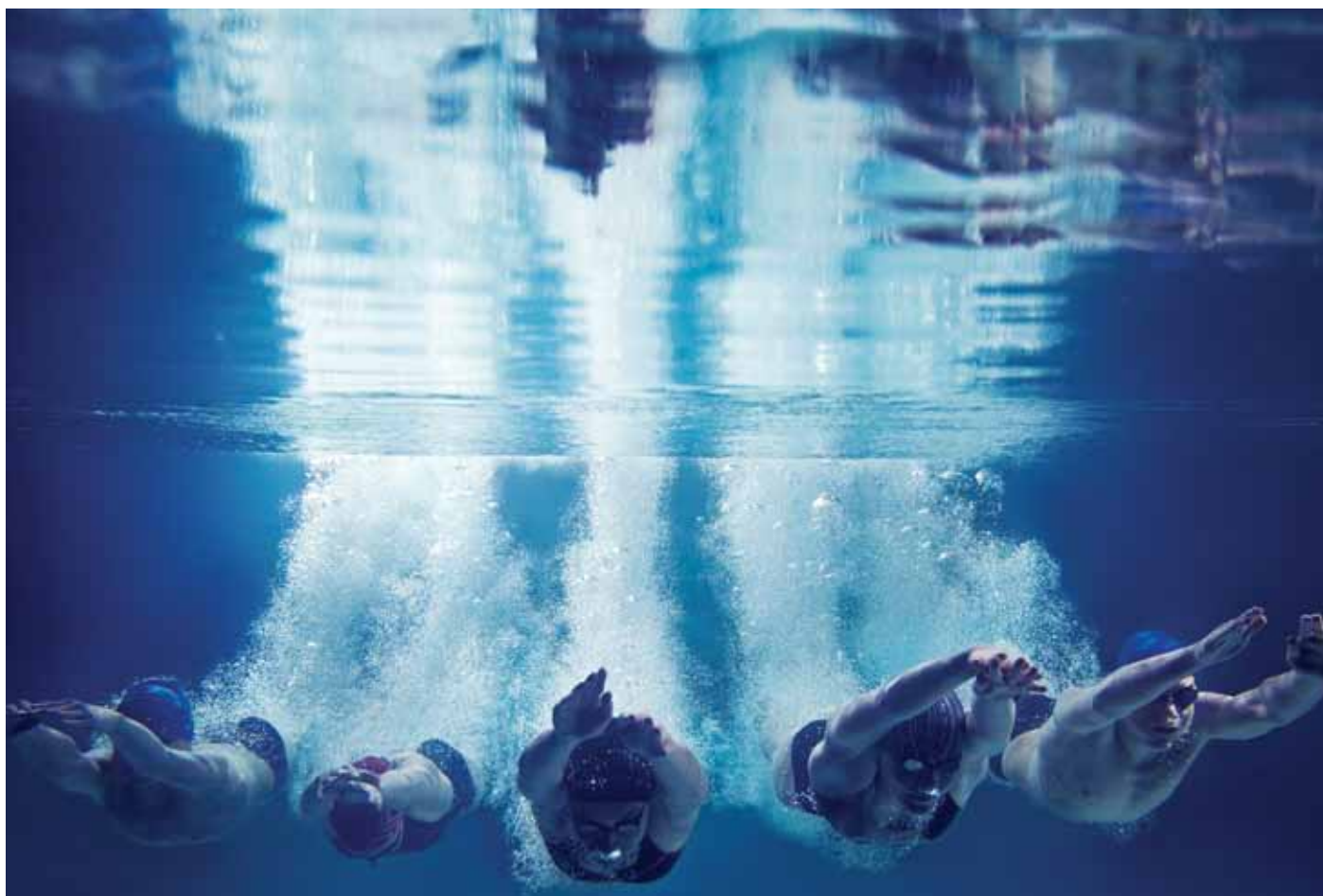


POSLOVNO

Revija za dobre poslovne odločitve, tudi finančne.

2014 / LETNIK: 01 / ŠTEVILKA: 01

www.nlb.si



Pogumno v tuje vode

Veste, s katerimi instrumenti lahko zavarujete svoje poslovanje v mednarodnem prostoru? Preberite nasvete in izkušnje podjetnikov.

PREVERITE NA STRANI 14.

Pogled z drugačnimi očmi

PRIJATELJ IZ ZDA MI JE POSLAL ELEKTRONSKO SPOROČILO, na koncu katerega je bil citat Marcela Prousta: »Pravo raziskovalno potovanje ni v iskanju novih pokrajin, ampak v gledanju z drugačnimi očmi.« S pomočjo Googlovega iskalnika sem želel raziskati različice prevodov v slovenščino, ampak, kot se nam to lahko zelo hitro zgodi pri brskanju po internetu, sem na tej poti opustil začetni cilj in se prepustil nekemu povsem drugemu toku. Prvih pet izpisov brskalnika me je namreč presenetilo in prevzelo: »Colin Turner: Rojeni za uspeh ...«, »Najsrečnejši malček ...«, »Vpliv spreminjanja državnih meja na kulturno pokrajino ...«, »Geologija za vse otroke ...«, »Brez nemočnega ni prihodnosti ...«. Dovolil sem si, da me je tok odnesel v smeri prebiranja vsebin na teh povezavah.

Morda se sprašujete, kaj ima vse to opraviti s poslovnim svetom. Prepričan sem, da veliko. Otroško navdušenje, radovednost in »raziskovalna potovanja« so osnova ustvarjanja. Ko si drznemo prepustiti se tem vzgibom in na svet pogledamo z drugačnimi očmi, se velikokrat izgubimo – in prav takrat se najbolj spoznavamo in rastemo.

Na teh potovanjih smo včasih noro navdušeni in spet drugič povsem apatični, včasih nas preplavi bojovniški pogum in spet drugič si težko priznamo, da nas je hudo strah. Se vzpenjamo in padamo. Na koncu smo pogosto opraskani in potolčeni. Dokler pa je prisotna iskrena (otroška?) želja po raziskovanju, lahko vse dogajanje prenašamo pokončno. Skozi ta proces se oblikujemo, postopoma se začnemo zavedati, da smo delček nečesa neskončno velikega, zavemo se svoje majhnosti, a hkrati se počutimo velike in svobodne. Skromnost in bojevitost se prepleteta.

Kot podjetnik sem najbolj srečen, ko iskreno željo po raziskovanju začutim pri svojih sodelavcih, ko se kot radovedna ekipa odpravimo na drzna potovanja in skupaj premikamo meje možnega. Rezultati teh potovanj nas navzven brusijo, navznoter pa oblikujejo in krepijo novo kulturo podjetja. Kadar sta



ROK URŠIČ,
ustanovitelj podjetja
Instrumentation Technologies

zunanja in notranja podoba poravnani, smo avtentični, zaposleni in vsi, ki pridejo v stik z nami, se začutimo.

Taka pot zahteva veliko discipline, pripravljenosti na soočenje z nepredvidenimi situacijami, priznavanjem napak ter glasnih prerekanj o tem, kako naprej. Toda spoznali smo, da se lahko samo skozi tak, včasih tudi mučen proces, podjetje razvija, krepi in raste. Imamo v sebi še dovolj radovednosti in navdušenja, da na našo domovino pogledamo z drugačnimi očmi?

