

POSLOVNO

Revija za dobre poslovne odločitve, tudi finančne.

2014 / LETNIK: 01 / ŠTEVILKA: 02

www.nlb.si



Akrapovič skozi prizmo financ

Družbo Akrapovič d.d. odlikuje izjemna prepoznavnost, zmogljivost pri naložbah in odlična gibčnost na trgu. Njihov finančnik razkriva, kako so se prilagodili krizi, izognili pastem prehitre rasti in kako učinkovito upravljajo svoj denarni tok.

PREVERITE NA STRANI 10

Podpiramo mednarodno poslovanje

Vsak primer poslovanja je poseben. Vabimo vas, da se obrnete na poslovnega skrbnika ali nas pokličete na **01 425 21 05**. Dovolite, da vam z dolgoletnimi izkušnjami pomagamo poiskati pravo rešitev in dodatno spodbudo za vaše mednarodno poslovanje.

NLB 

Kontaktni center: 01 / 477 20 00

Ko vemo »zakaj«, je »kako« samo še vprašanje časa! Vprašanja niso vedno prijetna, so pa nujna. Start-upi si jih zastavljajo od prvega dneva. Za vsa podjetja je najbolje, če se tega ne nehajo spraševati nikoli.

NLB verjame in z zanimanjem podpira nove podjetniške iniciative. Podjetja morajo pri tem ohranjati vitko strukturo, če si želijo povečati možnost uspeha, ohranjanje gibčnosti pa jim lahko koristi tudi, ko dozorijo. Zato smo za uvodni nagovor poprosili Mateja Goloba, ustanovitelja svetovalnega podjetja 30 Lean, ki na slovenskem trgu svetuje, kako zasnovati vitke in učinkovite poslovne modele in organizira konference TEDxLjubljana.

Iz vsebine

- 3 ZRELA VITKOST IN VITKA ZRELOST**
Uvodnik je prispeval Matej Golob, ustanovitelj svetovalnega podjetja 30 Lean.
- 6 POSLOVNE NOVICE**
O korporativni integriteti, naložbah v infrastrukturo, znanju, inovacijah, brezstičnem plačevanju ...
- 8 INFOGRAFIKA**
Dobri časi za izvoz
- 10 INTERVJU**
Matej Akrapovič, finančnik družbe Akrapovič d.d., o optimizaciji dobička in pripravi na investicijski cikel.
- 16 PRESTRUKTURIRANJE**
Kako se lotiti finančnega in poslovnega prestrukturiranja in kako sploh zaznati, da podjetje potrebuje korenite spremembe?
- 24 7 VROČIH VPRAŠANJ**
... o uvedbi novosti na področju prostovoljnega kolektivnega pokojninskega zavarovanja.
- 26 DIALOG JE KLJUČEN**
Nasveti Andreja Božiča, generalnega direktorja Steklarne Hrastnik, o prestrukturiranju.
- 28 VEŠČINA MEDČLOVEŠKIH ODNOSOV**
Pristopite k poslovnim partnerjem tako, da jim zagotovite udobno ter učinkovito komunikacijo.
- 30 SO V OBLAKIH RES NEBESA?**
Preden svoj poslovni informacijski sistem pošljete v oblak, dobro premislite.
- 32 TU IN TAM KDO SKOPARI Z RESNICO**
Kako in zakaj se sodelavci včasih pretvarjajo in zakaj je to neizogibno?
- 34 VODJA, DUŠA PODJETJA**
Skrivnost vodenja je preprosta: počni to, v kar verjameš.
- 36 POSPEŠENO NAPREJ**
Kako je na Rakitni s pomočjo NLB zrasel hotel in kako ob podpori banke družba Akton posluje v mednarodnem telekomunikacijskem prostoru.

Poslovno
leto 2014, številka 2

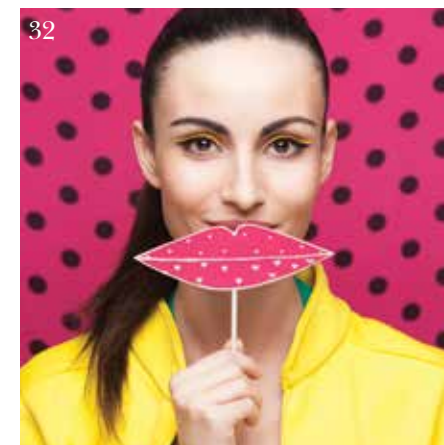
Izdajatelj in
nosilec avtorskih
pravic: NLB d.d.,
Trg republike 2,
1000 Ljubljana,
www.nlb.si
Odgovorna urednica:
Irena Čuk

Glavna urednica:
Darja Lekše
Izvršni urednik:
Simon Ručigaj
Uredniški odbor:
Jurij Giacomelli,
Manja Gradišek,
Alenka Rozman,
Primož Inkret, MBA,
Igor Savič

Slikovno gradivo:
Gettyimages, Shutterstock,
Borut Peterlin
Vsebinska in oblikovna
zasnova, izvršno
uredništvo in produkcija:
PM, poslovni mediji d.o.o.
Tisk: Grafex d.o.o.
Naklada: 7.000 izvodov
Datum natisa: december 2014

PRAVNO OBVESTILO: Če ne želite več prejemati revije Poslovno, vas skladno z zakonom o varovanju osebnih podatkov obveščamo, da lahko v NLB Poslovalnicah kadar koli podpišete izjavo, da ne želite biti vključeni v akcije neposrednega trženja.
Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana, Trg republike 2, Ljubljana, je vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, št. reg. vpisa: 1/25578/00, znesek osnovnega kapitala: 200.000.000,00 EUR, davčna št.: 91132550.

Tiskovina je informativne narave. Pridržujemo si pravico do sprememb. Za napake v tisku in morebitne skrite napake v zvezi s tiskom ne prevzemamo odgovornosti. Vsi uporabniki objavljeno vsebino uporabljajo na lastno odgovornost.

STR.
10

POSLOVANJE

Po optimizaciji tržnih poti usmerjeni v razvoj

NLB SKUPINA se ob prestrukturiranju aktivno vrača na trg tako v poslovanju s prebivalstvom kot v poslovanju z malimi, srednjimi in velikimi podjetji.

»V NLB v letošnjem letu v celoti izpolnjujemo ali presegamo zastavljena merila uspešnosti poslovanja«, je ob predstavitvi rezultatov v prvih devetih mesecih leta 2014 povedal predsednik uprave Janko Medja. Banka po več letih izgub prvič spet oplaja kapital in posluje z dobičkom. Izboljšanje rezultata je v največji meri posledica uvajanja časih bolečih, a prepotrebni sprememb v NLB v okviru večletnega programa preobrazbe banke.

V letu 2014 NLB povišuje ali vsaj ohranja tržne deleže v vseh osnovnih bančnih segmentih, tako na kreditih gospodarstvu in prebivalstvu, kot tudi pri vlogah. Pri finančnem prestrukturiranju slovenskega gospodarstva ter kreditiranju novih poslov beleži pozitivne rezultate. Banka aktivno izpolnjuje strategijo zmanjševanja obsega slabih kreditov in preudarno upravlja s tveganji. »V banki smo spremenili filozofijo odnosa s stranko ter posodabljammo procese,« je ob tem poudaril član uprave Blaž Brodnjak.

158,2

milijona evrov znaša letošnji dobiček NLB pred rezervacijami in davki.

341,4

milijona evrov znaša povečanje dobička banke NLB v primerjavi s prvim devetmesečjem leta 2013.

26 %

Za toliko so višji prihodki banke v prvih devetih mesecih glede na enako obdobje lani.

8 %

so nižji skupni stroški v primerjavi z enakim obdobjem lani.

V ustanavljanju je NLB Center inovativnega podjetništva za približevanje malim podjetjem.

68 %

so manjše oblikovane oslabitve in rezervacije v primerjavi s prvim devetmesečjem leta 2013.

774,5

milijona evrov posojil so v NLB letos že odobrili velikim podjetjem.

288

milijonov poslov je bilo realiziranih na področju srednje velikih podjetij.

INFRASTRUKTURA

Zmožni podpreti naložbe

V SLOVENIJI BO DO LETA 2030 predvidoma za približno 7,3 milijarde evrov vlagan v infrastrukturo. Banke lahko po sanaciji ustrezno financirajo vsak infrastrukturni projekt, vreden zaupanja, država pa je kreditno sposobna, zato problemov pri izgradnji infrastrukturnih projektov ne bi smelo biti, je na okrogli mizi konference InfraKon 2014 o vlaganjih v infrastrukturo poudaril Andrej Lasić iz NLB. Sogovorniki so se strinjali, da se je v času, ko je zadolževanje poceni, smiselno zadolžiti za investicije v javno infrastrukturo.



NOVOSTI

Prvi z brezstičnim plačevanjem

KOT PRVA BANKA V SLOVENIJI je NLB novembra uvedla brezstične kartice, ki omogočajo plačevanje brez fizičnega stika med plačilno kartico in POS-terminalom. NLB tako sproti spremlja trende na področju plačilnega prometa in jih ponuja slovenskemu trgu. »V NLB z uvedbo brezstičnih kartic in posledično nadgradnjo uporabniške izkušnje s ponosom znova izkazujemo svojo zavezo strankam, da jim ponudimo inovativne, udobne in varne storitve. Po tem, ko smo uspešno premostili zelo zahtevne čase, se zdaj usmerjamo v razvoj in posodobitev tržnih poti ter storitev za stranke. Tem aktivnostim bomo v prihajajočih letih posvetili še veliko več pozornosti,« je ob predstavitvi poudaril Blaž Brodnjak, član uprave NLB. Brezstično lahko plačujete že na več kot 4000 POS-terminalih, število pa se dnevno.

POTENCIALI

Inovativna Slovenija

SLOVENIJA SE JE NA ZADNJI LESTVICI mednarodne konkurenčnosti Svetovnega gospodarskega foruma uvrstila na 70. mesto, na področju inovacij pa bistveno višje – na 42. mesto, ter na 33. mesto po kakovosti raziskovalnih ustanov. Po številu patentov na milijon prebivalcev pa smo kar na 13. mestu. Svetovni gospodarski forum nas uvršča v tako imenovano skupino držav, ki jih poganjajo inovacije – torej so »innovation driven«.

»V NLB 70 odstotkov zahtev, opredeljenih v smernicah, že izpolnjujemo. Naše vrednote, integriteta in odličnost v delovanju so osnova za vzdržno konkurenčnost in uspešnost,« je ob podpisu povedal predsednik uprave NLB Janko Medja.

VREDNOTE

Ambasadorji korporativne integritete

V OKVIRU VRHA SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA na Brdu je 28 predsednikov uprav, članov uprav in direktorjev s podpisom potrdilo zavezo Slovenskim smernicam korporativne integritete. Tako je tudi NLB izrekla odločni »Ne!« vsem neetičnim poslovnim praksam in se zavzela za dosledno delovanje v smeri povrnitve ugleda slovenskega gospodarstva.

NLB želi še posebej prispevati k transparentnemu in etičnemu poslovnemu okolju ter posledično k učinkovitejšemu in konkurenčnejšemu gospodarstvu, med prednostnimi nalogami banke pa je tudi krepitev ugleda NLB in NLB Skupine.

NLB
danes in
jutri

Bela knjiga

Podpis smernic je povsem v skladu z vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji NLB, ki so opisani v beli knjigi NLB danes in jutri. Belo knjigo si lahko prenesete s skeniranjem QR-kode ali na spletnem naslovu www.nlb.si/objavljamo-naso-belo-knjigo-nlb-danes-in-jutri.



RAZVOJ

Skupnosti znanja in inovacij

PETER OLESEN, predsednik upravnega odbora Evropskega inštituta za inovacije in tehnologijo (EIT), je ob nedavnem obisku Slovenije poudaril, da so inovacije nujne za rast, konkurenčnost in družbeno blaginjo v svetu 21. stoletja. EIT po Evropi ustanavlja skupnosti znanja in inovacij (KIC – Knowledge and Innovation Communities) za povezovanje podjetij, raziskovalnih in visokošolskih ustanov. »Sloveniji bi lahko zelo koristilo, če bi sledila takšnemu načinu dela ter uporabljala sredstva in metode, ki so jih razvile te skupnosti znanja, kot je določeno z Regionalno inovacijsko shemo (RIS – Regional Innovation Scheme).«

PARTNERSTVA

Posluh za najmlajše

NLB JE Z ODOBRTVIJO DOLGOROČNEGA KREDITA družbi Esotech, d. d., pripomogla k financiranju izgradnje novega vrtca v občini Šoštanj. Gradnja nizkoenergijskega vrtca, ki ima 16 enot in lahko sprejme 270 otrok, je hkrati tudi prvi primer javno-zasebnega partnerstva v občini Šoštanj. NLB, ki je zaupanje projektu izkazala s financiranjem, je s tem pomagala v celoti urediti vprašanje vpisa otrok – v novem vrtcu bodo lahko sprejeli vse prijavljene otroke v občini.

Dobri časi za izvoz

V ŠTEVILKAH

9–9

V vseh mesecih prvih treh četrtletij 2014 je bil izvoz višji glede na leto poprej.

6,1 %

je višji izvoz v primerjavi z lanskim (Q1-Q3 2014–2013).

21 %

slovenskega izvoza gre v Nemčijo kot najpomembnejšo partnerico.

5 %

več smo izvozili v Nemčijo v primerjavi z lanskim letom.

30 %

je letos višji slovenski izvoz na Hrvaško, 23 % v ZDA, 16 % v Avstrijo.

100 %

več smo izvozili v Rusijo kot pred 8 leti: od 2005 do 2013 se je promet z Rusko federacijo podvojil.

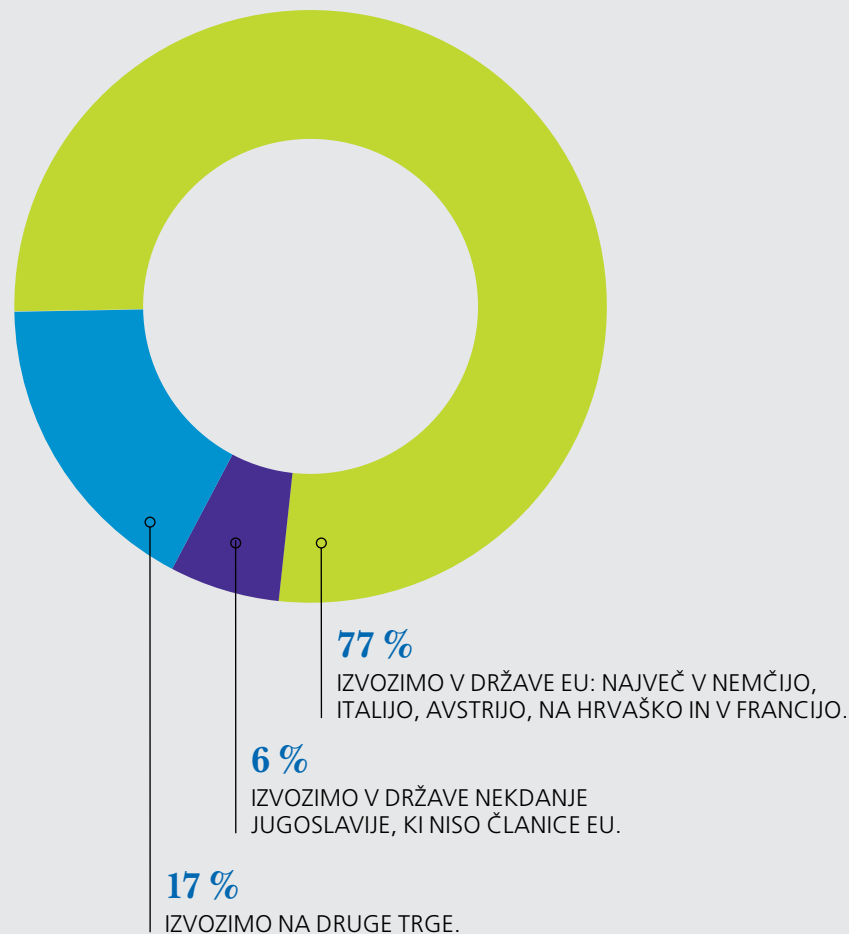
IZZIVI

- Izvoziti več na trge zunaj EU.
- Izvoziti več lastnih proizvodov v zahtevnejših, npr. visokotehnoloških panogah z višjimi donosi.
- Privabiti več tujega kapitala.

NEVARNOSTI

- »Ranljivost« pomembnih trgov: z zaostrenimi odnosi med EU in Rusijo ter krizo v Ukrajini izvoz izgublja sapo: letos naj bi bil izvoz na teh dveh pomembnih trgih skupaj nižji za 100 milijonov evrov.

SLOVENSKI IZVOZ PO TRGIH

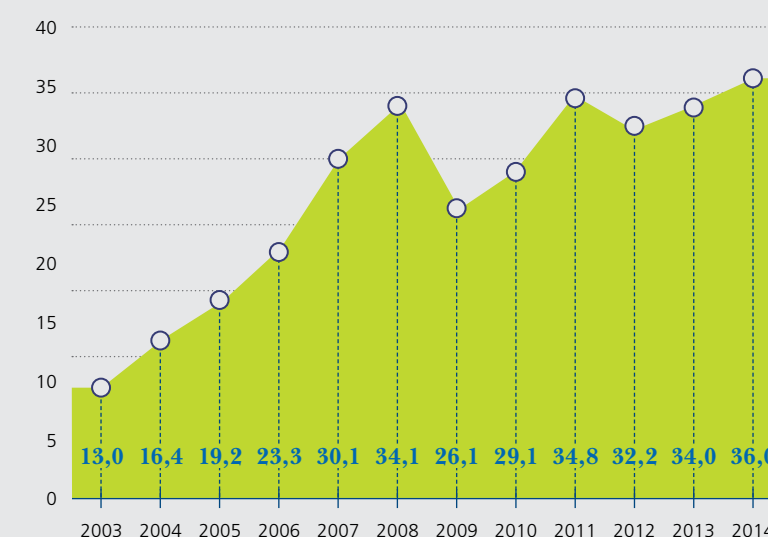


2014 je obetavno. Kako naprej?