GOSTUJOČI UVODNIČAR

Instrumentation Technologies, prejemnik zlate gazele leta 2008, je prodorno in rastoče podjetje, ki večino prometa ustvari na tujih trgih. Za uvodni nagovor smo poprosili Roka Uršiča, ustanovitelja podjetja. Stališča, izražena v uvodniku, niso nujno tudi stališča NLB.

Iz vsebine

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 2 | POGLED Z DRUGAČNIMI OČMI
Uvodnik je prispeval Rok Uršič, Instrumentation Technologies. | 24 | DRUGI ČLOVEK V PODJETJU
Odločitev za finančnega direktorja je odvisna od kompleksnosti, načina poslovanja in izzivov rasti, ne pa le od obsega poslovanja. |
| 4 | POSLOVNE NOVICE
O napotkih Evropske komisije, finančnem prestrukturiranju, izobraževanju in družbeni odgovornosti. | 26 | PREDANOST BREZ KOMPROMISA
Kako je Tina Maze izbirala svoje sodelavce? |
| 6 | INFOGRAFIKA
Družinsko podjetništvo v številkah. | 28 | NE PUSTITE SE!
Malenkosti vas lahko vržejo s tira. Kako se temu izogniti? |
| 8 | VZPOREDNA INTERVJUJA
Janko Medja, predsednik uprave NLB, in Gorazd Podbevšek, predsednik nadzornega sveta NLB. | 29 | VAŠ URNIK NI GUMITVIST
Delovni čas je kot vaš denarni tok. Izjemno pomemben. |
| 14 | »PRVI AKSIOM JE MEDNARODNA KONKURENČNOST.«
Kako zavarovati mednarodne posle? Primeri iz prakse in poročilo s konference NLB, ki se je je udeležilo več kot 160 direktorjev uspešnih slovenskih podjetij. | 30 | NOVOSTI POSLOVNEGA BONTONA
Preverite zapovedi olike pri sodobnih elektronskih komunikacijah. |
| 20 | STATISTIKA JE KOT BIKINI ...
Nasveti Sandija Češka za uspešen prodor na mednarodne trge. | 32 | VODENJE IZ SEBE
Dr. Aleksander Zadel svetuje, kako uspešno voditi. |
| 22 | DENAR JE CAR
Če ne obvladate denarnega toka, lahko podjetje posluje z dobičkom – a vendarle propade! | 33 | OBVEZNI E-RAČUNI?
Kaj morate vedeti, preden se lotite uvedbe elektronskega izdajanja in prejemanja računov? |
| | | 34 | POSPEŠENO NAPREJ
Kako je Hiša Franko uspela s pomočjo financiranja NLB. |



STR.
26

Poslovno

leto 2014, številka 1

Izdajatelj in nosilec avtorskih pravic: NLB d.d.,

Trg republike 2,
1000 Ljubljana,
www.nlb.si

Odgovorna urednica:
Irena Čuk

Namestnica odgovorne urednice:
Darja Lekše

Izvršna urednica:
Vlasta Tifengraber

Uredniški odbor:

Jurij Giacomelli,
Manja Gradišek,
Alenka Rozman,
Primož Inkret, MBA,
Igor Savič

Slikovno gradivo:

GettyImages, Shutterstock,
Arhiv Časnik Finance,
Goran Rovar/RTV Slovenija,
Grega Žunič/Revija Viva

Vsebinska in oblikovna zasnova, izvršno uredništvo in produkcija:

PM, poslovni mediji d.o.o.

Tisk: Collegium Graphicum

Naklada: 6000 izvodov

Datum natisa: poletje 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.

Med 10 najboljšimi v vlaganju v izobraževanje

IZOBRAŽEVALNI CENTER NLB (IC) letos praznuje 40. obletnico delovanja. Gre za verjetno največji center te vrste v Sloveniji. Že od leta 1974 zagotavljajo načrtno, sistematično in celovito izobraževanje zaposlenih. Ti se v izobraževanje vključujejo skladno z razvojnimi usmeritvami, sedanjimi in prihodnjimi potrebami delovnih mest, razvojnimi načrti ciljnih skupin ter kariernimi načrti posameznikov. Politika banke je, da razvija svoje zaposlene v največji meri s svojimi strokovnjaki, znotraj banke. Trenutno je interno aktivnih približno 120 predavateljev. V okviru 13. konference Izobraževalni management 2013 se je NLB uvrstila med deseterico najboljših slovenskih organizacij, ki strateško vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

24.465

udeležb izobraževanj je NLB IC zabeležil v letu 2013. NLB je imela v letu 2013 povprečno 3528 zaposlenih.

35 ur

povprečno letno se je vsak zaposleni v NLB izobraževal v IC v letu 2013. To je 20 % več kot leta 2012.

Za 11 %

se je v letu 2013 povečala udeležba na internih izobraževalnih.

14

programov, 35 seminarjev in 1201 udeleženca seminarjev ter 5 zaposlenih je beležil izobraževalni center, ki se je odprl leta 1974 pod vodstvom Štefana Huzjana.

124.226

ur so namenili izobraževanju v letu 2013.

980

zaposlenih se je udeležilo izobraževanj v zunanjih ustanovah, od tega 106 v tujini.

77 %

udeležencev je v letu 2013 pridobivalo strokovna znanja, 13 % funkcionalna znanja in 10 % znanja na področju kompetenc.

27

zaposlenih je imel izobraževalni center leta 1990, danes pa jih ima 8; leta 1994 so izvedli 7384 seminarjev in 6094 izpitov pripravnikov.

Kaj pomeni biti družbeno odgovoren?

DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA ima lahko posredne in neposredne učinke ter vplive. Eden od družbeno odgovornih ciljev podjetja je tudi, da zagotavlja delo in plačilo zaposlenim, tudi na način, da zmanjša število zaposlenih in s tem zagotovi svoj trajnejši in bolj vzdržen obstoj. NLB v svoje delovne procese vključuje tako razvoj in varnost zaposlenih kot številne družbene in okoljske pobude ter izobraževanje strank na izbranih področjih.

Lani je NLB s sponzorstvi in donacijami podprla 82 kulturnih organizacij in dogodkov.

174

otrok sodelavcev NLB se je lani udeležilo veselih počitnic.

0,9 %

celotne porabe električne energije je dobavljene iz obnovljivih virov.

Na Šmartinski cesti v Ljubljani ima NLB 3 ekološka parkirna mesta (če se z enim vozilom vozijo trije sodelavci, lahko parkirajo na njih).

NLB ima

356

registriranih krvodajalcev.

Maja

2013

je NLB prejela certifikat »Evropska zelena pisarna«.

Več kot 100 kosov rabljene računalniške opreme je NLB v letu 2013 podarila šolam in humanitarnim organizacijam.

Letno poročilo družbene in okoljske politike NLB najdete na: www.nlb.si/druzbeno-vloga-uvodnik.



Načela finančnega prestrukturiranja dolgov

PO GROBI OCENI je v slovenskih zasebnih in javnih podjetjih dolžniškega presežka nad vzdržnim dolgom, ki bi ga moral v bilancah nadomestiti lastniški kapital, približno 10 milijard evrov. Gre za ključno težavo slovenskega gospodarstva – močno prezadolženost podjetij. Tak presežek je mogoče odpraviti predvsem s finančnim prestrukturiranjem, ki je podprto s poslovnim prestrukturiranjem podjetij. Podjetja bodo morala, če želijo izboljšati poslovanje, poiskati nove vlagatelje in odprodati deleže, saj gospodarjenje na osnovi dolžniškega kapitala (posojil) ne bo dolgoročno vzdržno.

Pri prestrukturiranju dolgov v gospodarstvu bo tudi NLB upoštevala slovenska načela finančnega prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu (t. i. Načela), katerih osnovo je leta 2011 predstavilo Združenje Manager, zasnovali pa so jih na t. i. londonskem pristopu.

Z upoštevanjem načel se zmanjšajo izgube vseh deležnikov, saj je pristop k prestrukturiranju koordiniran; stečaje sprožijo na podlagi analiz in temeljitih premislekov; v primeru strokovnih ugotovitev, da družba ni sposobna dolgoročnega preživetja, pa zagotovijo čimprejšnjo uvedbo insolvenčnih postopkov.

Napotki Evropske komisije Sloveniji



KER JE NLB POMEMBEN STEBER slovenskega gospodarskega prestrukturiranja, jo je junija obiskal Istvan P. Szekely, direktor generalnega direktorata Evropske komisije za gospodarske in finančne zadeve, zadolžen za Slovenijo in osem drugih držav. Szekely je sicer avtor osmih priporočil Evropske komisije, kako naj Slovenija ukrepa, da se izvije iz primeža finančne krize. Ob tej priložnosti je z upravo NLB dodatno predebatiral različna izhodišča in ukrepe.

Poudaril je, da se Slovenija novim razmeram prilagaja počasneje kot druge države srednje Evrope, BDP pa je še vedno 10 odstotkov nižji kot leta 2008, ko je bil najvišji. Prilagajanje gospodarstva novim razmeram je počasnejše zaradi velikega deleža državnega lastništva, kar tudi omejuje prerazporejanje virov in destimulira tuje vlagatelje.

Izpostavil je pozitivne reforme in napredek, ki je opazen, vendar pa je treba ukrepati na več področjih hkrati: nujna je javnofinančna konsolidacija s poudarkom na proračunski strategiji, ki bi spodbudila rast in zaposlovanje; doseči je treba fiskalno stabilnost; omejiti izdatke; določiti bolj jasno vlogo DUTB; odprodati deleže v dveh drugih bankah; nadaljevati privatizacijo; prestrukturirati podjetja in prilagoditi insolvenčno zakonodajo; odpraviti poslovne ovire; spodbuditi tuja vlaganja in sprejeti učinkovite ukrepe za boj proti korupciji.

Družinsko podjetništvo

PREDNOSTI

26 %

aktivnega prebivalstva v Sloveniji zaposlujejo DP, 40–50 % pa v Evropi in 50 % v ZDA.

30 %

BDP v Sloveniji ustvarijo DP, 50 % pa v ZDA.

70–80 %

vseh podjetij v Evropi je DP in 80 % v ZDA.

30–50 %

največjih podjetij v Nemčiji, Franciji, Luksemburgu, na Norveškem in Švedskem je DP.

52 %

največjih podjetij v Belgiji je DP.

74 %

vprašanih lastnikov menedžerjev meni, da je podjetje močnejše zaradi vključenih članov družine.

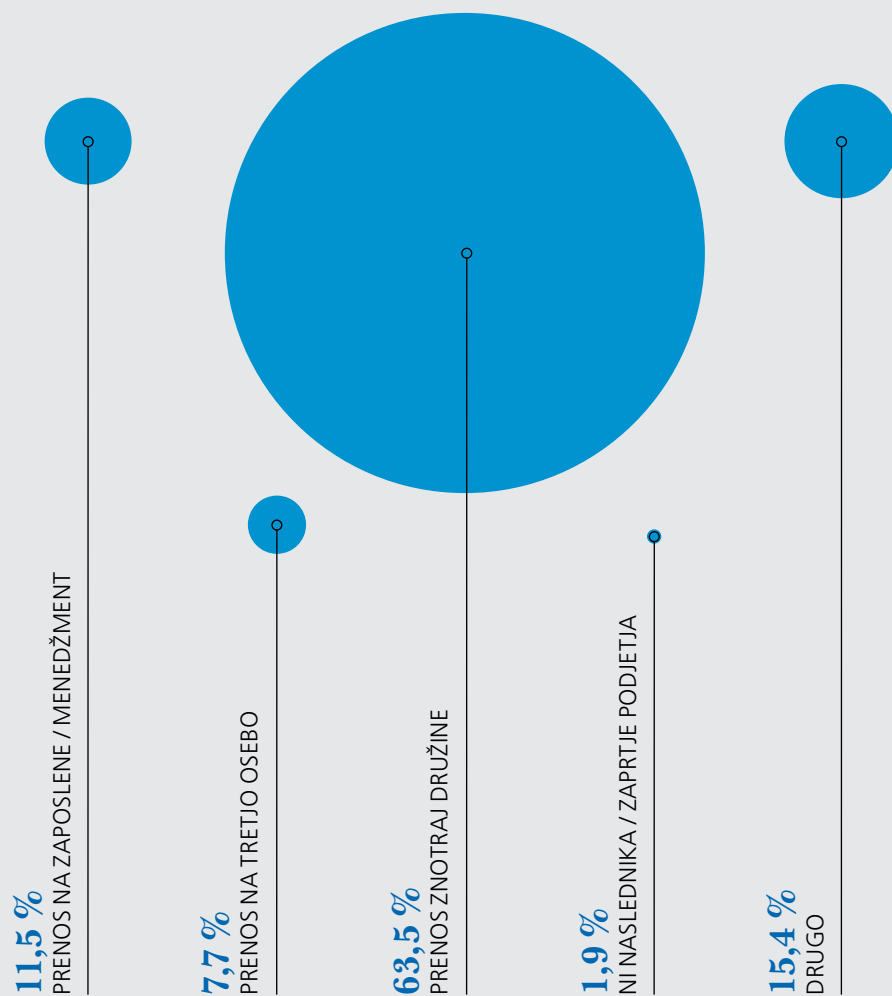
IZZIVI

1. nepotizem
2. družinski konflikti
3. težave z nasledstvom
4. prekrivanje družinskih in poslovnih interesov

TEŽAVE

1. konflikti med ustanovitelji
2. rivalstvo med staršem in otrokom
3. rivalstvo znotraj generacije naslednikov
4. nesoglasja v družini nasploh