Letošnji slovenski izvozni kazalniki so dobri in številke kažejo, da se po padcu 2009 izvoz res pobira. Lani so izvozniki spet dosegli raven izpred krize, letos pa vse kaže na še precej boljše leto. Voz vlečejo industrija vozil, farmacija in strojne naprave. Tempo lahko izvozniki ohranijo in ga stopnjujejo tudi naprej, če bodo trgov, na katere že izvažajo, dodali nove, če bodo našli panoge, v katerih bodo lahko višji tudi donosi in ne le bruto številke, in če bodo izvozniki dobili tudi ustrezno podporo države in kapitala.

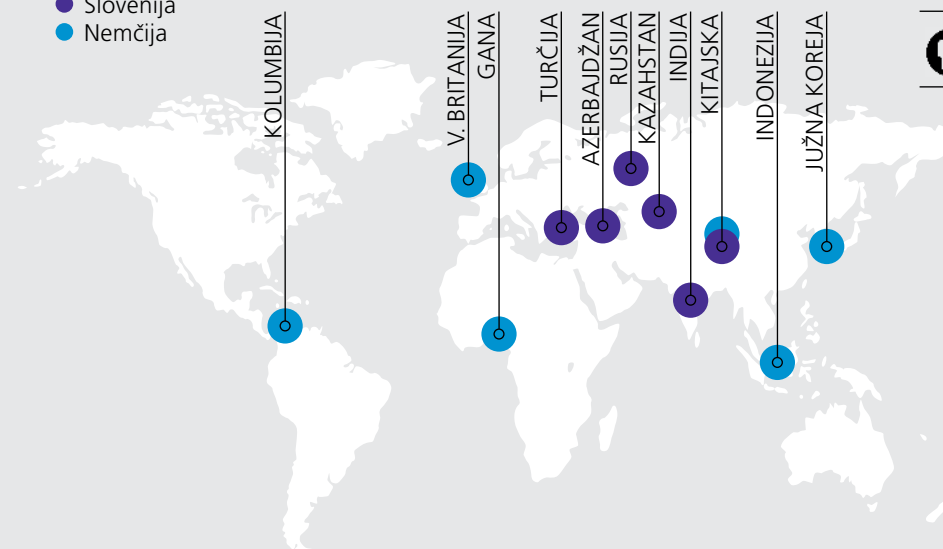
SLOVENSKI IZVOZ

(v mrd. \$)



KLJUČNI NOVI TRGI SLOVENIJE IN NEMČIJE

● Slovenija
● Nemčija



PRILOŽNOSTI ZA

Prednostni izvozni sektorji za prihodnost

- biomedicina in biotehnologija
- energetika in okoljske tehnologije
- napredni materiali in tehnologije ter nanotehnologija
- informacijsko-komunikacijske tehnologije
- lesnopredelovalna industrija
- avtomobilska industrija
- transport in logistika
- kovinskopredelovalna industrija
- turizem
- živilska industrija

Viri: GZS; OECD; 2003–2013: OECD; 2014: projekcija glede na rast v prvih treh četrtletjih; Mednarodni izzivi – Partnerstvo za spodbujanje mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij, 2013; Germany Trade & Invest, 2014

Optimist na dolgi rok

Matej Akrapovič je tisti finančnik, ki je v družbi Akrapovič d.d. uvedel strogi nadzor nad dobičkonosnostjo in se lotil preoblikovanja dolgov podjetja v dolgoročne. V letošnjem letu so skoraj podvojili dobiček in so na začetku 15-milijonskega investicijskega cikla. Je optimist, a pri načrtih izjemno previden.

BESEDILO: Simon Ručigaj **FOTO:** Borut Peterlin



”

V času krize smo k sreči lahko še naprej vlagali in se usmerili v razvoj. Veliko tekmecev je takrat izgubilo tekmo. Danes smo na začetku 15-milijonskega investicijskega cikla.

MATEJ AKRAPOVIČ

Podjetje Akrapovič posluje izjemno uspešno. A vendarle, vaši prvi dve nalogi, ko ste nastopili službo pred tremi leti, sta bili optimizacija dobička in zmanjšanje zadolževanja, in to v času recesije. Kaj ste takrat naredili?

Ko se je začela kriza, mene še ni bilo tukaj. Takrat je prodaja celo padla za 2 odstotka, tekmecev pa še bolj. Za nas je to bila katastrofa, saj je bilo podjetje vajeno rasti v 2-mestnih stopnjah, tudi po 20 ali 30 odstotkov. Ko so se veliki dobički skrčili na pozitivno nulo, je bil to za podjetje šok. Kakšno leto je trajalo, da smo ugotovili, kako poslovati v novih razmerah.

K sreči smo, s pomočjo bank, lahko še naprej vlagali in se še bolj usmerili v razvoj in marketing. Veliko tekmecev je takrat izgubilo tekmo z nami.

Pri povečevanju dobička moram poudariti, da se je v tem naporu povezalo celo podjetje. Veliko je bilo narejenega s strani kontrolinga, kjer imam zdaj dobro sodelavko, ki me pravočasno obvešča o dobičkonosnih in nedobičkonosnih projektih. Hkrati pa nadziramo naložbe in denarni tok. Tu je pomembno jasno načrtovanje in sledenje ciljem.

Je pozitivna ničla dobička znak za alarm v podjetju?

Tako je. Ko se podjetje znajde v taki situaciji, je treba nekaj spremeniti. Lastnik je to pravočasno spoznal in povlekel prave poteze, zato letos beležimo rekordni rezultat.

Če sva prej govorila o strahu ... Kaj pa finančnika v takem podjetju danes najbolj razveseli?

Pogled na to, kje smo bili pred nekaj leti in kje smo zdaj. Družba obstaja 23 let, leta 2008 in 2009 so dobički padli, zato smo šli v novo smer. Dobro smo začeli nadzirati stroške, imamo pregled nad posameznimi projekti in nad tem, ali se nam jih splača izvajati ali ne. Včasih je bilo podjetje manjše in se je lahko delalo bolj po občutku, zdaj pa imamo orodja, s katerimi vnaprej izračunamo dobičkonosnost – takšno predvidevanje nam zelo pomaga pri doseganju rezultatov. Ko sem prišel v podjetje, je bilo dobička 600.000 evrov, letos ga pričakujemo 6 milijonov, lani ga je bilo 3,5 milijona. Razlogov za dobro voljo je veliko.

Kakšen je torej, po vašem mnenju, zdrav minimum dobičkonosnosti? Se ga da sploh določiti univerzalno za vsa podjetja?

To je zelo raztegljiv pojem, odvisen je od posamezne industrije. V industrijah, kjer ni potrebnega veliko lastnega kapitala in poslovanje poteka bolj virtualno, lahko z malo kapitala dosegajo velike dobičke. Če to primerjamo z našo panogo, je razlika velika. Naša dobičkonosnost se je od leta 2008 naprej izboljševala. Tako zelo, da smo se letos znašli v finalu za najboljše hitro rastoče podjetje v izboru European Business Awards. Zagotavljam, želimo zdravo dobičkonosnost, pri tem pa upoštevamo primerjalne meritve v tujini. Vsako leto vrednotimo podjetja, pri tem nam pomaga zunanji partner. Tako dobimo oceno, koliko bi morali zaslužiti s količino kapitala, ki ga imamo. Na podlagi tega načrtujemo svoj zaslužek. Naš cilj je trenutno 13,7 odstotka donosa na kapital. In to smo letos že precej presegli.

Kateri je naslednji cilj?

Ko presežemo 13,7 odstotka donosa, za lastnika ustvarjamo še dodatno vrednost. Lastnika zanima nenehen razvoj v družinskem podjetju, zavezan je izdelavi najboljših izdelkov na svojem področju in v skladu s tem se načrtujejo tudi cilji. To je dolgoročno edina prava pot. To je za kupce najboljše in trg to prepozna ter nas nadpovprečno nagraduje.

Ne moremo mimo splošne gospodarske klime v Sloveniji, ki še vedno ni najbolj optimistična. Se česa bojite v poslovnem smislu?

Nismo toliko odvisni od slovenskega trga, saj tu prodamo le odstotek ali še manj svojih izdelkov. Vendar pa na nas vplivajo tveganja, ki so notranjepolitične narave. Nikoli ne vemo točno, kakšna bo obdavčitev prihodnje leto, tudi obdavčitev zaposlenih je zelo visoka. Imamo nadpovprečne plače v panogi in tudi glede na celo Slovenijo. Ker so nadpovprečno visoke, so tudi nadpovprečno obdavčene. Tu vidimo veliko prostora za izboljšave.

Obdavčitev dobička sicer ni problematična, problematična pa je nestabilnost poslovnega okolja. Zelo težko je delati strateški plan, če se ne ve, ali se bosta uvedla dodatni krizni davek na plače ali pa davek na nepremičnine. Zavedamo se, da je v času krize moralo tudi gospodarstvo prispevati svoj delež k reševanju, vendar je vprašanje, ali se lahko celotni račun krize izstavi le nam.

Ste pripravljeni le na rast ali tudi na kakšne temnejše scenarije?

V mednarodnem okolju zaznavamo hitro ekspanzijo in kot finančnik moram vedno vrednotiti tveganja. Vedno predvidevamo tudi, kaj bi se zgodilo, če nam prodaja pade za 10 ali 20 odstotkov, in imamo načrte, kako ukrepati, če takšen padec zaznamo. Vemo, kateri stroški so variabilni in kateri so fiksni, katere je treba v takem primeru čim prej zmanjšati.

Te analize delamo vsakič hkrati s poslovnimi načrti in vedno imamo pripravljenih več scenarijev. Zanimivo je, da vsako leto slišimo, da bo naslednje leto še slabše. Menim, da sta trg in vzdušje v Sloveniji bolj pesimistična, kot je realno potrebno. Vsako leto smo predvidevali, da bo nekoliko slabše, ampak tega padca enostavno ni bilo, rastle smo tudi v času krize. Od leta 2008 do danes smo prodajo povečali za 60 odstotkov.

Kaj pa dobavne verige – kako preverjate dobavitelje? Kako veste, kaj zmorejo?

Podjetje Akrapovič je nastalo v garaži in seveda je lastnik sprva poznal vse dobavitelje osebno in večjih tveganj ni bilo. A z rastjo so potrebe večje in bolj raznovrstne, zato nekaterih večjih dobaviteljev na tak način ne poznamo in to lahko predstavlja tveganje.

V podjetju smo uvedli funkcijo strateške nabave, ki se ukvarja z dobavitelji, s pogajanjem in z ocenjevanjem dobaviteljev. Za vsako kritično področje najdemo vsaj dva ali tri dobavitelje, ki lahko drug drugega nadomestijo v primeru izpada. Za naš ključni material, titan, ki predstavlja 40 odstotkov stroškov materiala, imamo tri doba-

vitelje, ki so tudi geografsko različno razporejeni. Tako lahko tudi izkoriščamo tečajne razlike, saj je eden na Japonskem, drugi v ZDA ...

Ena od vaših glavnih nalog je bilo zmanjšanje zadolženosti. Kako ste ukrepali, ko ste leta 2012 prevzeli vodenje financ v podjetju?

Leta 2006 je bilo podjetje še nezadolženo, potem pa smo začeli vlagati. Največja naložba je bila livarna. V času krize smo želeli ohraniti rast, a zaradi takrat znižane dobičkonosnosti in zmanjšane denarnega toka, ki je bil odvisen od terjatev in velikih zalog, s katerimi smo financirali večjo prodajo, smo se zadolžili. Nikoli nismo bili na kritični ravni zadolžitve, a smo si vseeno želeli njen obseg zmanjšati. Najprej smo vzpostavili model bolj dobičkonosnega poslovanja in obvladovanja stroškov. Zavedali smo se tudi, da bomo s selitvijo proizvodnje v Črnomelj potrebovali več denarja. Ker smo zdaj manj zadolženi, smo za banke postali bolj zanimivo podjetje, ponujajo nam boljše pogoje, nižje obrestne mere, bolj so nam pripravljene prisluhniti. Najbolj smo se zadolževali v letih 2008 do 2010, ko so bile obrestne mere višje, zato smo morali obrestne mere zdaj optimizirati.

Verjetno bi lahko podjetje rastle še hitreje, a bolj tvegano. Kako ste ravnali s temi perspektivami?

Eden od večjih strahov finančnika v podjetju je, da bi podjetje zaslepili lastni uspehi in bi postalo manj previdno v poslovnih odločitvah. Vodstvo ne sme zaradi uspeha zaspiti, saj lahko posel tudi kdaj upade. Zato se je tega treba zavedati vsak dan, paziti je treba na denar – tudi kadar ga je dovolj, je treba biti pripravljen na slabše čase. Nizka zadolženost in dober izdelek sta bila temelja našega uspeha po krizi. Narediš lahko le en slab korak in če se enkrat ne razdolžiš, lahko to v naslednji krizi močno ogrozi celotno podjetje.

Podjetja, ki nenehno rešujejo težave, včasih pozabijo, da so lahko določene težave tudi nerešljive. Potem nastopi prestrukturiranje dolgov in poslovanja ...

Mi takšnih ukrepov nismo potrebovali, smo se pa potrudili prestrukturirati svoje dolgove. Danes imamo že 70 % posojil dolgoročnih, tako je prav. Tako smo lahko pri odločitvah bolj samostojni. Seveda imajo banke pri nekaterih podjetjih pravico kaj tudi blokirati, če so preveč izpostavljene. Podjetje pa si mora zagotoviti neodvisnost pri odločitvah – to najlažje doseže z dolgoročnimi viri financiranja v skladu s svojim investicijskim ciklom in možnostjo odplačila.

Gre za družinsko podjetje, Igor Akrapovič je vaš stric.

Matej Akrapovič, finančni direktor

Magister ekonomije in financ univerze v Nottinghamu, ene izmed 5 najbolj uglednih v Veliki Britaniji, specializiran na področju terminkih trgov in finančne ekonometrije. V družbo Akrapovič d.d., je prišel iz Skupine Droga Kolinska kot vodja kontrolinga. Prvo ponudbo za vstop je pred leti odklonil, ker – tako pravi – še ni imel dovolj znanja.

Primorec je strasten plesalec salse, kar mu pomaga ohraniti ravnotežje z zahtevnim poslovnim življenjem. Motocikla ne vozi.

O stanju v podjetju ste bili dobro obveščeni tudi pred vstopom. Vas je po nastopu funkcije vendarle še kaj presenetilo?

Prišel sem iz drugega velikega podjetja, Droge Kolin-ske. Presenetilo me je, ko sem spoznal, kako drugače deluje podjetje. Multinacionalke poskušajo poslovati zelo predvidljivo. Podjetje, ki se je razvilo iz podjetniške ideje, pa ima visoko stopnjo inovativnosti in prav zaradi tega dosega vrednost in nadpovprečne donose. Stvari se odvijajo hitreje – ko nam pripeljejo motocikel, imamo izdelek, tj. izpušni sistem, izdelan v enem mesecu, čez dva ali tri mesece pa ga že prodajamo na trgu. To me fascinira! Hkrati se je tu veliko poslovalo po občutku – k sreči je ta občutek v 90 odstotkih primerov točen in zanesljiv. Zato finančnik v takem podjetju že po definiciji zavira nagon podjetja in hkrati uvaja nove mehanizme za zagotavljanje dolgoročne stabilnosti. A tu se priložnosti pojavljajo hitro in že naslednji dan jih morda ni. Zame je torej bil izziv najti srednjo pot, da nisem preveč konservativen in da inovatorjem, razvoju in ljudem, ki so z dušo in srcem pri novih proizvodih, pustim, da izkoristijo priložnosti. Vseeno pa jim je treba včasih pojasniti, da je treba občasno tudi kaj izračunati in predvideti finančne učinke.

Kako poteka odločanje v takem družinskem podjetju, kjer sta oba zakonca lastnika in si delita tudi funkciji razvoja in marketinga. Kako prepletate poslovno in zasebno življenje?

Igor Akrapovič je inženirski genij, postavil je zasnovo podjetja in bolj ali manj naredil modele vseh izpušnih sistemov. Letos smo imeli, denimo, odprt natečaj za novo obliko izpušnih sistemov, a na koncu smo ugotovili, da je on našel najboljšo rešitev. Slavojka Akrapovič je specialistka na marketinškem področju, ima odličen občutek za vodenje blagovne znamke Akrapovič – in prav to prodaja naše izdelke. Dobro kombinirata umetniško in inženirsko delo, ki jo dopolnjujem s strogim nadzorom na finančnem področju. Z direktorjem se veliko pogovarjamo o različnih priložnostih, ocenjujemo tveganja in usklajujemo poglede, da gremo v isto smer.

Se banke zelo trudijo, da bi poslovali prek njih?

Seveda, borijo se za nove posle in želijo vstopati na nove trge. Ko smo v času krize iskali posojila, smo bili primorani poslovati z več bankami. To ni vedno optimalno, saj je dela več. Zdaj želimo to optimizirati. Banke imajo tudi ideje, da bi se povezale v konzorcij, da bi nam zmanjšale transakcijske stroške in bi več bank lahko skupaj financiralo kakšen naš večji projekt.

Načrtujete tako velike projekte, da jih ne more financirati ena sama banka?

Banke so trenutno omejene pri možnostih izpostavljanja v poslih, a si vseeno želijo poslovati z nami. Včasih projekte podpirajo, a jih težko upravičijo svojim tujim lastnikom ali nadzornim svetom.

O čem razmišljate in sanjate v podjetju, kakšne so te velike sanje?

AKRAPOVIČ D.D. V ŠTEVILKAH

13,7 %

donosa na kapital so načrtovali za leto 2014, vendar so to že presegli.

600.000

evrov dobička je imelo podjetje takrat, ko se jim je pridružil.

6

milijonov evrov dobička pričakujejo v letu 2014, lani ga je bilo 3,5 milijona.

70 %

posojil podjetja je dolgoročnih.

3

milijone evrov amortizacije plača podjetje letno.

69

milijonov evrov sredstev ima podjetje Akrapovič d.d.

70

milijonov evrov prihodkov bo predvidoma imelo podjetje v letu 2014.

30 %

Takšno rast prodaje beležijo v letu 2014.

22

milijonov evrov finančnega dolga ima podjetje.

23

let obstaja podjetje Akrapovič d.d.

60 %

za toliko je podjetje povečalo prodajo od začetka krize leta 2008.

100

milijonov evrov prodaje načrtujejo v letu 2017 oziroma 2018.

Leta 2012 smo se odločili kupiti nove proizvodne zmogljivosti v Črnomlju, prostore smo tudi že prevzeli. Tam bomo imeli nove zmogljivosti in za nas se bo začel velik investicijski cikel. V 3 letih nas bo stal 15 milijonov evrov. Pripraviti moramo tovarno, logistični center smo že zgradili ...

Naša prodaja se je toliko povečala, da smo morali letos nekatere projekte že zavržati. Partnerjem, ki so, denimo, napovedali nakup 1000 izdelkov, potem pa so jih potrebovali 3000, smo morali pojasnjevati, da ne moremo kar čez noč podvojiti ali potrojiti proizvodnje.

Imamo veliko novih projektov, izpušnih sistemov za avtomobile in motocikle, povpraševanje se povečuje. V letu 2017 ali 2018 bomo presegli 100 milijonov prodaje. Edina možnost je torej širjenje proizvodnje. Naložbo bomo delno financirali sami iz tekočih sredstev, delno pa s posojili.

Izdelke prodajate predvsem v tujino. Kako se zavarujete in zagotovite plačila?

Vedno smo dobro nadzirali boniteto kupcev, tveganih terjatev imamo manj kot promil. Naši prodajni partnerji najprej nekaj let kupujejo s predplačili, šele potem jim odpremo možnost kreditnega nakupa. Pred vsako kreditno prodajo, ki jo predlaga prodajnik – ta ima tudi vedno vpogled v zapadla plačila neke stranke –, naročimo bonitetno poročilo in na podlagi tega se odločimo. Zanimivi so azijski trgi, tam ravnokar iščemo rešitev za zavarovanje kreditnih pogojev partnerju, ki dela dobro in je perspektiven.

Kakšna pa je dinamika vaših terjatev, kako hitro jih obračate?

V zadnjem obdobju imamo nove, močne partnerje, kot so BMW, Yamaha, Audi, KTM in drugi. So veliki in si zagotovijo boljše pogoje, denimo 30- ali 60-dnevni plačilni rok – to je v naši industriji še vedno dobro. Pred tem smo prodajali v glavnem distributerjem, kjer smo zahtevali predplačila ali plačilo v največ 30 dneh. Pazimo, da nam nihče ne plačuje v več kot 60 dneh. Seveda je tudi znotraj EU včasih lahko kakšno območje težavno. Denimo v Italiji smo previdni, predvsem proti jugu se tveganje povečuje. Na takih trgih želimo imeti distributerja, ki namesto nas prevzame tveganje. V Nemčiji in Avstriji, denimo, tveganja praktično ni. Plačujejo dan ali dva pred rokom in tako lažje načrtujemo denarne tokove. Spet v nekih tretjih državah se zna zgoditi, da finančni direktor kar ponikne, ga ni, je na dopustu – šele ko potrebujejo nove izdelke, pa se zgodi tudi plačilo.

Kako imate organizirano finančno službo? Imate ureden dinamični dnevni pregled denarnega toka?

V oddelku financ in računovodstva je zaposlenih sedem ljudi, še trije pa v kontrolingu, s katerim tesno sodelujemo. Prej se je v podjetju izvajalo dnevno poročanje o denarnem toku, zdaj imamo sprotno digitalno nadzorno ploščo. Projekcije delamo za mesec in pol vnaprej na podlagi podatkov iz našega poslovnega informacijskega



sistema. Oddelek se sestaja tedensko za določanje prednostnih nalog, vedno pa smo v operativnem stiku.

Sistematizirali ste torej področje financ in kontrolinga, podjetje raste. Kako se na te spremembe odzivajo lastniki?

Vloga lastnika se seveda spreminja, podjetje je iz s. p. prek d. o. o. zraslo v močno delniško družbo. Položaji v podjetju so zdaj bolj razširjeni in razdelani. Prej je lahko lastnik vse nadziral sam, zdaj ima ljudi, ki jim zaupa. V manjših podjetjih je to pogosto težava, da podjetniki ne prepoznajo trenutka, ko bi lahko nastavili še druge odločevalce. Tako podjetje bo prej ali slej končalo svojo pot. Če lastnik postavi strukturo, kot to zdaj počnemo pri nas, je to na dolgi rok edino smiselno. Del te preobrazbe je tudi, da se v podjetju že privaja tudi lastnikov sin. Tako podjetje pridobiva dolgoročno perspektivo in ohranja svojo zgodbo.

Družinska zgodba se torej še krepi?

Da. Imamo družinsko tradicijo, tudi dedek, Igorjev oče, je bil lastnik svojega podjetja. Vendar je on vztrajal do 86. leta, vsak dan je delal 8 ur in več. Podjetje posluje zelo dobro, izdeluje gasilske čelade.

”

Ko sem prišel v podjetje, je bilo dobička 600.000 evrov, letos ga pričakujem 6 milijonov. Optimizirali smo stroške in znamo predvidevati dobičkonosnost projektov.

MATEJ AKRAPOVIČ

Preporod podjetja



S poslovnim prestrukturiranjem bo marsikatero veliko, pa tudi malo podjetje povečalo okretnost na trgu in izboljšalo možnosti za dolgoročni obstoj. Velikokrat pa je pogoj tudi finančno prestrukturiranje podjetja. Kakšni so možni scenariji in na kaj morate biti pri tem pozorni?

BESEDILO: Simon Ručigaj

PRESTRUKTURIRANJE JE BESEDA, ki bo v slovenskem poslovnem okolju zaznamovala naslednjih nekaj let.

Banke so se odločile za sistematičen pristop, da podprejo gospodarstvo pri novem zagonu. Že leta 2011 so v okviru Združenja Manager nastala Slovenska načela prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu, ki so jih sprejele vse banke. »V okviru Odbora za podjetja in prestrukturiranje Združenja bank Slovenije, ki je nastal na začetku leta 2014, banke usklajujemo odprta vprašanja in pobude, sodelovati smo začele z Družbo za upravljanje terjatev bank in z Davčnim uradom Republike Slovenije (zdaj Finančna uprava Republike Slovenije). Naloge odbora so obravnavati problematiko in oblikovanje stališč s področij kreditiranja in prestrukturiranja, sodelovanje v smislu navedb Bančnega kodeksa, pripombe k osnutkom zakonodaje in pripravljanje pobud. Tako tudi NLB soustvarja podlago za nov zagon podjetništva in korporativnega uspeha v Sloveniji,« je aktivnosti povzel Andrej Lasič, direktor področja za poslovanje s ključnimi komitenti NLB in vodja omenjenega odbora.

NAČELA PRESTRUKTURIRANJA

Banke so zaradi večje učinkovitosti in poenotenja nastopa v procesih predhodnega pristopa k reševanju takih težav v okviru Združenja bank Slovenije sprejele načela prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu. Načela dajejo določen okvir, tako vsebinski kot časovni, ki bankam omogoča enoten in koordiniran nastop.

Načela se uporabljajo predvsem za zunaj-sodno, dogovorno prestrukturiranje dolgov v primerih, ko je upnikov več. Banke načela uporabljajo kot vodilo pri usklajenem reševanju poslovnih zagat podjetij.

Izhodišče in tudi vrhovno načelo prestrukturiranja je prepoznavanje zdravega jedra v dejavnosti. Poskuša se zagotoviti dolgoročni uspeh razvijanja osrednje dejavnosti podjetja. Z usklajenim pristopom upniki in družba dosežejo boljši skupen rezultat, kot če bi uvedli insolvenčne postopke, a za to je ključno sodelovanje vseh deležnikov.

Vsak deležnik ima prosto voljo pri svojih ukrepih, vendar pa ravnajo usklajeno z namenom doseganja skupnega cilja.

DELOVANJE BANK PO NAČELIH PRESTRUKTURIRANJA

Ko se začne postopek prestrukturiranja, se vse banke upnice (in morebitni drugi upniki) dogovorijo, da ob izpolnitvi drugih pogojev s strani dolžnika, dolžniku v času mirovanja ne bodo spreminjale pogojev obstoječih posojil, pridobivale dodatnih zavarovanj ali jamstev, zahtevale predčasnega vračila posojila, zaračunavale zamudnih obresti, izterjevale terjatev na kakršenkoli način, unovčevale ali izvrševale zavarovanj ali izvajale drugih dejanj, ki bi lahko negativno vplivala na medsebojni položaj upnikov. Po potrebi imenujejo upniški odbor.

Če se pojavi potreba po garancijah ali novem financiranju za zagotovitev nemočenega poslovanja v obdobju mirovanja, pridobi takšno financiranje prednostni status pred drugimi terjatvami na osnovi ustrezne oblike zavarovanja.

KDAJ IN ZAKAJ

»Podjetja zaidejo v težave zaradi različnih razlogov. Včasih jih doleti nepredvidljiva težava ali dogodek – take težave pogosto premagajo kar sami. A če podjetje v nekaj letih poslovno 'zaspi', lahko izgubi moč za reševanje težav in težave se hitro množijo,« pravi Peter Zelen, direktor sektorja za prestrukturiranje v NLB, ki sodeluje pri največjih projektih prestrukturiranja v državi.

Poslovno prestrukturiranje je običajno potrebno zaradi tega, ker strategija, ki jo je imelo podjetje, ni zagotavljala uspešnega poslovanja ali pa lastniki ugotovijo, da želijo s podjetjem izvajati druge dejavnosti.

Pri tem je ključno, da podjetja prepoznajo dejavnike, ki jih ovirajo pri doseganju poslovnih ciljev in finančnega uspeha. Če je podjetje na neki točki finančno uspešno, še ni nujno, da bo tako uspešno lahko tudi na dolgi rok. Zagotavljanje uspešne strategije v skladu z vizijo in namenom podjetja je torej ključnega pomena za preživetje.



IDEALEN NAČRT POSLOVNEGA PRESTRUKTURIRANJA

Idealen načrt prestrukturiranja vsebuje vse potrebne elemente strategije, s katero lahko podjetje zmanjša prezadolžitve in začne pravočasno poravnovati vse obveznosti. Ti elementi so:

- opis zadeve in obsega vpliva;
- opis in analiza ozadja posla;
- analiza razlogov trenutne krizne situacije in ocena, kako globoka je;
- model prestrukturiranja podjetja;
- program ukrepov, ki bodo sledili;
- integrirani načrt prestrukturiranja;
- ocena upravičenosti prestrukturiranja.

S pomočjo finančnega in pozneje poslovnega prestrukturiranja podjetje postane bolj učinkovito, organizacija je boljša, podjetje je bolj osredotočeno na posel. Pri tem pomagata nova poslovna strategija in finančni načrt.

POGLEDI OD ZUNAJ – STROKA IN BANKE

Pri reševanju problema dolgoročnega obstoja podjetja je bistveno, da se podjetje zave, da je v težavah.

»Prezadolženost ni vzrok težav podjetij, to je posledica težav,« pravi Zelen.

»Večinoma se podjetja sicer zavedajo, da so v težavah, vendar pa k odpravi teh težav ne pristopijo pravočasno. Mnoga podjetja se iz dneva v dan rešujejo, ne zberejo pa poguma, da bi prepustila zunanjim strokovnjakom objektivno oceno vzrokov in da bi jim ti pripomogli k njihovi odpravi,« pravi dr. Branko Korže, profesor Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, ki sodeluje v projektu Analiza poslovanja

podjetja, ki ga skupaj izvajajo Ekonomska fakulteta, Gospodarska zbornica Slovenije in Mednarodna trgovinska zbornica.

A včasih je težko reči, kdaj so težave prevelike ali preveč resne in je potrebna dodatna pomoč. Podjetja so namreč vajena raznovrstnih težav in tudi tega, da jih uspešno rešujejo. »Zato so nekateri vodstveni kadri, ko nastopijo resne težave, presenečeni, ko jim iz banke sporočimo, da z njimi ne bodo več sodelovali dosedANJI poslovni skrbniki, pač pa so prešli v domeno poslovanja področja za prestrukturiranje. Takrat običajno vprašajo, zakaj so na tem področju, saj je vendar vse v redu. A v banki spremljamo različne kazalnike in včasih prej prepoznamo, da je podjetje v težavah in potrebuje prestrukturiranje,« pojasnjuje Zelen.

Dodaja, da je v takem primeru najpomembnejše, da se banka ustrezno odzove. To vsebuje tudi prepoznavanje kritičnih točk v financiranju, ukrepe za zmanjševanje in ustavitev nepotrebnih odlivov in

SOUSTVARJANJE TEMELJEV



ANDREJ LASIČ, direktor področja za poslovanje s ključnimi komitenti, NLB

Tisoče podjetij – majhnih, srednjih in tudi nekaj največjih – se bo moralo zaradi skupne prezadolženosti v obsegu 10,2 milijarde evrov finančno in poslovno prestrukturirati, če bodo želela preživeti na dolgi rok. Več kot 10.000 gospodarskih družb je namreč zadolženih za 5-kratnik denarnega toka ali več – pri teh podjetjih je resno ogrožen njihov dolgoročni obstoj. Glede na stroške financiranja težko zagotavljajo zadostna sredstva za potrebna investicijska vlaganja. Zdrave družbe naj bi imele razmerje med neto dolgom in kosmatim denarnim tokom pod 3-kratnikom, take družbe so dovolj kreditno sposobne za normalno financiranje investicijskih projektov.

oblikovanje sklopa ukrepov, da lahko podjetje nadaljuje v smeri dolgoročne finančne stabilnosti.

NAČRTOVANJE POSLOVNEGA PRESTRUKTURIRANJA

Pri poslovnem prestrukturiranju, ki sledi finančnemu, je ključnega pomena, da se vzpostavi trajno vzdržno stanje poslovanja. Podjetje mora biti po prestrukturiranju sposobno poravnati obveznosti in po možnosti načrtovati trajne naložbe za dolgoročno preživetje.

Pri pripravi načrta prestrukturiranja je treba vedeti, ali gre le za likvidnostno krizo ali pa je treba prilagoditi celotno strategijo podjetja.

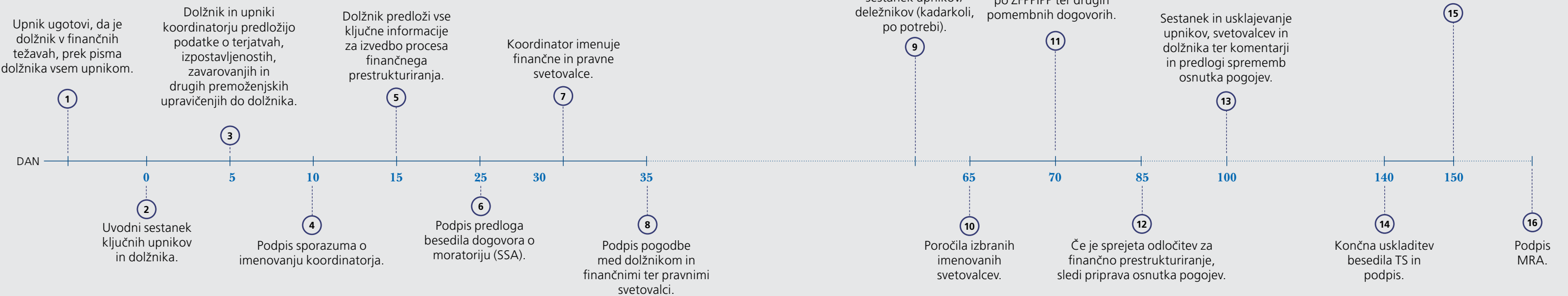
OSREDOTOČITE SE NA BISTVO

Dober načrt vsebuje dovolj informacij, da ponuja transparenten vpogled vsem, ki ta vpogled potrebujejo. Pri tem je pomembno, da različna računovodska dejstva ali podatki o slabih poslovnih odločitvah niso prikriti, saj lahko to onemogoči uspešnost

1 Za osnovo so vzeli načela, ki jih je leta 2011 predstavilo Združenje Manager. Načela so temeljila na bangskoških in londonskih načelih, v katerih so bile povzete izkušnje evropskih in azijskih držav s prestrukturiranjem gospodarstva v razmerah prezadolženosti gospodarstva in ekonomske krize. Ena od soavtoric je britanska centralna banka Bank of England, ki se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja soočala s pritiskom prezadolženosti britanskih podjetij v okoliščinah ekonomske krize.