PRENOS VODENJA

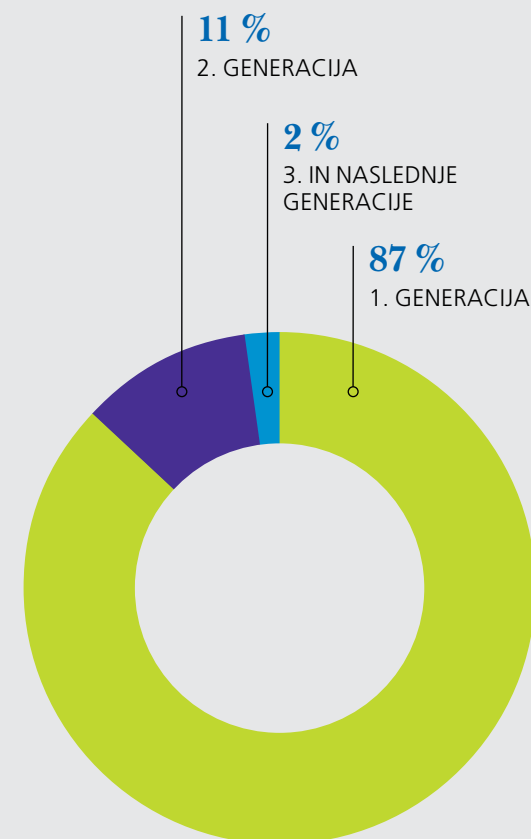


Katero podjetje je družinsko?

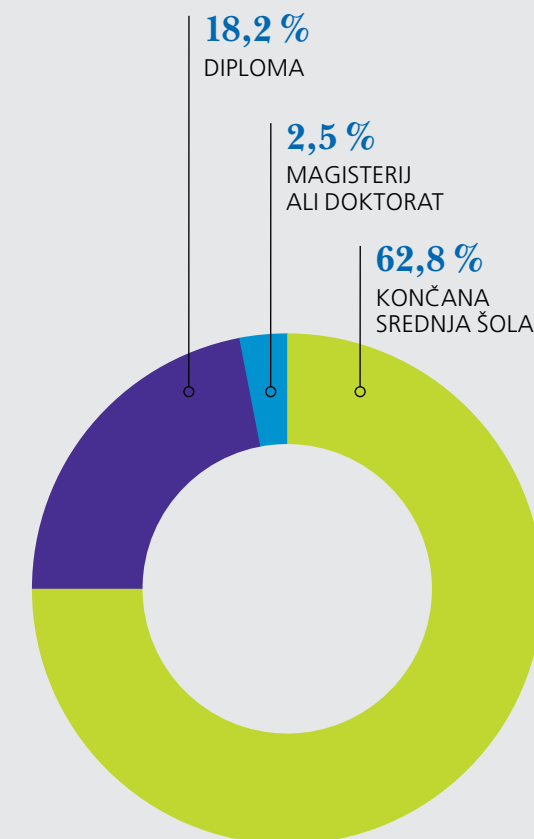
Podjetje katerekoli velikosti je družinsko, če večina pravic odločanja pripada fizični osebi ali fizičnim osebam, ki je/so ustanovila/e podjetje, ali pripada fizični osebi ali fizičnim osebam, ki je/so pridobila/e delež kapitala podjetja, ali pripada njihovim zakonskim partnerjem, staršem, otrokom ali neposrednim dedičem otrok. Najmanj en član družine ali sorodstva je formalno vključen v upravljanje in vodenje podjetja. Podjetje, ki kotira na borzi, ustreza definiciji družinskega podjetja, če oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje, ali njena družina ali potomci posedujejo vsaj 25 % pravic odločanja zaradi udeležbe v kapitalu podjetja.

Vir: Evropska komisija: Overview of Family Business, 2009

STRUKTURA LASTNIKOV PO GENERACIJAH



IZOBRAZBENA STRUKTURA LASTNIKOV DRUŽINSKIH PODJETIJ



KJE V SLOVENIJI DOBITI VEČ INFORMACIJ?

- V akademskih krogih se z družinskimi podjetji pri nas največ ukvarjata izr. prof. dr. Mojca Duh na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in izr. prof. dr. Jaka Vadnjal, dekan Fakultete za podjetništvo GEA Collegea.
- Konferenca o družinskih podjetjih Akademije Finance, www.druzinska.si
- Združenje družinskih podjetij FBN Adria, www.fbn-adria.com
- Poletna šola družinskega podjetništva Univerze na Primorskem, www.fm-kp.si

Vir: Slovenski podjetniški observatorij Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru; Duh, Tominc, 2007; Duh, Tominc, 2005; Duh, Tominc, 2006; Glas, 2003, in Vadnjal, 2005; Duh, 1999; Global Entrepreneurship Monitor, 2006; Belak, Duh, Milfelner, 2010; Glas, Vadnjal, 2004; Lovšin Kozina, 2006; Mandl, 2008; McCann, 2003; Evropska komisija: Overview of Family Business, 2009; Communication, 2006; Eurobarometer, Transfer of Business, 2003

JANKO MEDJA,
predsednik uprave NLB

Vam smemo prihraniti nekaj časa?

Če želiš dobro sodelovati s kom, mu najprej pozorno prisluhni. To postaja tudi pomembno vodilo banke NLB v odnosu do podjetij. Pri tem NLB stavi na bogato znanje svojih svetovalcev in široko paleto finančnih instrumentov za poslovanje v Sloveniji in na mednarodnih trgih. Kako se torej spreminja NLB?

BESEDILO: Igor Savič, Primož Inkret **FOTO:** Peter Irman

GORAZD PODBEVŠEK,
predsednik nadzornega
sveta NLB

Sem optimist

Gorazd Podbevšek je vrhunski strokovnjak na področju upravljanja podjetij. Kot predsednik nadzornega sveta NLB ima v rokah škarje in platno pri nadzoru poslovanja največje banke v Sloveniji. O čem in kako razmišlja?

BESEDILO: Igor Savič **FOTO:** Peter Irman



Janko Medja je vodenje uprave NLB prevzel oktobra 2012.

NLB na spletu

Preberite celoten intervju

Daljšo različico intervjuja z dodatnimi vprašanji o racionalizaciji v NLB in vplivu na kakovost storitev, kako deluje mednarodna uprava, o vplivu države in državnega lastništva, o dogajanjih znotraj malih podjetij in o prisotnosti celotne skupine NLB na trgu, lahko preberete na:

www.nlb.si/intervju-vam-smemo-prihraniti-nekaj-casa.

NLB je po dolgem času objavila dobiček v poslovanju. Razložite nam, rezultat česa je ta dobiček?

Najprej naj jasno poudarim, da brez izrednih ukrepov lastnika in Banke Slovenije te banke ne bi bilo več, dobrih četrtnih rezultatov pa prav tako ne. A ker se je dokapitalizacija banke izvedla, prihajajo zdaj do izraza rezultati truda, ki smo ga vlagali prek celega leta 2013. Rezultat prvega kvartala je večinoma posledica naših poslovnih odločitev in uspešno zaključenih aktivnosti in projektov leta 2013, v eni tretjini pa tudi posledica nadpovprečno dobrega poslovanja v prvem četrtnem. Prihodki skupine so se v primerjavi s prvim četrtnjem 2013 tako povečali za 14 odstotkov. Prek celega leta 2013 smo delali na zmanjševanju stroškov in dosegli prihranke v obsegu 10 odstotkov, kar na letni ravni pomeni 34 milijonov evrov manj. Banka zdaj bolje upravlja z obveznostmi – znižali smo stroške refinanciranja iz tujine – ter z depozitnim portfeljem. Vplival je tudi dober rezultat na finančnih trgih, ki pa ni nujno ponovljiv, saj smo imeli v prvem kvartalu zelo ugodno sliko zmanjševanja tveganja slovenskih vrednostnih papirjev oziroma slovenskega državnega tveganja.