16 ključnih korakov postopka prestrukturiranja

Oris poteka finančnega prestrukturiranja projekta, povzet po Slovenskih načelih finančnega prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu, ki so jih sprejele vse slovenske banke.



postopka. Jasno mora biti načrtan tudi strateški okvir – bolj kot analizo vseh podrobnosti iz preteklosti je smiselno začrtati novo prihodnost podjetja, seveda na osnovi prejšnjih izkušenj. Pri tem morajo biti poudarjeni takojšnji ukrepi in načrtovan model bodočega poslovanja podjetja ter jasno navedeno, katere aktivnosti bo podjetje izvajalo – vse to naj bo orisano v osrednjem programu ukrepov prestrukturiranja. Robusten poslovni načrt naj vsebuje predvidevanje poslovanja in popravke načrtov, prilive in odlive ter denarni tok – preverite, ali je smiselno, in zagotovite tudi sprotne merjenje in preverjanje rezultatov.

BODITE PRAKTIČNI

Načrte je vedno treba pripravljati tako, da jih je mogoče izvajati in dosegati cilje v zadanem časovnem roku. Cilji naj bodo realistični – upoštevajte stanje na trgu in zmožnost podjetja dosegati želene stopnje preoblikovanja. Pri načrtovanju angažirajte svetovalce, ki imajo izkušnje in zagotavljajo zunanji pogled. Svetovalna podjetja in samostojni svetovalci delujejo na trgu, cena za svetovanje pa se lahko giblje od nekaj tisočakov do nekaj deset ali celo sto tisoč evrov za največje svetovalne projekte. V načrtu ne navajajte le ukrepov, pač pa tudi roke za izvedbo in točke preverjanja učinkovitosti.

SODELUJTE Z DELEŽNIKI

Deležniki prestrukturiranja, denimo upniki ali kar sami lastniki podjetja, v primeru prestrukturiranja radi zahtevajo, da podjetje v upravo uvede nov položaj – vodjo prestrukturiranja. Zunanje vodjo prestrukturiranja imenujejo, da koordinira vse procese, povezane s kriznim menedžmentom – od uvajanja strukturnih in operativnih ukrepov do pogajanj s financerji. Njegova naloga je upravljanje, nadzor in usklajevanje postopka prestrukturiranja z vsemi deležniki, ključno pa je, da mu vsi deležniki zaupajo.

NAPOTKI ZA VODSTVO IN LASTNIKE

»Za banko je zelo pomembno, kdo je pobudnik prestrukturiranja. Če banka ugotovi vaše težave, je to že zelo velik problem, ker je že na začetku procesa potrebnega veliko časa, da tudi podjetje samo ugotovi in sprejme dejansko stanje. Ugotavljanje dejanskega stanja mora potekati zelo konstruktivno,« razlaga Peter Zelen. Kakovostno poslovodstvo se seveda zaveda, da je ključno, da svoje težave prepozna in tudi naznani samo.

Podjetja se morajo zavedati tudi, da prestrukturiranje ne pomeni nujno takojšnjega varčevanja. Tudi postopek prestrukturiranja pomeni stroške. Banke sicer znajo

KLJUČNI KORAKI POSLOVNEGA PRESTRUKTURIRANJA:

Ključni koraki, potrebni za uspešno finančno in poslovno prestrukturiranje, so:

- 1 ugotovitev stanja,
- 2 iskanje vzrokov,
- 3 pogajanje z upniki in dogovor o odplačevanju dolgov,
- 4 izterjava terjatev in odprodaja nepotrebnega premoženja,
- 5 analiza in optimizacija stroškov
- 6 analiza trga,
- 7 prevetritev poslovnega modela,
- 8 reorganizacija prodaje in marketinga,
- 9 reorganizacija komunikacijskih procesov,
- 10 zagotovitev stimulativnega okolja.



RAZLOGI ZA PRESTRUKTURIRANJE



PETER ZELEN,
direktor
sektorja za
prestrukturiranje,
NLB

Podjetja v težavah so povsod – tudi v tujini nekdanja uspešna podjetja propadejo ali pa jih prestrukturirajo. Razlika je morda v tem, kako učinkovito smo doslej reševali takšne težave pri nas.

Prestrukturiranje je običajno potrebno, ker strategija, ki jo je imelo podjetje, ni zagotavljala uspešnega poslovanja, ali pa lastniki ugotovijo, da želijo s podjetjem izvajati druge dejavnosti.

Pri pripravi načrta prestrukturiranja je treba vedeti, ali gre le za likvidnostno krizo ali pa je treba prilagoditi celotno strategijo podjetja.

NAJVEČJI PROJEKTI PRESTRUKTURIRANJA V SLOVENIJI

NLB je doslej uspešno koordinirala finančno prestrukturiranje tudi v največjih in najbolj kompleksnih primerih. Skupina Mercator, Skupina Pivovarna Laško, TPV Novo mesto in Trimo iz Trebnjega so samo med najbolj znanimi. Po uspešnem finančnem prestrukturiranju je na družbah samih, da s polno odgovornostjo nadaljujejo tudi s poslovno sanacijo. Podjetja, ki lahko dosežejo novo poslovno rast, so lahko privlačna za strateška partnerstva in nove naložbe v lastniški kapital.

15.000

Več kot toliko delovnih mest so ohranila podjetja, ki so se prestrukturirala ob koordinaciji NLB.

30

prestrukturiranj velikih podjetij, ki jih spremlja regulator, je uspešno zaključenih s pomočjo NLB.

930

poslovnih subjektov v okviru 124 poslovnih skupin se trenutno prestrukturira ob sodelovanju NLB, ki je koordinator ali pa agent.

22 %

tržnega deleža ima NLB na področju kreditiranja gospodarstva.

1,2

milijarde evrov znaša skupna izpostavljenost NLB pri podjetjih, pri katerih poteka finančno prestrukturiranje.

43 %

procesov prestrukturiranj podjetij, ki jih nadzira regulator, vodi NLB.

marsikaj, a za potrebo presoje o perspektivah podjetja so potrebne neodvisne zunanje analize, da je presoja čim bolj neodvisna. Podjetje lahko angažira zunanje svetovalce, ki pripravijo načrte poslovnega prestrukturiranja, s katerimi utemeljijo smiselnost finančnega prestrukturiranja.

V podjetjih se morajo tudi pripraviti na veliko odprtih pravnih zadev, na naporen proces in dolgotrajno usklajevanje. »Če se tega zavedamo vsi deležniki, je korist lahko vsestranska,« dodaja Zelen.

NALOGA BANK

»Naša naloga je vedno predvsem ugotoviti, ali je podjetje sposobno preživeti, ali ima vzdržen poslovni model, ali so njihovi izdelki za trg sprejemljivi in ali so kupci taki, da lahko te izdelke sprejmejo. Zanima nas tudi, ali lahko podjetja s svojimi zmogljivostmi na trgu konkurirajo, ali imajo ustrezno zanesljive dobavitelje, predvsem pa, ali je vodstvo podjetja zaupanja vredno. Seveda podrobno preučimo finančne funkcije

v podjetju, stopnjo zadolženosti in kapital-sko strukturo,« je pojasnil Peter Zelen.

ZA VELIKA IN SREDNJA PODJETJA

Tak pristop je zaenkrat idealen za velika podjetja. Smiselno podobno je tudi v segmentu srednje velikih in majhnih podjetij, kjer so prestrukturiranja prav tako nujna. Upoštevati je treba poslovno kulturo v majhnih podjetjih. »V velikih podjetij dobro razumejo vstop bančnika v podjetje, v manjših, družinskih podjetjih pa je vstop prokurista ali pooblaščenca sprejet z zadržki. To stranke včasih težko sprejmejo. V mnogih letih so si nabrali bogatih izkušenj, zdaj pa imajo občutek, kot da jim nekdo ne zaupa – a prav zato, ker verjame-mo, da jim lahko uspe, jih želimo podpre-ti,« pravi Zelen.

MOŽNI SCENARIJI

Pri finančnem prestrukturiranju je mogočih več scenarijev, a najpogostejša sta dva. Bodisi podprejo poslovno prestrukturiranje podjetja ali pa prepoznajo, da podjetje

9 STVARI, KI JIH MORA PODJETJE PREDLOŽITI KOORDINATORJU PRESTRUKTURIRANJA

- 1 Podatki o sredstvih, virih sredstev in obveznostih, ki jih dolжник dolguje tretjim osebam,
- 2 podatki o premoženju, ki ga je dolжник dal upnikom kot zavarovanje, in o datumu zavarovanja,
- 3 podatki o premoženju drugih oseb, ki ga ima dolжник v posesti,
- 4 podatki o deležih, ki jih ima dolжник v kapitalu drugih podjetij ali pravnih oseb,
- 5 imena, sedeži in naslovi vseh upnikov,
- 6 imena, sedeži in naslovi vseh dolžnikov,
- 7 podrobnosti o premoženju, vključno z okvirnim trimesečnim planom likvidnosti,
- 8 podatki o vseh pisnih soglasjih upnikov, danih drugim upnikom za razkritje vseh informacij o sredstvih in obveznostih dolžnika,
- 9 podatki o revizijskih in drugih družbah, ki so dolžniku v zadnjih petih letih opravljale redno ali posebno revizijo izkazov ali poslov ali kakšno podobno revizijo ali svetovanje.

KDAJ POSTANEJO BANKE POZORNE NA VAS?

Banke so pri spremljanju strank v zadnjih letih bistveno bolj pozorne in občutljive za pomembna nihanja. Prek sistemov za zgodnje obveščanje o težavah sledijo javno dostopnim informacijam o podjetjih in analizirajo podatke, ki jim jih podjetja posredujejo prek vmesnih bilanc (ki so sicer lahko neuradne in se ob koncu leta lahko, za oddajo na Ajpes, bistveno spremenijo).

Naj bo vaš denarni tok zanesljiv in stabilen.

- Kapitalska struktura podjetja naj bo ustrezna.
- Sproti odplačujte obveznosti do bank.
- Ne skrivajte dobička.
- Pazite, da imate terjatve vezane na čim krajši rok.
- Sproti plačujte poslovne obveznosti.
- Poslujte tako, da v medijih o vašem podjetju ne bo objav z negativnim mnenjem.

nima perspektive, in se odločijo za razglasitev insolventnosti. V okviru insolventnosti so mogoči različni postopki, kot so stečaj, prisilna ali drugačne oblike poravnave preventivnega prestrukturiranja ali celo likvidacija. »Rešujemo podjetja, ki pokažejo, da imajo vzdržen poslovni model, da lahko preživijo v določenih razmerah, seveda z ustreznimi popravki. Ne moremo podpirati podjetij, ki so na trgu nekonkurenčna,« poudarja Zelen.

PREVENTIVNO PRESTRUKTURIRANJE

»Projekt Analiza poslovanja podjetja, ki ga skupaj izvajajo Ekonomska fakulteta, Gospodarska zbornica Slovenije in Mednarodna trgovinska zbornica, je namenjen podjetjem, ki so šla v težave, pa tudi tistim, ki poslujejo uspešno. Prvim bo v pomoč pri odkrivanju vzrokov za nastale težave ter pri iskanju rešitev za njihovo odpravo, drugim pa pri izboljšanju poslovnih rezultatov ter odkrivanju trendov na finančnih trgih, trgih blaga in storitev, ter uvajanju preventivnih ukrepov s katerimi se prepreči, da bi zašli v težave. Rezultati analize bodo lahko tudi koristna osnova za presojo, ali so pri

posameznih podjetjih izpolnjeni pogoji za uvedbo postopka preventivnega prestrukturiranja po novi insolvenčni zakonodaji, kar bo lahko posameznim podjetjem zagotovilo preživetje, ohranitev delovnih mest, kapitalskim lastnikom ohranitev njihovih naložb, upnikom pa ugodnejše plačilo njihovih terjatev,« pojasnjuje dr. Korže.

POTEK FINANČNEGA PRESTRUKTURIRANJA

Ključni izhodiščni ugotovitvi težav sledi obdobje moratorija – čas, ko podjetje analizira težave in ukrepa. To obdobje praviloma ni daljše od dveh ali treh mesecev. Ob koncu mora podjetje pripraviti neodvisen pregled poslovanja, predstaviti kritične elemente, določiti, kje so ključna tveganja in na kakšen način jih lahko reši. Sledi obdobje, v katerem banke poskušajo razumeti situacijo in pripravijo ustrezno rešitev, ki se finančno vključi v strategijo prestrukturiranja družbe. Za tem je na vrsti usklajevanje pogojev, morebitno podaljšanje moratorija še za kakšen mesec, če je treba, in nato je treba čim hitreje skleniti dogovor o finančnem prestrukturiranju. Del dogovora so ja-

sne zaveze, da bo bodoči denarni tok zado-stoval za servisiranje nastalih dolgov. NLB želi v obdobju enega leta odplačevanja po novih pogojih in ob izpolnjevanju drugih zahtev iz sporazuma ozdravljeno stranko.

ZAMENJAVA VODSTVA

Marsikdo je mnenja, da je v primeru težav treba zamenjati vodstvo v podjetju. Ta ukrep je smiselno ob presoji konkretnih okoliščin, ne pa vedno. Po izkušnjah sogovornika je včasih v podjetje, kjer so nujni ostri posegi v število zaposlenih in druge prilagoditve, smiselno pripeljati nekoga, ki ima več izkušenj, da podjetje in vodstvo popelje skozi proces preoblikovanja: »V nekaterih podjetjih vodstvo nikoli ne dojame, v čem je težava in zakaj so v taki situaciji.«

BANKA KOT LASTNIK

Pogosto banke postanejo lastnice podjetij, ki so se prezadlužila, in to je scenarij, ki si ga najmanj želijo. »To, da nekomu posodimo denar, še ne pomeni, da želimo postati njegov lastnik. Podjetij tudi ne moremo upravljati, zato je jasno, da jih moramo odprodati,« zaključuje Zelen.

7 vročih vprašanj o drugem stebru

Kakšne novosti prinaša prenovljeni drugi steber, kako se bodo zaposleni lahko odločali za naložbe svoje pokojnine, kdaj bodo lahko sredstva dvignili ter kako bodo nadzirali vplačila? Vprašanj je veliko, zavarovalnice pa predvidevajo, da bodo novosti dokončno uvedene v prvi polovici leta 2015. Preverite, ali veste dovolj?

BESEDILO: Jak Vrečar

Izteka se dveletno prehodno obdobje za posodobitev dogovorov med zavarovalnicami in podjetji pri sklepanju dodatnih kolektivnih pokojninskih zavarovanj. Tega je deležnih približno 60 odstotkov zaposlenih v podjetjih.

Z reformo Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIS-2) je bil sistem pred dvema letoma nadgrajen, dodatno pa je bil z zakonodajo okrepljen tudi nadzor nad poslovanjem. Česa torej ne smete spregledati, v dobro vaših zaposlenih? Preverite, ali novosti uvajate pravilno in pravočasno.

1. KDAJ BODO NOVA DOLOČILA DOKONČNO VPELJANA?

Datum 31. december 2014 za vaše podjetje še ni zadnji rok za uskladičev. Zavarovalnice pričakujejo, da bo implementacija trajala še prvo polovico leta 2015, predvsem zaradi kompleksnosti in usklajevanja podzakonskih aktov, pokojninskih načrtov in naložbenih življenjskih ciklov.

Z zakonom (ZPIZ-2) iz leta 2013 je bilo določeno dveletno prehodno obdobje, v katerem naj bi se ažurirali vsi dogovori med izvajalci (zavarovalnicami) in podjetji, ki so vključila in vključujejo svoje zaposlene.

Vsekakor pa bi se vam predstavniki izbrane zavarovalnice že morali oglasiti s podrobnejšimi informacijami, vezanimi na pogodbe, sklenjene z vašim podjetjem.

2. KAKO SE BODO SPREMENILE POGODBE Z IZBRANO ZAVAROVALNICO?

Enotnega in preprostega odgovora na vprašanje, kako se bo po tehnični in formalni plati uredila sprememba razmerij med izvajalci in podjetji, trenutno ni. Ko bodo znani vsi odgovori in potrjeni naložbeni cikli, se bodo pogodbe dokončno uskladile. Na tej točki bosta spremembe potrdila pogodbeno zavezana zavarovalnica in delodajalec, zaradi sprememb

v zakonodaji pa se bodo o svojem naložbenem ciklu odločili tudi zaposleni pri delodajalcu.

3. KAKO SE ZAPOSLENI VKLJUČUJEJO V DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE?

ZPIZ-2 odpravlja prej veljavni prag, s katerim je bilo za olajšave za delodajalca določeno, da mora biti vključenih najmanj 51 odstotkov zaposlenih. Po novi zakonodaji je pogodba med delodajalcem in izvajalcem sklenjena kolektivno. To pomeni, da se v kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje pod enakimi pogoji in po svoji izbiri vključijo vsi zaposleni.

Znotraj podjetja se ob sklenitvi pogodbe vsak zaposleni odloči, kakšen življenjski cikel (več o tem v nadaljevanju) bo izbral, ali pa pisno izrazi svojo voljo, da se ne želi vključiti v dodatno pokojninsko zavarovanje in bo iz njega v tem primeru izvzet.



4. ZAPOSLENE ZANIMA, KAJ JE NALOŽBENA POLITIKA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA IN KAJ BODO IZBIRALI.

Z novim zakonom je opredeljen krovni pokojninski sklad, sestavljen iz minimalno treh premoženjsko ločenih podskladov.

Namesto enotnega sklada se bodo zdaj zavarovanci lahko sami odločali, ali so pripravljeni sprejeti določeno stopnjo tveganja (in kakšno) ter na ta način potencialno obogatiti sredstva, vplačana na račun svojega dodatnega pokojninskega zavarovanja. A to ne pomeni nujno, da morajo izbrati nezajamčeno opcijo: zakon določa, da jim mora biti še vedno, kot doslej, na voljo tudi konservativna opcija, pri kateri je donos vnaprej zajamčen.

Na samo krovno pogodbo delodajalca z izvajalcem odločitve zaposlenih ne bodo vplivale. Podrobneje to vprašanje ureja 324. člen ZPIZ-2.

5. BODO LAHKO ZAPOSLENI SPROTI VEDELI, KOLIKO SREDSTEV JE ŽE BILO VPLAČANIH NA NJIHOV RAČUN?

Da, dostopali bodo lahko do osebnega elektronskega predala, v katerem bodo lahko zahtevali obvestilo o enotah premoženja in ga dobili tudi v pisni obliki.

6. V ZADNJIH LETIH SO SE ZAPOSLENI ODLOČALI ZA DVIG SREDSTEV PO 10 LETIH VPLAČEVANJA V SKLAD IZ NAŠEGA PODJETJA. ALI NISO TAKI DVIGI IN NENAMENSKA PORABA V NASPROTJU Z NAMENOM DODATNEGA POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA?

Novi zakon ta del spreminja. Sredstva, vplačana do 1. januarja 2013, bodo po 120 mesecih zaposlenim sicer še vedno na voljo za dvig, vsa druga sredstva, vplačana po tem datumu, pa so namenjena izključno uporabi v času upokojitve. Če bo skupno vplačanih sredstev manj kot 5.000 evrov, jih bo

lahko upravičenec še vedno dvignil v enkratnem znesku, sicer pa bodo sredstva izplačana v obliki pokojninske rente v izbrani mesečni višini. S to novelo zakona je zakonodajalec poskrbel, da bo dodatno pokojninsko zavarovanje res namenjeno povečanju socialne varnosti oseb ob njihovem prehodu iz delovnega razmerja v upokojitve.

7. SEM LASTNIK PODJETJA. ALI TO POMENI, DA SE SAM ŠE VEDNO NE MOREM VKLJUČITI V DODATNO POKOJNINSKO ZAVAROVANJE, KI GA JE PODJETJE SKLENILO Z IZVAJALCEM?

Z ZPIZ-2 se je spremenil tudi ta del zavarovanja. V skladu z 214. členom zakona se zdaj lahko v kolektivno zavarovanje vključijo lastniki celotnih podjetij ali deležev, večjih od 25 odstotkov. Enako velja tudi za tiste, ki poslujejo s statusom samostojnega podjetnika.

Dialog je ključen

Pri doseganju ciljev podjetja je izjemno pomembno najti stičišče ambicij vseh zaposlenih. Tako podjetje postane močnejše in bolj učinkovito, motivacija zraste. Vizija in jasna namera vseh udeleženih sta temelj uspeha.



ANDREJ BOŽIČ,
generalni direktor
Steklarne Hrastnik
in lastnik podjetja
BB svetovanje

DANAH ZOHAR V SVOJI KNJIGI DUHOVNI KAPITAL pravi, da se spremembe začnejo na vrhu. Na vrhu se najde posameznik ali peščica ljudi, ki se odločijo, da bodo naredili spremembo. Svoje ambicije in odločenost prenesejo na druge, ki v tem tudi zase vidijo izziv in se s to namero poistovetijo. Tako lahko peščica posameznikov, če ima dovolj močne ambicije oziroma odločenost nekaj narediti, spreminja tok dogodkov in doseže, kar je na prvi pogled videti nemogoče. Kdo je, denimo, verjel, da bo Gandi na nenasilen način iz Indije pregnal okupatorja, ki je bil tedaj najmočnejša sila na svetu? Kdo bi si mislil, da bo lahko Nelson Mandela iz zapora na nenasilen način spremenjal državo? Gre le za dva skrajna primera, ki nista imela nobenih razumskih predpogojev, da bi uspela. Potrebna sta bila le vodji z namero in jasno vizijo.

Na ravni podjetja ali ustanove je enako. Vsaka organizacija ima svoje ambicije, cilje in poslanstvo. Po Danah Zohar je potrebnih vsaj 75 odstotkov zaposlenih, ki živijo in delujejo v skladu s poslanstvom, ki mora temeljiti na 12 načelih, če želimo ustvariti pogoje za dolgoročno uspešnost potrebnih sprememb. Sprememba se začne s prihodom posameznika (ali posameznice) z jasno vizijo in ambicijami po potrebni spremembi. Takemu posamezniku potem s svojo karizmo in odločenostjo uspe prepričati ožji krog sodelavcev in potem te ambicije postanejo njihovo skupno poslanstvo. Tako nastane nova vrednost, katere del je prav vsak posameznik. Da bi bila pozitivna sprememba trajnostna, mora biti usklajena z vsemi vpletenimi. Pomembno je, da ne prinaša vrednosti samo za lastnika in menedžment ali zaposlene v podjetju, temveč je ključno, da je usklajena tudi z družabnim okoljem in ne na-

zadnje tudi z naravo. Če bi bila ena od teh skupin na daljši rok prizadeta in neupoštevana, sprememba ni trajnostna, sistem pa se prej ali slej vrne v prvotno stanje. Za doseganje tega ravnotežja pa je že od samega začetka nujen nenehen dialog z in med vsemi deležniki. Torej je za spremembe poleg ambicij oziroma odločenosti nekaj narediti pomembna še usklajenost z zgoraj omenjenimi načeli.

V vsakem sistemu v težavah je raven ambicij zelo nizka. Prisotni so apatija, jeza, strah in samovšečnost. Nujno je raziskovanje prednosti in posebnih znanj. Najti je treba razlog, zakaj sistem sploh obstaja, zakaj je potreben. Steklarna Hrastnik je bila vedno ena od najboljših steklar v panogi. Steklarna je prodajala kakovostne izdelke zahtevnim kupcem, ker pa se ni zavedala svojih prednosti pred drugimi, jih je preslabo tržila in imela izgubo. Ko so ozavestili, v čem so najboljši, so si dvignili samozavest, s tem pa tudi ambicije in začeli aktivnosti za izboljšave.

Torej je nujno, da vsak sistem naredi klasično analizo SWOT, katere rezultat pokaže, poleg ozaveščanja, v čem je nekdo najboljši, akcijski načrt s točno definiranimi cilji in odgovornimi. To je tako imenovani strukturni del, ki ga podjetja velikokrat tudi dobro pripravijo.

Pogosto se zaplete pri izvedbi, ker nekdo zanemari pomemben, včasih celo ključni mehki del. To je delo s tistimi, ki naj bi akcijski načrt uresničili. Ni dovolj le imeti lepo zapisane strategije, ciljev, odgovornih in drugo. Za doseganje uspeha je treba poskrbeti, da je večina vključena v dialog, da se počutijo spoštovane, upoštevane, slišane in tako aktivno doprinesejo k izpolni-



tvi ciljev. Hkrati vidijo v tem svoj smisel, ambicije. Kljub časovni stiski si je treba vzeti čas za ugotovitev prevladujočih vrednot. V sredini, kot je v Steklarni Hrastnik, kjer je pestra narodnostna in verska raznovrstnost, je bilo treba doseči spoštovanje vrednot posameznih skupin, ki so med seboj različne.

Andrej Božič

Generalni direktor Steklarne Hrastnik, ki ima več kot 150-letno tradicijo in trenutno 690 zaposlenih, je postal leta 2010. Podjetje je saniral na osnovi petfaznega sanacijskega modela, ki ga je razvil v svojem svetovalnem podjetju BB svetovanje. V preteklosti je že saniral Tovarno papirja Goričane, Skupino Iskra ERO in podjetje Mondi Raubling v Nemčiji, ki je del multinacionalne skupine Mondi.

Tako kot smo dosegli spoštovanje različnih interesov po skupinah, smo dosegli tudi zaupanje, ki je predpogoj izvajanja sprememb. V ozračju zaupanja in spoštovanja, ko vsak lahko zadovoljuje tudi svoje lastne interese pri spremembah, se vzpostavi večje prevzemanje odgovornosti in proaktivnost pri doseganju ciljev podjetja, saj so posameznikovi sprejetost, spoštovanje, ustvarjalnost in svoboda dosegljivi prek izpolnjevanja ciljev podjetja, ki pa zadovoljujejo tudi njegove osebne interese in motive. To od vodij zahteva poznavanje svojih sodelavcev, da poznajo njihovo družinsko stanje, da vedo, kaj jih motivira in s čim se ukvarjajo v prostem času, saj le tako lahko usklajujejo izpolnjevanje podjetniških in njihovih osebnih ciljev, denimo upoštevanje posameznikovih želja pri delovnem času. Nekateri si želijo kdaj delati doma, drugi si želijo izbrati izmeno ...

Zaposleni imajo praviloma dovolj strokovnih znanj za delo, ki ga opravljajo. Še vedno pa obstaja veliko pomanjkanje veščin za vodenje, dialog, delo v timih ... Vodja, ki je introvertiran, ne bo postavljал dovolj vprašanj in ne bo dobil dovolj informacij od svojih sodelavcev, ti pa ga bodo imeli za samozadostnega. Drug primer vodje, ki je agresiven v komunikaciji, prav tako ne bo dobil informacij, ker bo zaposlene samo oviral pri komunikaciji. Zato je nujno ozavestiti drugačnost in v simuliranih situacijah vaditi pristope, ki vključujejo sodelavce oziroma njihove ideje in poglede. V Steklarni Hrastnik so v takšne treninge vključili vse ravni vodij. Rezultati se kažejo pri večji zavzetosti pri delu, nižji odsotnosti z dela in manjši fluktuaciji, strmi rasti števila predlogov za izboljšave in inovativnosti, višji operativni učinkovitosti, nižjih stroških itd. In na koncu ustrezni dobičkonosnosti.

Ključno je, da vsakemu v organizaciji osmislimo njegovo delo. Kdor opravlja delo, v katerem ne vidi smisla, dela slabo. Čeprav je delo monotono, je lahko del večje slike. Ko posameznik pozna to sliko, delo dobi nov smisel. Tako lahko dvignemo ambicije posameznika in posledično organizacije.

Prepričan sem, da je tako mogoče doseči uspešnost kljub našim relativno visokim stroškom dela. Vlaganje v zaposlene in dialog je naložba, ki se najhitreje povrne. Le s takim pristopom je mogoče dvigniti inovativnost, razviti nove poslovne modele v postaranih podjetjih in dvigniti dobičkonosnost.

Besedilo je bilo prvotno objavljeno v QM reviji Združenja Manager.

Veščina medčloveških odnosov

Ko pristopate k poslovnim partnerjem ali potencialnim kupcem, je velik del vašega uspeha odvisen od tega, kako zelo jih razumete in kako udobno jim bo v komunikaciji z vami. Pri tem lahko uporabite različne tehnike, ki ozavestijo in sistematično uredijo ta sicer nezavedni proces. Skupni imenovalec vseh teh tehnik se imenuje raport oziroma dober stik.

BESEDILO: Marko Vrtovec

PRED LETI SEM VODIL TRŽENJE v večjem založniškem podjetju in nekega dne dobil jezen klic. Referentka z oddelka za reklamacije mi je posredovala klic zelo razburjenega naročnika, ki že dva dni ni prejel časnika in je grozil z odjavo. Nikakor ga ni mogla pomiriti in prosila me je, naj prevzamem klic. »Prosim, Marko

Vrtovec pri telefonu?« Tudi name se je usula ploha besed, neprimernih za objavo. Zajel sem sapo, za hip počakal in z enako povišanim tonom odgovoril: »Kaj, že dva dni niste dobili časopisa? Nezaslišano! Prav imate, da ste jezni, sam bi bil še bolj ...« sem vpil v telefon.

Kot bi zamahnil s čarobno paličico, se je jeza pri naročniku razkadila. Opravičeval se je za svoj izpad in dodal, da mu je všeč, da ga vsaj nekdo razume. Obljubil sem mu, da bomo težavo odpravili v najkrajšem času, in mu ponudil še nekaj brezplačnih številk ene izmed naših drugih revij. Standarden postopek, torej, z izjemo mojega »vpitja« v telefon. Čez mesec sem naročnika poklical, preveril, ali je vse v redu, in ga mimogrede pregovoril še za trajno naročnino na tisto drugo revijo.

Poznavanje zrcaljenja, ene od tehnik raporta, je torej pomenilo razliko med izgubo kupca in prodajo še enega izdelka.

RAPORT – DOBER ODNOS

Izraz bi lahko poslovenili kot dober odnos, vzajemno razumevanje in sprejemanje, včasih mu pravijo tudi dober stik. Ko med dvema vlada dober raport, je dogovarjanje lažje in sodelovanje boljše. V raportu sta sogovornika bolj dovzetna za predloge, sočutna in potrpežljiva. Ljudem je prijetno drug z drugim. V raportu stvari tečejo bolj gladko.

PRIROJEN DAR ALI PRIUČENA VEŠČINA?

Izraz raport sicer izhaja iz psihoterapije in predstavlja ključni dejavnik, ki terapevtu omogoča, da se približa bolniku. Tudi sicer ga s pridom uporabljajo pri različnih poklicih, kjer je od dobrega stika odvisno, kakšen bo pretok informacij med obema vpletenima stranema.

Večina prodajnih metodologij raport razume, kot da je to le stvar nadarjenosti ali intuicije ter da »rojeni prodajalci«



PRVI KORAK

Dober stik ni cilj, je samo prvi korak k uspešni prodaji. Za uspešno doseganje ciljev moramo prevzeti pobudo in, če je treba, sogovornika narahlo potisniti iz t. i. območja ugodja. Najuspešnejši poslovneži in še posebej prodajalci (t. i. izzivalci) to počno s pomočjo novih uvidov v kupčev posel, pri tem uporabljajo tehniko kognitivne neenotnosti.

- Glede jezika se prilagodimo v načinu razlage, uporabimo podobne besedne zveze in fraze.
- Parajezik vključuje zrcaljenje tona in hitrosti govora, glasnosti, čustev ter uporabe premorov. Čustva sem, denimo, zrcalil v tistem primeru iz uvodne zgodbe.

Če bomo sogovornika le papagajsko posnemali, bo to opazil in bo užaljen, zato bo učinek nasproten želenemu. Pri zrcaljenju gre bolj za nekakšno 'interpretacijo' sogovornika, lahko tudi za laskanje.

DRUGE TEHNIKE GRADNJE RAPORTA

Poleg zrcaljenja poznamo še številne druge tehnike, ki jih bomo tokrat le omenili. Z nekaterimi lažje pristopamo v komunikacijo (vzpostavitev navidezne časovne omejitve, neogrožujoče telesno vedenje, sogovorniku prijazna tema in takoiimenovani quid pro quo), z drugimi poglobljamo odnos (zrcaljenje, upoštevandeje sogovornika, vzajemni altruizem in razveljavitev ega).

VAJA DELA MOJSTRA

Sposobnost vzpostavljanja pristnega stika s sogovornikom lahko občutno izboljšamo, pri tem pa potrebujemo 'le' dvojce: poznavanje tehnik in ogromno vaje.

Pri izboljševanju vam bo pomagala tudi redna analiza vseh sestankov minulega tedna. Premislite, kaj vam je šlo dobro, kje ste ga morda polomili in kako lahko naslednjič raport izboljšate.

to pač znajo sami po sebi. To sicer drži, res pa je tudi, da se lahko teh veščin priučimo ali se vsaj izpopolnimo v tehnikah ter odpravimo šibke točke in se bolje zavedamo dejavnikov, ki vplivajo na kakovost komunikacije.

ZRCALJENJE

Gre za eno od temeljnih tehnik gradnje dobrega raporta, pravijo ji tudi sinhronizacija. Šele ko sta sogovornika usklajena, je čas za konstruktivno razpravo, podajanje in spreminjanje stališč, včasih prodajo izdelkov. Poudariti velja, da zrcaljenje ni nekaj nenaravnega, saj nekateri ljudje to počnejo samodejno in so lahko že zaradi tega v komunikaciji, za namen prodaje ali ne, včasih bolj uspešni od tistih, ki sogovornika ne zrcalijo.

Zrcaljenje poteka na treh ravneh. To so govorica telesa, jezikovna komunikacija oziroma to, kar povemo, ter parajezik oziroma način, kako nekaj povemo.

- Pri govorici telesa najpogosteje zrcalimo sogovornikovo držo, gibe in napetost. Pri tem, denimo, zavzamemo podoben položaj telesa, kot ga ima sogovornik, ali uporabljamo podobne gibe.

”

Šele, ko sta sogovornika usklajena, je čas za uspešno prepričevanje, spreminjanje stališč ali prodajanje.

MARKO VRTOVEC

So v oblakih res nebesa?

Kaj je dobro vedeti, preden svoj poslovni informacijski sistem pošljete v oblak, z njim pa svoje dragocene poslovne informacije in bodoče priložnosti?

BESEDILO: Simon Ručigaj

IT-REŠITVE V OBLAKU. Nekaj časa nihče ni zares razumel, kaj to pomeni, potem so se množice profesionalcev in menedžerjev navdušile nad možnostjo poslovanja »kadarkoli in povsod«. Prihaja obdobje treznih premislekov.

KAJ JE OBLAK

V oblaku lahko za mesečni ali letni znesek, ki je odvisen od števila uporabnikov, najamete programsko opremo, kot sta Microsoft Office in Adobe Creative Suite, pa drage strežniške rešitve za podporo prodaje (CRM, upravljanje odnosov s kupci) in še dražje rešitve, kot so 'virtualni strežniki' za podjetje v primeru, ko ni mogoče predvideti rasti poslovanja ali vložiti v drago lastno opremo. Skoraj vsi uporabniki pa v oblaku že shranjujemo svojo komunikacijo (Facebook, Gmail, LinkedIn ...), svoje imenike poslovnih stikov in kalendarje (sinhronizacija v Apple iCloud, Gmail Contacts in Calendar, Windows Live ...).

Predvsem lahko podjetja vseh velikosti tja spravijo tudi svoje datotečne sisteme. Tako so datoteke vedno varno spravljene v vrhunsko vzdrževanih strežnikih in s pomočjo ustreznega uporabniškega imena in gesla dostopne vsem pooblaščenim sodelavcem kjerkoli in vedno, na vseh njihovih osebnih računalnikih, pametnih telefonih, tablicah in celo na tujih računalnikih.