Uprava lahko najbolj vpliva na notranje procese in odnose s komitenti. Kaj ste naredili na tem področju?

Predvsem bolj poslušamo stranke in upoštevamo njihove potrebe. Ne čakamo, pač pa iščemo stik – iščemo povratno informacijo, priložnost, da stranko podpremo pri poslovanju. To pomeni vrsto ukrepov, gre pa predvsem za spremembo in razvoj poslovne kulture. Bančnim skrbnikom strank smo povrnili zaupanje v to, da banka zmora delati posel – to samozaupanje je NLB morda v prejšnjih letih že malo izgubila, saj se je marsikje de facto umikala iz trga. Z lastno prodajno ekipo smo ugotovili, da smo lahko še boljši, da hočemo biti konkurenčni in da se bomo za dobre stranke potrudili – in to tudi počnemo. Komitenti so to že opazili in skle-

nili smo že številne zanimive in dobre posle, pa čeprav je položaj na trgu še vedno izjemno težak.

Kako pa se odzovejo stranke? So presenečene, zadovoljne, nezaupljive?

Odzivajo se povsem pričakovano. Ko jim prvič povemo, da je NLB na trgu in da nas zanima posel, da se bomo zanj borili, se pogosto odzovejo z vljudnim malim dvomom in rečejo 'no fino, potem pa pošljite ponudbo'. Z vsakim stikom, ko jim moji sodelavci pokažejo, da znamo in si želimo – in res znamo, bolje od marsikaterega tekmeča! –, stranke ugotavljajo, da smo resni in tako tudi uspešni. Predvsem želimo dobro in poglobljeno razumeti poslovne modele, ki jim prilagodimo ponudbo naših storitev in to počnemo z osebnimi obiski v poslovnih prostorih strank, kar je po naših izkušnjah zelo pozitivno sprejeto.

NLB se strateško osredotoča na mala in srednje velika podjetja. Kako bodo ta podjetja to občutila?

NLB je danes glede na svoj sicer visok tržni delež pri večini poslov v segmentu malih oziroma mikro podjetij prisotna manj kot v drugih segmentih. To je za nas priložnost. Vidimo potencial, da strankam bolje predstavimo, kaj zmoremo. Tem strankam želimo bistveno izboljšati dostopnost do banke, zagotoviti komercialista z imenom in priimkom za potencialne stranke ali pa vsaj kontaktno osebo, ki jim bo prisluhnila. V tem in naslednjih letih želimo izboljševati postopke za višjo odzivnost do teh strank ter izboljševati elektronske poti za informiranje in poslovanje. Ko ta podjetja rastejo, pri bolj kompleksnih produktih, ko se povečuje potreba po znanju, jim že lahko ponudimo izobraževalne in mrežne dogodke, izmenjavo dobrih praks ter predstavitev dobre uporabe produktov. Na nedavnem dogodka o mednarodnem poslovanju smo, denimo, predstavili praktične rešitve, s katerimi lahko banka uspešno podpre podjetja v mednarodnem poslovanju.

NLB na spletu

Preberite celoten intervju

Daljšo različico intervjuja z dodatnimi vprašanji o izvornih težavah upravljanja in treh tipih lastnikov v Sloveniji lahko preberete na:

<http://www.nlb.si/intervju-sem-optimist>.

Zaupanje je temelj, na katerem so zgrajeni odnosi med komitenti in banko. Kakšna je vaša ocena stanja?

Moja ocena je: dobro. Uspelo nam je prestrukturirati banko, se vrniti na trg, razmere so se bistveno izboljšale, aktivnosti optimizacije stroškov pa imajo vidne rezultate. NLB že celo leto raste ne samo absolutno število depozitov, temveč tudi tržni delež. Uživamo veliko zaupanje pri fizičnih in pravnih osebah, česar sem osebno zelo vesel. Menim, da moramo v prihodnje to nadgrajevati in skrbeti, da NLB ostane in postane to, kar je vedno bila – osrednja slovenska bančna institucija, pri kateri zaupanje ni pod vprašajem.

Poslovni rezultati iz prvih mesecev leta kažejo spodbudne številke, NLB se je pohvalila tudi z dobičkom.

Pogoj za ta dobiček sta seveda bila dokapitalizacija s strani države in celotno finančno prestrukturiranje. Notranje analize kažejo, da so vzrok dela dobička tudi boljši pogoji financiranja, prihodki iz obveznic, ki so bile dane pri transferju dela aktive na DUTB, in dobro delo zaposlenih. Pretežni del, več kot 70 odstotkov dobička, je bil ustvarjen z lastnim trudom zaposlenih.

Kakšno poslovno leto je pred vami?

Leto 2014 bo še zahtevno, saj je NLB kot upnica aktivna pri finančnem prestrukturiranju mnogih segmentov slovenskega gospodarstva. Ker so mnogi primeri zelo obsežni, lahko že nekaj drugačnih izidov povsem spremeni končne rezultate. Treba bo še znižati stroške in biti bolj učinkovit v prodaji storitev in produktov. Pri ciljnih smo ambiciozni, a jih bo moralo realizirati manj ljudi kot doslej. Vidim realno možnost, da se bodo delo, trud in odpovedovanje poplačali še v letošnjem letu.

Denar je kot plaha ptica. Ta ptica se zdaj očitno vrača. Kaj so elementi te nove zgodbe?

Denar ni samo ene vrste ptica ... Poznamo velike finančne institucije, institucionalne investitorje, kreditodajalce, fizične osebe, ki s svojimi sredstvi soustvarjajo celoten finančni ekosistem. Dogajanje v lanskem letu je močno vplivalo na vse segmente in morda je bil segment fizičnih oseb še najbolj na udaru. Finančne institucije prepoznanemu tveganju pač postavijo ceno, a se sodelovanju ne odrečejo. Manjši komitenti so bolj plašni, saj sredstva hitreje prenesajo drugam oziroma jih »dajo v nogavico«.



Gorazd Podbevšek je vodenje nadzornega sveta NLB prevzel maja 2014.

Kakšna je ocena kadrovske ekipe NLB?

(Razmišlja.) Nadzorni svet je organ, ki na zaposlene in kadrovske ekipe gleda z zunanjega gledišča, skozi prizmo uprave. Naša glavna skrb je uprava in le z njo se ukvarjamo na osebni ravni. Zaposleni NLB so dobri, v veliki meri kooperativni, potrpežljivi in motivirani. Je pa res, da se nadzorni svet ukvarja predvsem s problemi.

Takih mednarodnih uprav, kot jo ima NLB, v Sloveniji pravzaprav ni veliko.

Ta izkušnja je zame in za NLB pozitivna. Smo homogena in dobra ekipa. Različnost porekla, izkušenj in idej prinaša nove in drugačne pristope ter globino in širino. Pri tem nas morda ovira lastnica država z dvema posebnima zakonoma, ki na zelo nespreten način omejujeta prejemke uprave. Prejšnji nadzorni svet se je z vprašanjem imenovanja nove uprave ukvarjal zelo aktivno in se je srečeval s precejšnjimi težavami. Imeli smo srečo, da smo dobili vrhunske in motivirane strokovnjake.

Eden izmed pomembnih stebrov slovenskega gospodarstva so izvozniki, tudi NLB jih vidi kot prednost. Kaj lahko banka tu še stori? Kje so težave?

V nadzornem svetu smo veseli, da se uprava zaveda pomena tega vprašanja in da so ljudje iz NLB aktivni

Kako pa je z odzivnostjo NLB?

Veliko delamo na tem, da bi izboljšali procese in skrajšali odzivnost pri kreditnih produktih. Na primer, da ne bo treba čakati 14 dni, da banka, denimo, prošnjo (ki je vsebovala vse potrebne podatke) zavrne. Če banka že mora reči 'ne', naj to stori v razumnem času. Prve korake smo naredili pri najmanjših podjetjih, za presojo bonitete strank s krediti do 100.000 evrov. Že lani pozno poleti smo izboljšali sistem ocenjevanja bonitete za te stranke ter večkratno skrajšali čas našega odgovora stranki. Pripravili bomo tudi nove in privlačne produkte, izboljšali bomo dostopnost prek tabličnih računalnikov in pametnih telefonov ter drugih elektronskih poti. Naša naloga je med drugim, da strankam olajšamo dostopnost in morda celo prihranimo čas.

Srednje velika podjetja, denimo, tista, ki so že izvozno usmerjena, potrebujejo drugačen tip podpore ...

Ta podjetja že imajo svoje skrbnike, svetovalce strank. Tu moramo vlagati v kakovost skrbnikov, da bodo znali strankam pravilno svetovati in jih dobro voditi ter jim pomagali oblikovati rešitve. Pri ponudbi rešitev v mednarodnem poslovanju je NLB zagotovo vodilna na slovenskem trgu – imamo veliko znanja in širok nabor produktov.

Srednje velika podjetja so pogosto ujeta v velike dobaviteljske verige, celo v primere prestrukturiranja velikih podjetij in skupin podjetij. Poskušamo jim pomagati ali pa poiskati povezave, kako jim pomagati zmanjšati odvisnosti od teh procesov, denimo, od prestrukturiranja, ki se dogaja v gospodarstvu. Pred nami je več let razdolževanja v slovenskem gospodarstvu, ki bo marsikje boleče. Ne moremo preprečiti insolvenčnih postopkov in podobnega – lahko pa skupaj iščemo rešitve in, spet, ponekod lahko prihranimo čas z jasno komunikacijo.

Kako bo NLB v prihodnje ocenjevala poslovno zdravje podjetij, bo prevzemala tudi večja tveganja?

To je, kot bi vprašali zdravnika, kako ocenjuje zdravje bolnika. Zdravje je kompleksna zadeva in poznamo več desetih specializacij zdravnikov. Mi smo bolj splošen zdravnik. Bančniki poskušamo razumeti in svetujemo strankam z vidika njihovega življenjskega ciklusa, stopnje razvoja, analize preteklosti, možnosti za prihodnost, lahko poskušamo razumeti potrebe po investicijah, lahko komentiramo razvoj trgov, z vidika prodajnega potenciala in tveganj. Zelo dobro znamo presoditi splošno sliko na podlagi izvidov, ki nam jih da stranka, nismo pa specialisti za nekatere tipe operacij. Včasih strankam svetujemo kakšno zunanjo pomoč – na primer specialiste za raziskavo trga. Ali pa poudarimo, da

”

Strankam želimo olajšati dostop do bančnika, zagotoviti kakovostne informacije in jim svetovati. Aktivno se borimo za posel, ki ga dobro obvladamo.

JANKO MEDJA,
PREDSEDNIK UPRAVE NLB

lahko lastniški kapital zagotovijo le za to specializirani lastniški vlagatelji, ne banke. Ko zaznamo potrebo po intenzivnem operativnem prestrukturiranju, na to odprto in strokovno opozorimo ter po potrebi pomagamo pri angažiranju zunanje pomoči. Banka je tveganje pripravljena prevzeti, ko ima transparenten vpogled v obseg in vzdržnost denarnega toka ter zaupanje v vodstva in lastnike družb, da se izvajajo vse potrebne aktivnosti, da se ta vzdržnost ohranja.

Zaradi sprememb NLB pričakuje, da ji bodo podjetja bolj zaupala. Bo tudi NLB bolj zaupala podjetjem?

Vsak posel, sploh pa dolgoročno partnerstvo, je skupek osebnega odnosa in institucionalne sposobnosti. Zaupanje se vzpostavlja prek poslov, ko se osebno spoznaš in ugotoviš, kaj kdo zna in zmore narediti, ter prek tega, da institucija drži neko stabilno smer in izpolnjuje tisto, kar pač reče. Po težkem letu prestrukturiranja 2013 smo v NLB potrdili, kar smo rekli. Letno sklenemo s podjetji za 400 milijonov evrov popolnoma novih poslov – v zlatih letih je bilo tega sicer par milijard letno, a izjemen uspeh je že, da smo se v letu 2013 reaktivirali in vrnili na sicer mirujoči trg. V letu 2014 banka tržne deleže pri kreditiranju gospodarstva in prebivalstva celo rahlo povečuje.

Se s temi procesi genski zapis NLB spreminja dokončno ali se lahko proces še preusmeri?

Delno so spremembe seveda nepovratne, saj se spreminja tudi okolje. Če ne bomo vztrajni, se lahko kateri od procesov tudi ustavi. Kot večkrat rečeno, tako prestrukturiranje traja nekaj let in v tem času se lahko v okolju zgodi marsikaj. Spreminjamo vedenje, klimo, kulturo in načine dela. Zame je genski zapis NLB to, da so v njej zaposleni pozitivno naravnani ljudje. A nekaj časa v preteklosti je bila ta ekipa slabo vodena ali pa sploh ni bila zares vodena. Naš cilj je NLB voditi in naprej razvijati kot mednarodno bančno skupino, ki posluje in kadruje mednarodno, ter da postane zanimiv delodajalec za najbolj nadarjene v širši regiji.

”

Ni treba, da podjetja slikajo popolno sliko, da dobijo sredstva. Ne velja več, da lahko sredstva dobijo le podjetja, ki letih ne potrebujejo. Banke sprejemajo tudi tveganja, a želijo in morajo videti realno stanje.

GORAZD PODBEVŠEK,
PREDSEDNIK NADZORNEGA SVETA NLB

na področju dostopa do strank. NLB ni več in v prihodnosti ne sme biti pasivna institucija, ki na stranke čaka, temveč je proaktivni partner, ki podjetja obiskuje in išče priložnosti za skupne zgodbe. To je edini pravi pristop in tu je strategija banke zelo jasna. Usmerjamo se k aktivni podpori komitentov vseh velikosti pri poslovnem razvoju.