A na kaj je dobro pomisliti, preden ne hate vlagati v svoj informacijski sistem na vaši lokaciji ter podpisete pogodbe s ponudniki rešitev v oblaku?

STROŠKI

V praksi oblak omogoča dodajanje in odzemanje novih zmogljivosti programske in strojne opreme po potrebi, ne da bi morali v to vlagati že na začetku.

PREDNOSTI: Uporaba rešitev v oblaku lahko bistveno zmanjša zagonske stroške projektov, ker ni treba takoj kupiti licenc za programsko opremo, a je treba pogosto natančno izračunati, kaj takšen način uporabe sodobnih tehnologij pomeni na dolgi rok. Hkrati lahko, v primeru krčenja obsega poslovanja, tudi hitro in učinkovito zmanjšate stroške tako, da nekaj licenc za uporabo odpravite.

PREMISLITE: Natančno izračunajte, koliko bo letno stala uporaba rešitve za posameznega uporabnika in kaj to pomeni ob morebitnem povečevanju obsega poslovanja. Preverite, ali se vam morda vendarle ne splača vložiti v lastno postavitve rešitve v podjetju, ob upoštevanju vseh potrebnih stroškov za selitev podatkov, podporo uporabnikom in drugo. Upošteвайте tudi, katere naložbe ste ob prehodu v oblak »vrgli v smeti«, pa bi morda lahko bile še vedno uporabne.

VARNOST

Kadar uporabljate rešitve v oblaku, so vaši poslovni podatki shranjeni na oddaljenih strežnikih ponudnika.

PREDNOSTI: To je lahko dobro, če vas skrbi, da bi lahko vaši lastni računalniki odpovedali.

PREMISLITE: Kaj pa, če se kaj zalomi s strežniki v oblaku? Sicer tam za vzdrževanje skrbijo vrhunski tehniki, a vendar – koga

GLAVNA TVEGANJA RAČUNALNIŠTVA V OBLAKU

- Nekdo drug upravlja vaše podatke.
- V oblaku ste bolj izpostavljeni napadom na vaše strežnike.
- Izpostavljenost vdorom, ki jih izvajajo vladne organizacije (NSA), je večja.
- Pravna odgovornost in vse večje število tožb.
- Ponudniki ne upoštevajo varnostnih standardov.
- Pomanjkanje podpore v primeru nedelovanja.
- Nepredvidljivost naslednjega napada na celoten sistem.



”Računalništvo v oblaku bo v letu 2014 ustvarilo za 150 milijard dolarjev prihodkov.

boste poklicali, če bo storitev kar naenkrat nedosegljiva in vaši sodelavci ne bodo mogli opravljati delovnih nalog? Je to tveganje manj nevarno od tveganja, da pride do okvare vašega lastnega sistema v podjetju? Imate zagotovilo, da je njihovo šifriranje podatkov vzpostavljeno in preizkušeno pod budnim nadzorom ustreznih strokovnjakov?

SELITEV PODATKOV

Selitev podatkov in programske opreme v oblak ter prehod na novo delovno okolje je lahko še tako enostavno izpeljati, pa boste s tem vendarle imeli stroške.

PREDNOSTI: Veliki ponudniki storitev v oblaku imajo običajno napisana dovolj podrobna navodila, storitve pa so tudi dovolj dognane z uporabniškega vidika.

PREMISLITE: Vseeno izračunajte, koliko ljudi morate pripraviti na rabo novega

sistema in koliko zastojev bo povzročilo uvajanje.

KAKO POVRNITI PODATKE

Selitev v oblak je lahko enostavna. A morda boste svoje poslovne podatke in procese želeli preseliti nazaj v svoje strežnike v podjetju.

PREDNOSTI: Ponudniki IT-storitev v oblaku v glavnem omogočajo izvoz podatkov na tak ali drugačen način, saj se zavedajo, da mora uporabnik vedno imeti na voljo tudi takšen izhod v sili.

PREMISLITE: Koliko dela in stroškov boste imeli z vnovično vzpostavitev lastnega sistema v podjetju? Za vsak primer vsaj na hitro ocenite stroške in pripravite načrt »evakuacije« iz oblaka. Ali je pridobitev podatkov iz oblaka v primeru kakšne večje okvare oblaka sploh mogoča?

PРАВNA ODGOVORNOST

Ne glede na vsa zagotovila, da je oblak varren, da je skrb za varnost na prvem mestu in da za zdaj ni bilo velikih vdorov, se morate zavedati, da ste za vse osebne podatke vaših kupcev in poslovnih partnerjev, seveda pa tudi za podatke o zaposlenih in o vašem podjetju, odgovorni prav vi.

PREDNOSTI: Selitev zbirk podatkov v oblak lahko olajša marsikateri poslovni proces in omogoči povsem nove priložnosti za povečevanje obsega poslovanja.

PREMISLITE: To, da najamete zunanjo storitev hranjenja ali obdelave podatkov, vas ne odveže odgovornosti v primeru zlorabe, okvare ali nezadostnega varovanja osebnih podatkov na strani ponudnika storitev v oblaku. Morda niti ne boste vedeli, v kateri državi bodo zares spravljeni vaši poslovni podatki. Ali boste sploh lahko preiskovali poskuse vdora v vaš sistem?

Tu in tam kdo skopari z resnico

Kako ravnati, kadar so vaši zaposleni skopi z resnico ali kadar se pred vami očitno pretvarjajo? Na neki način se boste morali sprijazniti, da popolne rešitve ni. Najbolj pomaga, če se zavedate, česa in kdaj ni priporočljivo spraševati.

BESEDILO: Saša Iskrič Smrekar

ZAPOSLENI IMAJO VELIKO RAZLOGOV, da vam ne povedo vsega po resnici. Pa naj gre za poizvedovanje o zasebnem življenju, za vstopanje v njihov intimni prostor, pokanje slabih vicev ... Morda ste kljub točno določeni časovnici hoteli od njih neko neformalno poročilo o napredku: takrat slišite, da je »vse pod kontrolo«, čeprav točno veste, da ni.

»ODLIČNO SE POČUTIM IN ZELO SEM ZADOVOLJEN, GOSPOD DIREKTOR!«

Že nedolžno vprašanje »Kako si kaj?« lahko včasih sproži val izmišljotin, olepševanj in izkrivljanj. Zaposleni največkrat poskušajo odkriti, kakšen odgovor pričakuje vodstvo, in se tega potem držijo. Primerov, ko se iskrenost in odkritost umakneta preračunljivosti in molku, je še več. Nekateri so popolnoma upravičeni, nekateri pa celo koristni – za vse deležnike.

Geoffrey James jih je nekaj zbral v svoji novi knjigi *Business without the bullsh*t* (približen prevod bi se glasil *Posel brez s*anja*), po njej jih povzemamo.

Z MOLKOM ŠČITIJU ČLANA EKIPE

Timski duh je izjemno pomemben za učinkovito delovanje podjetja. Pomemben del tega je tudi medsebojno zaupanje. Če zaposleni vedo o svojem kolegu nekaj, kar ni dobro, da pride do vaših ušes, potem vam tega ne bodo povedali. Seveda pri tem ne sme priti do prikrivanja hujših kršitev delovne discipline; a če je Jože vzel bolniško, ker je včerajšnja zabava

ušla izpod nadzora, bodo njegovi sodelavci o tem molčali. Kar je tudi edino prav: tisti, ki vse nosi šefu pred nos, ruši ekipo, škodi delovnemu procesu in nasploh ni priljubljen. Niti pri nadrejenih ne.

ZAPOSLENEGA SE TO NE TIČE

V podjetju je nastala zmešnjava, za katero je nekdo odgovoren. Eden od zaposlenih ve, kdo je to, a se ga to ne tiče. To pomeni, da ni njegova dolžnost, da bi vam povedal, kdo je kriv. V poslu pač velja, da zaposleni gleda na svoje delo in ne vtika nosu v druge. Zato vam reče »Nimam pojma!«, čeprav je to prikrivanje resnice. S tem ni nič narobe. To je tudi priložnost, da pomislite na to, kako bi lahko vprašanje postavili drugače.

NADREJENIH SE TO NE TIČE

Včasih vas radovednost zanese in bi radi o zaposlenem izvedeli preveč. Vsako vprašanje o zasebnem življenju, o političnih usmeritvah, veri ali spolnosti gre predaleč: takih stvari se ne sprašuje in pogosto ne morete pričakovati, da vam bodo zaposleni sploh odgovorili, kaj šele iskreno. Nekaj utrinkov iz zasebnosti je na delovnem mestu dobrodošlih, sicer pa naj zasebne stvari ostanejo zasebne. O njih se ne govori in ne sprašuje.

»A SEM DOBRO VIDETI?«

Ko to vprašate zaposlenega, vam bo rekel: »Da, go spod direktor!« Vsak zločin nad modo, ki ga boste



”

Včasih imajo
zaposleni
tehtne razloge
za prikrivanje
resnice.

”

Morate vedeti, česa
in kdaj ne smete
spršaevati.

in kaznujete njega. Včasih resnice enostavno ne zmorete videti in se na opozorila odzovete z jezo. Nikar. S tem boste dosegli, da vam bodo prikrivali resnice, ki se tičejo poslovanja, tega pa si ne smete privoščiti. Zaupajte svojim zaposlenim, saj včasih vidijo podrtó drevo, medtem ko vi z višine vidite samo gozd.

KO VAS ZAPOSLENI ZAPUŠČA

Ko se zaposleni odloči, da bo iskal nove izzive drugje, se zanj začne težka pot med Scilo (iskanje nove zaposlitve) in Karibdo (skrivanje tega pred vami). Tega mu ne smete zameriti, saj ste to počeli tudi sami. Dobro namreč ve, da mu boste zagrenili življenje ali ga celo odpustili, ko izveste, da ribari drugje, zato je njegovo vedenje logično. Kaj torej storiti? Odkriti morate, ali se je vredno boriti zanj, sicer pa ga izpusite. Ni pa treba besneti zaradi laži, ki so bile pravzaprav njegova edina možnost.

Iskrenost in odkritost sta v podjetju daleč najboljši princip delovanja, razen takrat, kadar nista. Zato ne izgubite živcev, ko odkrijete, da so vaši zaposleni skopi z resnico. Pustite, da ščitijo člane ekipe, saj se s tem krepi timski duh. Ne podpirajte tistih, ki radi delijo skrivnosti drugih, prisluhnite zaposlenim, kadar vam poskušajo povedati kaj pomembnega, predvsem pa si zapomnite nekaj novih šal in se naučite, kako jih dobro povedati. Da boste prepričani, da se smejijo iz srca.

zagrešili, bodo vaši zaposleni spregledali ali celo pohvalili. Za iskreno kritiko imate partnerja ali prijatelje – in morda tisto zanesljivo tajnico, ki vas bo z dvema potezama in drugo kravato naredila še bolj elegantnega.

KO STE VI VIR ZMEDE

Včasih se pač enostavno motite. Vaši zaposleni hitro ugotovijo, da bi sledenje vašim idejam pomenilo zgolj neskončno več dela za praktično nič uspeha. Zato vam rečejo, da se tega ali onega enostavno ne da storiti – in pogosto imajo prav. Njihova naloga je, da vas v takem primeru spravijo s poti, vaša pa, da se umaknete, ko je to potrebno.

KO NOČETE SLIŠATI RESNICE

Ta primer je bolj zahteven in ima lahko resne posledice. Včasih zamenjate slabo novico s slom

Vodja, duša podjetja

Ko pomislimo na izjemne vodje, se navadno najprej spomnimo na politike in šele potem na poslovneže. A v raziskavi, ki jo je med predsedniki uprav izvedla družba PricewaterhouseCoopers, se je med tremi najznamenitejšimi vodji v zgodovini znašel Steve Jobs. Izjemen uspeh podjetja je zagotovo odvisen od stila vodenja.

BESEDILO: Saša Iskrič Smrekar

STILOV VODENJA je seveda toliko, kot je vodij. Drži pa, da vsak stil ni primeren za vsako družbo. Kako bi se impulzivni in strogi genij Steve Jobs znašel kot direktor ugledne, konservativne banke? Bi človekoljubni George Soros lahko vodil Microsoft do takih uspehov, kot ga je Bill Gates? Sir Richard Branson je ustvaril Virgin in ga popeljal do galaktičnih višav: pa bi to dosegel tudi s Chanelom?

Kako torej vi vodite podjetje in svoje sodelavce? Uspeh vašega podjetja je zagotovo odvisen tudi od vašega stila vodenja. Vodje sicer imate nekaj skupnih točk – individualizem, vztrajnost, predanost in neomajno sledenje svoji poti – vse ostalo pa je osebni stil. Poglejmo si nekaj stilov vodenja: odkrijte, v katerem se prepoznate, kateri vam je najbližji in kako lahko svoj stil še izbrusite.

VIZIONAR

Vizionarski vodje so tisti, na katere najprej pomislimo, saj najbolj štrlijo iz zgodovine. So odlični, ko je potreben pogled naprej, in

navadno se pojavijo prav v kriznih časih. So revolucionarni, neomajni in osredotočeni na svojo vizijo. Ljudem in podjetjem kažejo smer, utirajo pot in imajo velik krog navdušenih, celo fanatičnih sledilcev. Za vizionarje je značilno, da gredo do konca.

Kadar so dobri, so neverjetni – tak je bil Steve Jobs.

INOVATIVEN

Vodja, ki mu je v hipu vse jasno. Ne razmišlja le za tri korake naprej, ampak za tri desetletja. Hitro ugotovi, kaj deluje in kaj ne, ter se neusmiljeno znebi bremen. Živi v prihodnosti, saj se tam počuti kot doma. Spodbujajo drugačno razmišljanje, presegajo okvire in premagujejo ustaljene ovire. Sicer je z njimi tveganje večje, a če pravilno predvidijo prihodnost, spremenijo svet.

Sir Richard Branson, lastnik Virginia, je eden od takih. Trenutno se ukvarja s poleti v vesolje.

MOTIVATOR

Motivator postavi visoke cilje in tudi pokaže, kako jih doseči. Vodi z lastnim zgledom in je primer tistega, kar pričakuje od sodelavcev. Najboljši so v okolju visoko sposobnih ljudi – ko je pred njimi zahteven projekt, zberejo okrog sebe vse sile in uspejo. Težava je v tem, da težko zdržijo dolgotrajni pritisk, saj njihova motivacijska sposobnost lahko sčasoma upade.

Za Jeffa Bezosa, ustanovitelja Amazona, pravijo, da je utelešeni motivator – z velikim M.

KARIZMATIČEN

Karizma, energija, moč osebnosti. Ljudje, ki motivirajo z zanosom, ki navdušujejo s strastjo in strast vzbujajo v ljudeh okoli sebe. So kot vihar – dvigajo vneto, moralo in voljo. Težave: velikokrat so prazni, karizmatični zaradi karizme same, brez vsebine. Njihova moč izgine, kadar na sestankih niso prisotni. A če imajo pred seboj dober cilj, so neustavljivi.



”

Skrivnost vodenja je preprosta: počni to, v kar verjameš. Naslikaj prihodnost in stopi vanjo. Ljudje bodo sledili.

SETH GODIN

Veliko jih je, med njimi omenimo Oprah Winfrey – poleg medijske izpostavljenosti je izjemna poslovna ženska.

TRDA ROKA

Vedo, kaj hočejo in kako do tega priti. Zato ne usmerjajo, ampak ukazujejo. Ne vodijo, ampak diktirajo. Z železno roko zvlečejo podjetje tja, kjer mora biti. Odlični so, ko se je treba hitro odzvati, ko je situacija nevarna ali celo kritična. So tisti general na bojnem polju, ki mu vojaki zaupajo – in to on od njih tudi pričakuje.

Predstavljajte si, denimo, Zmaga Sagadina, kako vpije na igralca, ki je ravnokar dosegel koš, ker se pač ni držal dogovorjene akcije.

TIHA VODA

Tihi vodje bregove derejo. So pravo nasprotje izpostavljenih in na prvi pogled prepoznavnih vodij, prav v tem je njihova

moč. Uspe jim zato, ker jih nihče ne prepozna kot »velike«. Ne ustrezajo konceptu vodje, zato gredo lepo tiho po svoji poti mimo vseh ovir. So skromni, izogibajo se žarometom javnosti in se ne hvalijo. Odkrijemo jih šele, ko je uspeh tukaj – in večino ma prijetno presenetijo.

Značilen tihi vodja je Colman Mockler, dolgoletni direktor družbe Gillette – ki nima niti profila na Wikipediji.

Te kategorije stilov vodenja seveda ne zajamejo vseh in niso ostro zamejene. Zato morate pri oceni svojega stila pomisliti tudi na tisto, kar vam je blizu, kar vam ustreza – na vaše osebne prednosti. Nobena značajska lastnost ni ovira, če jo znate vtakati v stil vodenja. Vse, kar je del vas oziroma vaše osebnosti, vam lahko pride prav pri vodenju podjetja, če boste to harmonično razvijali in optimizirali. Pri tem lahko prehajate iz kategorije v kategorijo: lahko ste karizmatično-vizionarsko-tihi vodja, če vam to ustreza.

Ker se poslovno okolje hitro spreminja, je lahko tudi vodenje pogosto spremenljivo. Tisti, ki mu uspe mehko prehajati med načini, ki ustrezajo različnim situacijam in ljudem, ki jih vodi, ima na trgu veliko prednost. A pri vodenju je pomembno paziti na eno stvar – zgolj posnemanje se nikakor ne obnese. Spraševanje »kaj bi v takem primeru naredil Steve Jobs« ne bo nikogar naredilo za Steva Jobsa.