Torej kmalu kreditnega krča za dobre projekte malih in srednje velikih podjetij ne bo več?

Da. A v slovenskem gospodarstvu je še vedno prisoten problem podkapitaliziranosti, ki je sicer pogostejše akutna težava večjih poslovnih sistemov. Težava majhnih in srednje velikih podjetij je, da nimajo kapitalske osnove, ki bi jo lahko uporabili kot zagonski kapital za rast tudi prek dolžniškega financiranja. V vsakem primeru je treba pri kreditiranju sodelovati tudi z lastnimi sredstvi, potrebna so zavarovanja, to pa je pri majhnih in srednjih družbah kljub velikim potencialom problem. Na tem področju NLB že razvija inovativne produkte, ki združujejo obravnavo pravnih oseb kot platformo podjetnikov na eni strani in podjetnikov kot fizičnih oseb na drugi strani. Taka celostna obravnava jim bo vsekakor olajšala dostop do financiranja.

Funkcijo ste prevzeli v času, ko se je pogosto pojavljalo vprašanje, ali naj politika vpliva na poslovanje banke. Je to obdobje za nami?

Sem optimist. Jasno je razvidno, kam nas je takšno ravnanje politikov pripeljalo. Pretežni del problemov te banke je bil pogojen z razmerami na finančnih trgih in z mednarodno finančno krizo. Ko nekdo vidi banko kot institucijo, ki mora prvenstveno podpirati nacionalni interes in velike »nujne« projekte, ter ko

politični funkcionarji prepričujejo vodstvo banke v finančno podporo takih projektov, je to slabo. Mi imamo konkretne zaveze Evropski komisiji, da do tovrstnega političnega vpliva ne sme prihajati; imamo tudi varovalke v novem zakonu o slovenskem državnem holdingu, ki eksplicitno prepoveduje politični vpliv, ki presega funkcijo države kot delničarja. Zato sem optimist. Je pa dejstvo, da je NLB v stoodstotni državni lasti, Republika Slovenija je dokapitalizirala NLB z ogromnimi sredstvi in kot taka bo aktivni delničar ter ima konkretna pričakovanja.

Kako ravnati, da se izognemo političnim vplivom?

Treba je le ločiti neprimerne vplive od zakonitih vplivov delničarjev, sploh velikih nadzornih delničarjev. Mislim in upam, da se bo izoblikovala ločnica med normalnim aktivnim delničarstvom in političnim vplivanjem, sploh, ko bomo imeli strokovnega upravljavca, ki bo to vlogo prevzel, politiki pa bodo razumeli, da to ni v njihovi pristojnosti, saj odločitve zahtevajo strokovno delo v interesu banke. Ta uprava in nadzorni svet imata namreč samo eno nalogo – ravnati tako, kot je dobro za banko.

Kaj lahko mala in srednje velika podjetja še storijo za večjo uspešnost?

Verjetno ni ene rešitve, ki bi čarobno rešila vse probleme vseh družb. Problemi so različni – od strateških, kot je delovanje v panogi z nizko dodano vrednostjo, do taktičnih, denimo, kako iz nacionalnega okolja preiti na globalno tržišče. Rast je vedno zahtevna z vidika financ, notranje organizacije, človeških virov ... Verjetno je kar precej draguljev med slovenskimi družbami, ki zase ne vedo, da to so, saj jim ne uspe narediti preskoka na globalne trge.

Kako gledate na prihodnost NLB? Trgi bodo zahtevni, tudi na slovenski trg vstopajo novi igralci ... Kakšna je perspektiva odnosa s komitenti?

Ta odnos bo postal še bolj partnerski. Odnos med družbo in banko temelji na obojestranskem zaupanju. Banke morajo zaupati podjetjem, ta pa se morajo zavdati, da prakse izpred nekaj let, ko so imele posamezne družbe dva paketa načrtov, zase in za banko, ter so prikazovale preveč optimistično sliko, ne obrodijo sadov.

Partnerja si zaupata, si povesta tudi skrbi, težave in dileme ter skupaj iščeta rešitve. Upam, da bo šel naš odnos s slovenskimi podjetji v to smer. Ni treba, da podjetja slikajo popolno sliko, da dobijo sredstva. Ne velja več, da lahko sredstva dobijo le podjetja, ki le-teh ne potrebujejo. Banke sprejemajo tudi tveganja, a želijo in morajo videti realno stanje.

O predsedniku nadzornega sveta NLB

Gorazd Podbevšek je izreden strokovnjak za korporativno upravljanje, aktiven kot predsednik strokovnega sveta in član programskega sveta Združenja nadzornikov Slovenije. Pred vodenjem nadzornega sveta NLB je bil predsednik nadzornega sveta HIT d.d. in predsednik nadzornega sveta Begrad d.d.

O predsedniku uprave NLB

Janko Medja, enainštiridesetletni Kranjčan, ima dolgoletne menedžerske in strokovne izkušnje v bančništvu. Za glavno nalogo si je zadal prestrukturiranje in optimizacijo delovanja banke, kar bo trajalo vsaj tri leta. Stavi na odzivnost, pregled ter kakovostno znanje in storitve. Ena od prioritet je okrepitev poslovanja z malimi in srednje velikimi podjetji.

»Prvi aksiom je mednarodna konkurenčnost.«

Tveganja so sestavni del kakršnegakoli, še posebno pa mednarodnega poslovanja. Mnogi se jih izogibajo – a ti hitro zaključijo podjetniško pot. O tem je govoril Janko Medja, predsednik uprave NLB, na izobraževalnem dogodku za poslovne stranke.

BESEDILO: Matevž Straus

NI PRAVO VPRAŠANJE, kako se tveganjem na daleč izogniti, ampak vas mora zanimati, ali in kako jih je mogoče zmanjšati. Če boste zmanjšali finančna tveganja, boste bolj uspešno poslovali.

Dobri podjetniki kljub tveganjem vztrajajo in uživajo v iskanju rešitev. Z izkušeno banko tveganja občutno zmanjšajo, tako lahko na tujih trgih delajo daljše in bolj zanesljive korake. Zanimivo je bilo poslušati Marjana Kurnika, direktorja Kopitarne Sevnica, ki je razložil, kako so se ne le izognili tveganju glede plačila, ampak so z uporabo akreditiva celo dosegli pocenitev materiala, ki so ga kupili: »Akreditiv sam ob izpolnitvi dogovorjenih pogojev pomeni absolutno zanesljivo plačilo, nedvomno. Pri pogajanjih o ceni blaga, kakovosti in točnosti smo zato v bistveno boljšem

položaju, saj lahko dosežemo znatne pocenitve dobav, tudi do sedem ali osem odstotkov.« Sliši se skoraj kot čarobna paličica, pa ni. To je le eden od številnih instrumentov trgovinskega bančništva, kakor je uradni naziv za številna finančna orodja, ki jih lahko podjetja uporabijo pri svojem poslovanju.