Pospešeno naprej

NLB pospešuje svoje aktivnosti za ustrezno financiranje gospodarstva. V banki se zavedamo, da tveganja vedno obstajajo. Če nam razložite in pojasnite, kakšna so vaša tveganja ter kako se jim nameravate izogniti, bomo z veseljem pretehtali vse možnosti.

BESEDILO: Simon Ručigaj **FOTO:** Effekt, Akton

Hotel Rakitna

SPLET: www.эффект.si/hotel-rakitna-slo/

DIREKTORICA: Meta Šimenko

KONTAKT: эффект.simenko@siol.net, 041 761 756

NASTANEK PODJETJA: 1990

LOKACIJA: Rakitna pri Ljubljani

DEJAVNOST: ekoturizem, hotel, gostinstvo, team building, priprave za športnike

ŠTEVILO ZAPOSLENIH: 13

OBSEG POSLOVANJA V 2013: 385.000 evrov



KO OMENIMO RAKITNO PRI LJUBLJANI, zagotovo le redkokdo pomisli, da je tista lepa pokrajina na višini 800 metrov nad morjem pravzaprav kraško polje. V blagodejnem ozračju ter objemu smrekovih in borovih gozdov je pred štirimi leti zrasel tudi butični Hotel Rakitna s štirimi zvezdicami, in to 100-odstotno z zasebnim kapitalom.

Naložbo je leta 2004 začela energična Meta Šimenko, vanjo pa so šli prihranki iz dolgoletnega podjetniškega poslovanja. »Naložba v Hotel Rakitna v vrednosti tri milijone evrov se je financirala iz dobičkov dolgoletnega uspešnega poslovanja podjetja Effekt d.o.o. Zmanjkal nam je še manjši del sredstev, kakih 15 odstotkov. Le s pomočjo posojila NLB smo lahko dokončali investicijski projekt, pozneje pa smo, zaradi krize, posojilo tudi uspešno preoblikovali v dolgoročno posojilo. Odprtje hotela je bil eden od najsrečnejših dni v mojem življenju, poleg rojstva hčere in sina,« je povedala Meta Šimenko, lastnica in direktorica družbe Effekt.

Pri načrtih za prihodnost so ambiciozni – načrtujejo nadgradnjo ekoturizma z zdravstvenimi storitvami, ordinacije za storitve alternativne medicine ter druge programe, povezane z zdravim načinom življenja. Gostom želijo ponuditi izlete po celi Sloveniji, od morja do Prekmurja. Hotel je ustvaril tudi nekaj novih delovnih mest, lokalna skupnost pa je bila vesela izboljšave infrastrukture okoli jezera, kjer se v vročih poletnih mesecih ohladijo in plavajo številni turisti, pozimi pa na njem drsajo. Sploh pa je Rakitna kraj z veliko snega in prekrasna za navdušene tekaške smučarje.

Hotel ob mirnem jezeru je odlično prizorišče za poslovne dogodke in izobraževanja ali družinsko sproščanje, tako poleti kot pozimi. Je izjemno ugodno izhodišče za športno vadbo, ki jo dopolnjujejo s ponudbo wellnesa in fitnesa, še posebno pa so priznani zaradi kulinarične ponudbe.

Akton

SPLET: www.akton.si

GENERALNI DIREKTOR: Igor Košir

KONTAKT: info@akton.si, 01 236 29 00

NASTANEK PODJETJA: 1990

LOKACIJE IN HČERINSKA PODJETJA: Ljubljana, Zagreb, Sarajevo, Beograd, Skopje

DEJAVNOST: telekomunikacije

ŠTEVILO ZAPOSLENIH V SKUPINI: 51

OBSEG POSLOVANJA V 2013: 83,4 milijona evrov

SLOGAN: »Povezujemo regijo s svetom.«



DRUŽBA JE IZ LETA 1990 ustanovljenega lokalnega start-upa s pomočjo mednarodnega zasebnega kapitala ter drzne vizije zrasla v zanesljivega in prepoznavnega mednarodnega telekomunikacijskega operaterja. Delujejo v petih državah območja Balkana, kjer poslujejo z bankami v NLB Skupini, v Sloveniji pa so 3. največji telekomunikacijski operater. Specializirani so za kompleksne rešitve in svetovanje telekomunikacijskim operaterjem in mednarodnim podjetjem.

»V zahtevnem mednarodnem okolju ustvarjamo zanesljiv denarni tok, struktura naših terjatev je zavidljivo dobra. Vendar pa narava našega posla včasih zahteva hitre odzive in redna plačila, zato zaradi same dinamike redno uporabljamo kratkoročna premostitvena posojila in bančne garancije. Med iskanjem prave banke za nas smo se pogovarjali še z dvema drugima bančnima skupinama, a so nam znali prisluhniti le pri NLB. V preteklosti smo uporabljali storitve več bank, od leta 2013 dalje pa imamo skoraj vse svoje po-

sle pri NLB Skupini. Banka nas razume, predvsem nam je všeč, da dobro ve, kaj smo in kaj delamo, in da smo zdrav segment gospodarstva. Postavljajo nam pravilna in podrobna vprašanja in s tem smo zadovoljni. Nimamo česa skrivati, gledamo v prihodnost in iščemo nove posle ter možnosti za nadaljnjo rast. Smo izvoznik storitev, tu vlagamo, poleg naložb, ki jih izvajamo v hčerinskih družbah v regiji,« pravi Miha Novak, finančni direktor podjetja Akton, d. o. o.

Generalni direktor družbe Igor Košir pa poudarja pomen zaupanja v poslovnem odnosu. »Ne gre več za odnose s strankami, pač pa za partnerstva. Veseli nas, da je na pogorišču naslednjih investicijskih projektov in ob zaostrovanju v bančnem sektorju NLB opazila potencial in naše vrednote. V poslovnem odnosu je za dober rezultat pomembno zaupanje, ki se skozi različna obdobja rasti in padcev obeh poslovnih subjektov nadgrajuje,« poudarja generalni direktor družbe Igor Košir.

Mladi podjetniki? Ja, prosim!

Mlada inovativna podjetja potrebujejo hitro odzivno in z znanjem bogato inkubacijsko okolje, kjer lahko razvijejo svoje ideje, poslovne funkcije in vizijo, da lahko uspešno prodrejo na trg. Le tako lahko učinkovito premagajo najpogostejše težave, ki jih ovirajo pri preboju v zahtevne dobavne verige ali do potrošnikov. Kako jim pomagati?

BESEDILO: Simon Ručigaj

NE OBSTAJA MLAD PODJETNIK, ki se ne bi soočil vsaj z eno, več ali kar vsemi od naslednjih težav: zbiranje sredstev za zagon, registracija in pravna vprašanja, zapleteno računovodstvo, nepoznavanje marketinga in pomanjkanje povratnih informacij o primernosti ali neprimernosti njihove ponudbe za večje dobavne verige.

Odpravljati jih je mogoče le v hitro odzivnem in z znanjem, izkušnjami in informacijami bogatem okolju. NLB Center inovativnega podjetništva bo prav to – NLB in partnerji, ki znajo prepoznati dobre ideje, imajo izkušnje in vedo, kaj je pri poslu pomembno, bodo izobraževali in zagotavljali podporo že na začetku leta 2015. Center bo omogočal tudi uporabo poslovnih prostorov podjetjem in organizacijam, ki bodo izbrane na razpisu, in dostop do mreže podjetij po vsej Sloveniji.

VSE ZA INOVATIVNO PODJETNIŠTVO NA ENEM MESTU

Na začetku leta 2015 bodo na Trgu republike v Ljubljani novincem v svetu inovativnih poslovnih idej na enem mestu na voljo informacije, kakovostni mentorji, dogodki, delavnice in dostop do drugih komitentov banke, ki bodo želeli sodelovati v projektu. Inovatorjem in mladim podjetnikom bo omogočal pospešeno pridobivanje finančnih, marketinških in drugih poslovnih znanj, poseben pomen pa bo na dostopu do bazena drugih uveljavljenih podjetij iz različnih dejavnosti, ki bodo pomagala oblikovati uspešne zgodbe.

PRVI JAVNI TEST IDEJE

Ideja o centru inovativnega podjetništva se je dokončno oblikovala na 5. akademiji aktivnega državljanstva in podjetništva, kjer je NLB udeležencem dala svojevrsten izziv – soustvarjanje poslovnega modela bodočega okolja za spodbujanje mladih podjetij. Najbolj zanimivo rešitev je v sodelovanju s soudeleženci predstavil Anže Šarabon, ki je izpostavil probleme financiranja, znanja ter dostopa

do kupcev. Za vzpostavitev podjetniške prakse je ključno seznanjanje z obsegom in izvajanjem delovnih nalog mladega podjetnika, hiter dostop do dobavnih verig, zagotavljanje različnih oblik financiranja na enem mestu ter osvajanje različnih marketinških pristopov.

Prof. dr. Danica Purg, dekanka Poslovne šole IEDC, Bled, pritrdjuje potrebi po takšnih pobudah: »Ideja NLB o podpiranju podjetništva prek ustanovitve centra je prava in dobrodošla. To spada v širšo socialno odgovornost

KAJ BODO DOBILA PODJETJA V NLB CENTRU INOVATIVNEGA PODJETNIŠTVA?



DARKO JURIĆ,
poslovni sektor za
mala podjetja v NLB

Izbrana podjetja bodo predvsem dobila možnost hitro in učinkovito pridobivati potrebne stike za izboljšanje in sprejem njihovih poslovnih idej na trgu, torej bistveno skrajšani t. i. »time-to-yes« – čas, potreben za pridobitev pozitivnih ali negativnih povratnih informacij na trgu. To je ključnega pomena pri testiranju idej in posla.

Center je v fazi oblikovanja, pravkar smo izbrali vodjo centra. Veseli smo, da se nam bo pridružil nekdo, ki ima veliko izkušenj s poslovnim načrtovanjem, podjetniškimi izzivi, strateškim odločanjem in socialnim podjetništvom.



BREZPLAČNA UPORABA POSLOVNIH PROSTOROV NLB

V okviru spodbujanja podjetništva in družbene odgovornosti v Sloveniji je NLB podjetjem in organizacijam že ponudila poslovne prostore, ki jih trenutno sama ne uporablja. Na razpis se je prijavilo 36 podjetij, ki so se potegovala za lokacije v Mariboru, Ljubljani, Murski Soboti, Kamniku in Trzinu. Izbrana so bila sledeča podjetja:

- Maribor: Štajerski Tehnološki Park, d. o. o.
- Ljubljana: Javni zavod Cene Štupar
- Murska Sobota: Jose Antonio Morales Caceres, s. p.
- Trzin: Gekos, hiša nepremičnin, d. o. o.

in dobro vem, kaj sta na tem področju dosegli Rabobank na Nizozemskem in Santander Bank v Braziliji. NLB stopa v tej smeri.«

VELIKO POVPRAŠEVANJA

Potreba po takšnem centru zagotovo obstaja, pravi Darko Jurić: »K nam prihajajo mladi poslovneži, inovatorji z zanimivimi idejami, ki pričakujejo, da jim banka pride naproti in jim pomaga pri uresničevanju ideje, inovativnega produkta ali inovativnega poslovnega modela. Ker s pomočjo 'klasičnega bančništva' banke težko spremljamo take zgodbe, smo zasnovali NLB Center inovativnega podjetništva ali krajše NLB CIP – njegov strateški namen ni ustvarjanje suhega dobička, pač pa podpora mladim, pronicljivim podjetjem in podjetnikom. Banka bo v projekt vložila svoje vire in know-how, s pomočjo zunanjih partnerjev pa želimo zagotoviti informacijsko točko, ki bo delovala po načinu 'vse na enem mestu'. Reševala naj bi večino težav, s katerimi se danes srečujejo hitro rastoči in socialni podjetniki,« poudarja Jurić.

RDEČA NIT BO SOCIALNI VPLIV

V Center inovativnega podjetništva bo NLB podjetja in organizacije povabila prek razpisa. Eno je jasno, pravi Jurić, v centru ne želijo videti le klasičnih, »digitalnih« start-upov, pač pa bi radi pomagali podjetjem, ki bi lahko omogočila širše pozitivne učinke – od socialnih podjetij do inovatorjev, ki enostavno morajo dobiti poslovno priložnost.

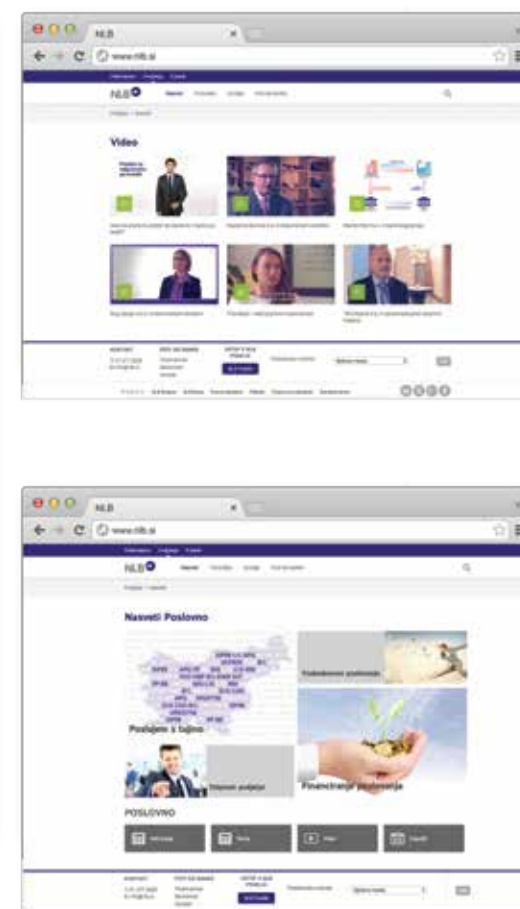
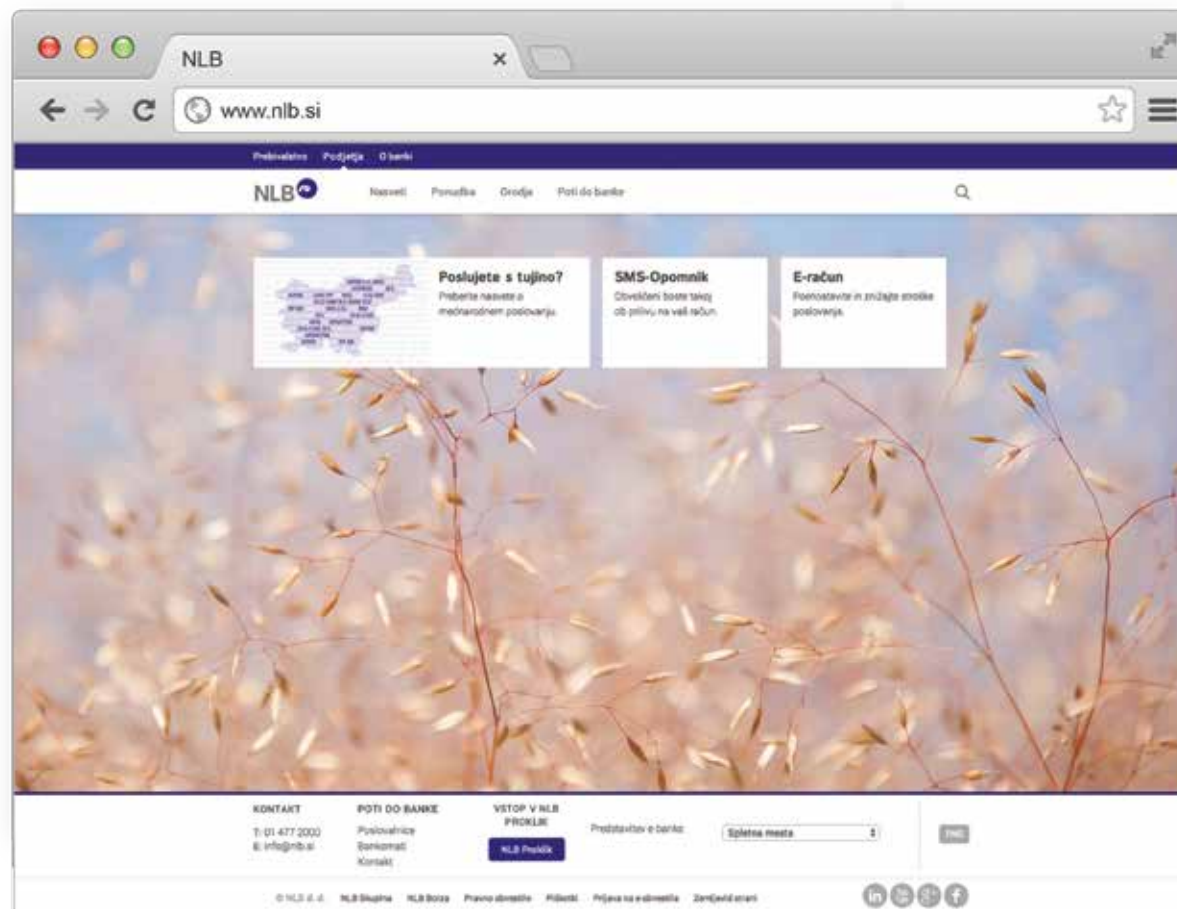
PARTNERJI DOBRODOŠLI

Po drugi plati NLB k sodelovanju vabi tudi različne deležnike na trgu spodbujanja podjetništva, vse od organizacij, ki skrbijo za kulturo start-upov, prenosa znanja, agilnega in vitkega razvoja, do velikih podjetij, ki lahko malim podjetnikom ponudijo nasvete in tudi sodelovanje v dobavnih verigah. »Naš cilj je združiti vse najboljše deležnike v eno zgodbo in k temu dodati bančno-finančne vsebine, ki so morda ključne za uspešen preboj na globalni trg,« pravi Jurić. To pomeni, da bo banka v nadaljevanju poskušala poskrbeti tudi za financiranje perspektivnih podjetniških pobud.

Naslov je ostal isti!

Praktične izkušnje drugih uporabnikov, koristni nasveti, kaj učinkovito uporabiti za izboljšanje poslovanja, zbrani in izbrani nasveti naših najboljših svetovalcev ... Vse to poslej najdete na prenovljeni www.nlb.si. To ni več samo spletna stran, to je baza znanja.

BESEDILO: Jak Vrečar



”

Odpiramo vrata znanj in vas vabimo, da se nam pridružite pod novo streho – na kraju, kjer se iz komitenta spreminjate v našega partnerja in izmenjujete znanja, izkušnje in dobre prakse.

Ker učinkoviti podjetniki zahtevajo pomembne informacije kjerkoli in kadarkoli jih potrebujejo, je stran po novem prilagojena za uporabo na mobilnih napravah vseh velikosti.

Še naprej želimo slediti najsodobnejšim smernicam učinkovite spletne komunikacije, zato smo portal zasnovali kot prostor, v katerega se zatečete po prijazen nasvet ali koristno informacijo.

NAZORNI FINANČNI NASVETI

Posebno pozornost smo namenili nasvetom. Zanimivi in strokovni članki vas popeljejo na vsa področja bančništva in financiranja. Kako rešiti finančno situacijo, v kateri ste se znašli? Kako upravljati z vsakodnevnimi poslovnimi financami? Kako doseči dolgoročne cilje? Vas zanima likvidnost, prestrukturiranje podjetja ...? Bi radi več izvedeli o pla-

čilnem prometu, kreditnih karticah ali upravljanju premoženja? Nič lažjega, na vseh področjih vam postrežemo z uporabno vsebino.

STROKOVNI POGOVORI

Intervjuji s strokovnjaki, svetovalci in poznavalci določenega poslovnega področja, pa tudi s podjetniki iz različnih panog so lahko v pomoč pri izboljšanju vašega poslovanja. Mogoče se vam utrne kakšna zanimiva ideja, če si le vzamete nekaj minut časa. Finančniki, direktorji in podjetniki vam bodo povedali, kako so se soočili z izzivom, kje so potrebovali pomoč in kako so se znašli.

IZVIRNE PUBLIKACIJE

Bele knjige, revije, priročniki in videoanalize primerov, ki marsikoga zanimajo. Bela knjiga s pomenljivim

NASVETI NAJBOLJŠIH

Tako v osebnem kot poslovnem svetu je pomembna pametna izbira ekipe. Naša vrhunska smučarka Tina Maze je v ekskluzivnem intervjuju za NLB razkrila, kaj je zanje pomembno pri odločanju, kdo bo njen sodelavec. Mogoče boste našli kakšno vzporednico pri odločanju o izboru lastnega poslovnega tima.

naslovom Podpora mednarodnemu poslovanju je zagotovo bogat nabor znanja in izkušenj – v njej boste našli rešitve in napotke najuspešnejših slovenskih poslovnežev v mednarodnem prostoru. Spet druge publikacije vam približajo banko in ljudi v njej. Taka je, denimo, bela knjiga NLB danes in jutri – v njej je predstavljeno, kakšne preobrazbe smo se lotili. Korenito smo namreč spremenili strategijo – v središču našega posla ste zdaj vi, poslovneži. Revija Poslovno, ki je jo ravnokar berete, pa je na spletu dostopna tudi v elektronski obliki.

VIDEO, KI GA JE PAMETNO POGLEDATI

Videovsebine so sodoben in hiter način za iskanje zelenega odgovora. Lahko si ogledate, kako se izvozniki ali uvozniki s kombinacijo instrumentov

trgovinskega bančništva zaščitijo pred tveganji, ki lahko ogrozijo podjetja. Izvedeli boste, kako lahko to uspešno storite tudi sami. Predsedniki uprav in direktorji uglednih slovenskih podjetij so nam namreč zaupali, kako se zavarujejo pred različnimi konkretnimi tveganji.

VSE POTI DO BANKE, 24 UR NA DAN

Seveda najdete na spletni strani informacije o vseh poteh do banke: poslovalnicah in dogodkih, NLB Prokliku, NLB Teledomu, SMS-sporočilih, o bankomatih, dnevno-nočnih trezorjih, sefih in kontaktnem centru, ki je na voljo 24 ur na dan, vse dni v letu.

Poti do nas so preproste, naša zaveza, ponuditi najvišjo kakovost storitev, pa še trdnjša. Dobrodošli na novem www.nlb.si.

DOBRE PRAKSE NAJBOLJŠIH PODJETIJ

Primeri dobrih praks so sestavni del poslovnega dela našega novega spletnega mesta. Vas zanima, kakšne so izkušnje Marles hiše d.o.o. z bančnimi garancijami ali Rujz design d.o.o. z dokumentarnim akreditivom? Iščete pomoč na področju zavarovanj pred valutnimi tveganji in bi preveril primer TKI Hrastnik d.d.? Odgovore najdete na www.nlb.si.



AARON MARKO,
trener mehkih veščin pri
mednarodnem izobraževalnem
podjetju Gustav Käser Training
International, soustanovitelj in
nekdanji direktor Microsofta Slovenija

Motivacija je seme uspeha

Pri doseganju ciljev je pomembnih veliko dejavnikov, a v središču vsega je zagotovo motivacija sodelavcev.

VODJA, KI NE ZNA MOTIVIRATI SODELAVCEV, tvega porast negativne klime v podjetju in tudi lasten neuspeh. Pri delu srečujem nekaj značilnosti in situacij, ki zmanjšujejo motivacijo v podjetju.

Najpogostejše nismo dovolj zahtevni do sebe. Preden lahko motiviramo druge, moramo motivirati sebe. Izogibanje neprijetnostim je enostaven, a popolnoma napačen način (ne)reševanja. Ne smemo nenehno prelagati neprijetnega razgovora s podrejenim. Ne smemo namesto pomoči sodelavcu – da ga npr. s konstruktivno grajo pripeljemo do spoznanja, da je njegovo vedenje neprimerno – raje zatisniti oči in naivno upati, da se bo spremenil sam od sebe.

Pogosto je enostavno ukazati, da morajo sodelavci zaradi pomembnega projekta delati v soboto in nedeljo, precej težje pa je prepričati samega sebe, naj bomo v soboto prvi v službi in naj v nedeljo zadnji odidemo domov.

Nismo enako zahtevni do sodelavcev. Z nekaterimi sodelavci imamo zgolj služben odnos, drugi so morda naši sorodniki ali prijatelji. In slednjim včasih pogledamo skozi prste, namesto da bi z njimi v službi ravnali enako kot z vsemi ostalimi. Velikokrat sodelavcem ne postavimo dovolj zanimivih izzivov in dovolj zahtevnih ciljev, potem pa se čudimo povprečnim rezultatom. Se morda bojimo, da ne bomo všečni, če bomo od sodelavcev zahtevali doseganje visokih ciljev? A cilj vodje ni v tem, da ga imajo sodelavci radi. Cilj je vodenje – in to uspešno.

Sodelavcev sploh ne poznamo. »Nimam časa, da bi se ukvarjal še z njimi! Toliko

dela imam, toliko poročil moram napisati, preglednic izpolniti, predstavitev dokončati ...« To so tipični izgovori (slabega!) vodje, ki enostavno ne razume svoje naloge. Višje kot ste v profesionalni hierarhiji, več se morate ukvarjati s sodelavci – in manj s stroko.

Poznate želje, cilje, ambicije in strahove svojih sodelavcev? Morate jih, da jih boste znali voditi in jih motivirati. Se dovolj zanimate zanje in za njihovo življenje tudi zunaj službenih okvirjev? Vedeti morate, da je nemogoče delegirati naloge nekomu, ki ga ne poznaš in mu spričo tega ne zaupaš. Tako pristane te v začaranem krogu: vse manj delegirate, vse več opravite sami, dokler se ne zgrudite ali dokler ne razpade sistem.

Graja je učinkovita, pohvala še veliko bolj. Sodelavci so motor podjetja in prava pohvala ob pravem času je gorivo za ta motor. Zakaj se torej izogibamo zasluženim pohvalam? »Ah, saj ve, kadar kaj dobro naredi, le zakaj bi ga še hvalil?« To je zelo napačna in dolgoročno nevarna miselnost. Ljudje se namreč dobro zavedajo, kdaj si pohvalo zaslužijo. Če je niso deležni, nastopi slaba volja, motiviranost upade, nastopi apatija in jeza – kar je za timsko okolje smrt. Vedno moramo biti pripravljeni vložiti 15 minut časa in ponuditi sodelavcu povratne informacije glede njegovega dela in vedenja. V to se moramo enostavno prisiliti in se enostavno naučiti, kako se to počne. Kajti le kako se bodo sodelavci, in z njimi naša ekipa, razvijali, izboljšali in strokovno napredovali, če jim ne podržimo ogledala?

Biti menedžer, vodja oziroma šef je naporen posel, pri katerem je sposobnost vodenja ljudi najpomembnejša. Včasih dvignite pogled z dokumentov in se osredotočite na svoje sodelavce. Brez njih boste težko kaj opravili.

”

Nemogoče je delegirati naloge nekomu, ki ga ne poznaš in mu morda ne zaupaš.

AARON MARKO

Najhitrejši prihranek

Množično plačilo SEPA (MP SEPA) omogoča prihranek pri izplačilu plač in drugih plačil več osebam hkrati ter večjo preglednost odливov.

BESEDILO: Simon Ručigaj



KAJ LAHKO PLAČUJETE Z MNOŽIČNIM PLAČILOM SEPA?

Podjetja ga lahko uporabijo za izplačilo plač, regresov, pokojnin, socialnih transferjev, dividend, najemnin in ostalih osebnih prejemkov pri domačih in čezmejnih plačilih v območju SEPA.

KAKO LAHKO PODJETJE NAJENOSTAVNEJE ZAČNE UPORABLJATI MNOŽIČNO PLAČILO SEPA?

Ko pripravite plačilne naloge, jih v NLB Prokliku le enostavno združite v paket množičnih plačil SEPA – podrobna navodila za ta enostaven postopek najdete v priročniku za NLB Proklik. Paket uvozite v e-banko v kanalu Plačila v domovini in ga posredujete v izvršitev banki. Tudi večina uveljavljenih zalednih poslovnih aplikacij in računovodskih programov z nekaj kliki omogoča oblikovanje paketa množičnih plačil SEPA.

TEHNIČNA POMOČ NLB PROKLIK

POKLIČITE: 01 477 20 60.

PIŠITE NA: proklik@nlb.si.

DELOVNI ČAS:
delovnik 8.00–20.00,
sobota 9.00–19.00.

KAKO SE SPREMEMI PREGLEDNOST PLAČIL?

Paket množičnih plačil SEPA je lahko odprt ali zaprt. Če je odprt, pooblaščenim osebam omogoča tudi pregled individualnih nalogov v paketu. Če je zaprt, tega ne omogoča. Pri izpisku nakazila množičnih plačil SEPA bo na poslovnem računu viden le skupni znesek nakazil.

KAJ POTREBUJE PODJETJE, DA LAHKO UPORABI MNOŽIČNA PLAČILA SEPA?

Za plačevanje z množičnimi plačili SEPA potrebujete pooblastilo za uporabo izbranega poslovnega računa, pri tem ne sme manjkati nobena od sledečih funkcionalnosti: priprava paketov, podpisovanje, pošiljanje podatkov in pregledovanje. Še bolj pomembno je, da vzdržujete zbirko podatkov o prejemnikih, saj ena sama napaka lahko povzroči zavrnitev celotnega množičnega plačila SEPA.

KAKO PRIPRAVITI PAKET MNOŽIČNIH PLAČIL SEPA?

Priročnik za pripravo množičnega plačila SEPA najdete na spletnem naslovu www.nlb.si/proklik-prirocnik-sepa-mp.

LAHKO MNOŽIČNA PLAČILA SEPA UPORABLJATE TUDI ZA NAKAZILA V TUJINO?

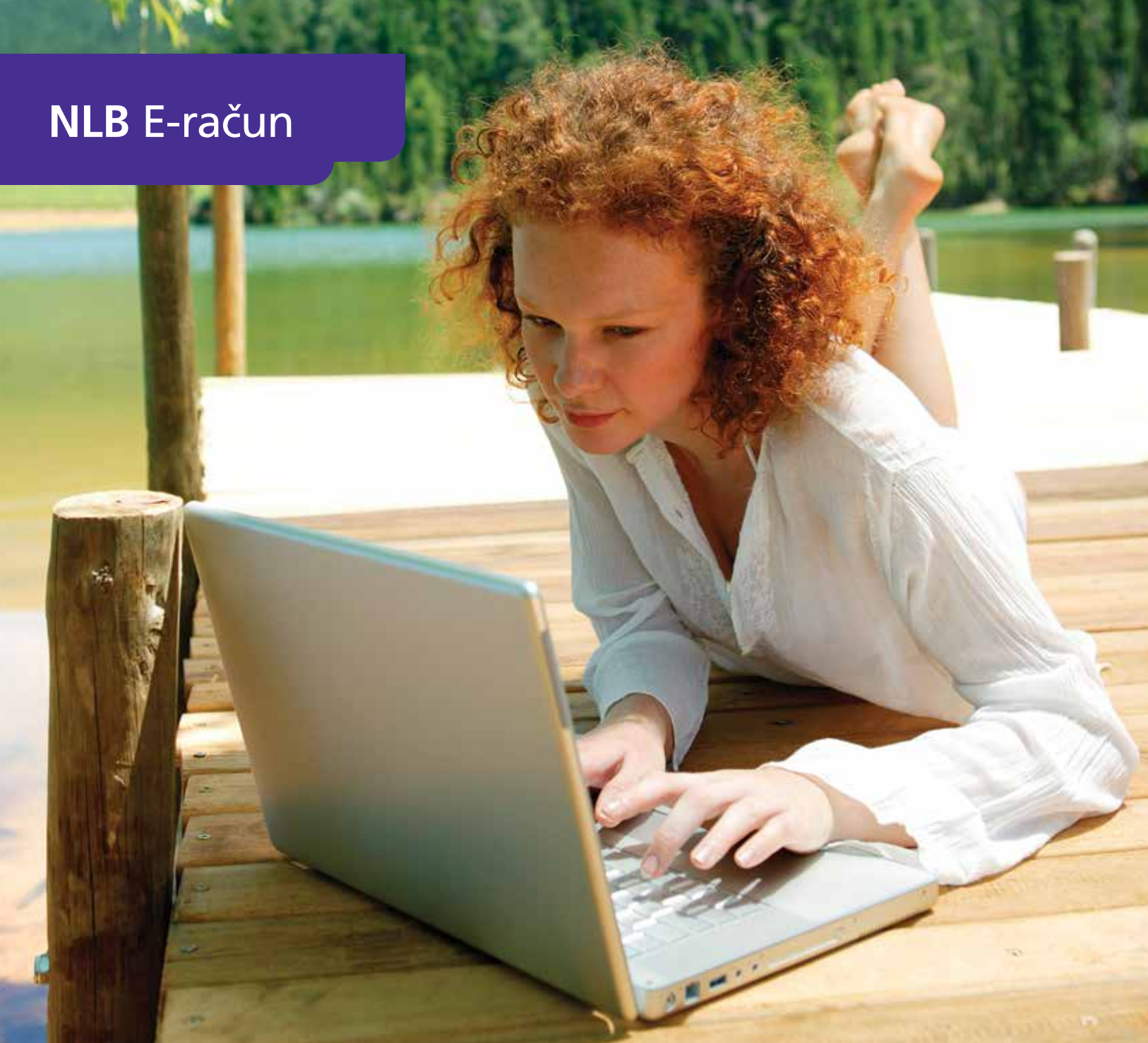
Prejemniki nakazil so lahko v Sloveniji ali drugih državah. Pri takšnem nakazilu je pomembno le, da imajo račune odprte pri bankah, ki so članice območja SEPA. SEPA je kratica za Single Euro Payments Area – enotno območje plačil v evrih. Vključuje 40 držav, 15 držav, ki uporabljajo evro, 12 drugih držav EU, 9 območij, ki so pod upravo EU, ter Islandijo, Norveško, Liechtenstein in Švico.

KOLIKŠEN JE PRIHRANEK?

Podjetje s 50 zaposlenimi, od katerih ima polovica odprte račune pri NLB, polovica pa pri drugih bankah, lahko letno prihrani več kot 300 evrov, ob predpostavki, da je cena za individualno nakazilo znotraj NLB 0,40 evra in cena za individualno nakazilo na drugo banko 0,95 evra.

KAJ POTREBUJETE ZA MNOŽIČNA PLAČILA SEPA?

- Odprt NLB Poslovni račun.
- NLB Proklik, različica vsaj 17.0.1.00 ali novejša.
- Ustrezna pooblastila za uporabo NLB Proklika.
- Z NLB sklenjeno Pogodbo o izvajanju množičnih plačil SEPA in podpisano Izjavo – množična plačila SEPA, ki je sestavni del te pogodbe.



Prihranite čas in znižajte stroške z naravi prijaznim e-računom!

E-račun je elektronska oblika računa, ki po vsebini in dokazni vrednosti v celoti nadomešča papirno obliko računa. Izmenjava e-računov prek NLB Proklicka vam omogoča, da boste poenostavili delo z računi, prihranili čas in zmanjšali stroške ter z ukinitvijo izdaje in prejema papirnih računov naredili nekaj dobrega tudi za okolje.

Prejemanje e-računov prek NLB Proklicka je brezplačno. Če se vključite kot izdajatelj, vam v okviru NLB Poslovnega paketa omogočimo trimesečno brezplačno opravljanje storitev NLB E-računa. Vabimo vas, da se za podrobnosti oglasite pri svojem poslovnem skrbniku.