Vsak posel torej odpira vprašanje tveganj in ko gre za posle s tujimi partnerji, je takih vprašanj veliko in so zelo raznovrstna. Bolj kot je trg neznan in bolj kot je oddaljen, manj nam je znano podjetje, s katerim stopamo v poslovni odnos, in več vprašanj je odprtih o poslovnem okolju. Skrbijo nas politična, finančna, ekonomska, deželna, tržna, obrestna, valutna, pravna in sistemska tveganja, a ko boste podjetnike vprašali, s katerimi se soočajo najpogostejše, bodo odgovori-

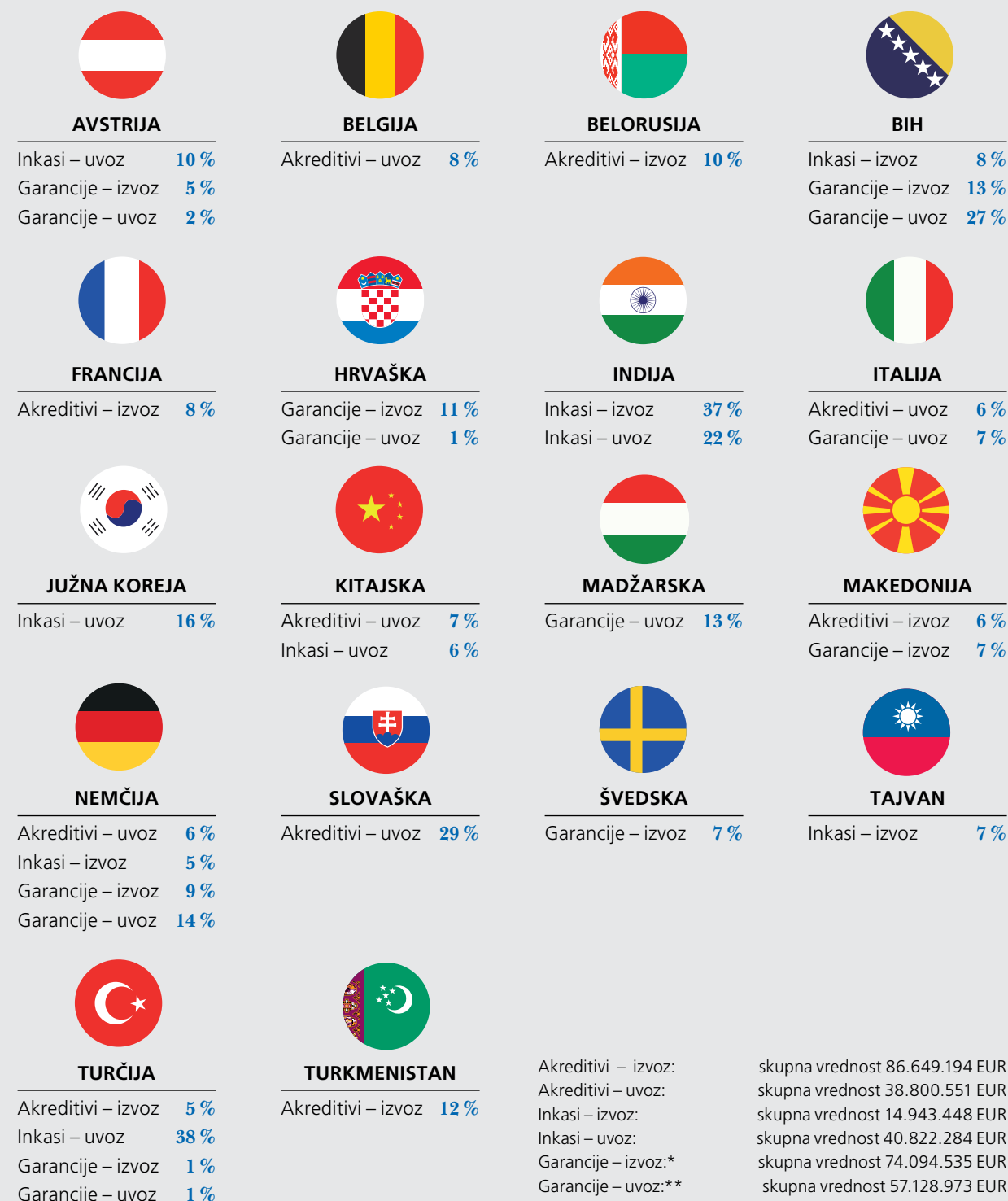
li – neplačila. »Poslovati s podjetji, ki so formalno živa, a klinično mrtva, je težko,« pravi Stojan Binder, direktor podjetja SINET. Nekatera podjetja tveganja brez pomislekov sprejmejo, zato dobijo več naročil, a večkrat ostanejo tudi brez plačila. Drugi so bolj strogi – Marlesov pristop, kakor je razložil direktor Bogdan Božac, vključuje nično toleranco do neplačil (glej študijo primera). Tretja podjetja okrepijo nadzor in izterjavo. A kaj storiti, ko vam kupec že vnaprej pove, da ob odpremi ne bo mogel izvesti plačila? Mu lahko stopite naproti, a se hkrati zavarujete pred prevaro?

RAZLIČNA TVEGANJA, RAZLIČNI INSTRUMENTI

»Z romunskim partnerjem prej nismo sodelovali, zato je med nami obstajala določena mera nezaupanja o kakovosti

Najbolj pogosta uporaba instrumentov zavarovanja (NLB v letu 2013)

V infografiki je prikazano, katere instrumente za zavarovanje posla so podjetja lani z določeno državo največkrat uporabljala. Podjetja – po podatkih NLB – se pri nakupu in prodaji blaga v mednarodnem poslovanju najpogostejše odločajo za akreditive (banka jamči za plačilo), ki omogočajo najvišjo varnost za izvoznike. Pri inkasu banka ne prevzema plačilne obveznosti in ne preverja dokumentov, kot je to značilno za akreditive in garancije.



* Izdane garancije s strani NLB za resnost ponudbe, za dobro izvedbo posla, za odpravo napak, za vračilo varščine ali avansa.

** Izdane garancije s strani NLB za pravočasno plačilo.

Primeri uspešne rabe instrumentov zavarovanja



**MARLES HIŠ
MARIBOR, D. O. O.**

BOGDAN BOŽAC, direktor

IZZIV:

Marles posluje na številnih mednarodnih trgih, kjer se srečuje z različnimi kupci in likvidnostnimi situacijami. Tako je družba pogosto izpostavljena različnim tveganjem. Največje tveganje je seveda tveganje neplačila proizvedenih produktov in izvedenih del s strani njegovih kupcev, bodisi neplačilo dogovorjenega avansa bodisi kupnine, ko je montažni objekt že izveden. Kako naj se torej Marles zavaruje pred takšnimi tveganji? In kako naj kupcu dokaže svojo poslovno resnost ter ga prepriča, da bo vplačani avans dobil nazaj, v kolikor Marles svojih obveznosti dobave ne bi izpolnil?

REŠITEV:

Ko ima Marles močno pogajalsko moč oziroma če potrebuje sredstva za pripravo blaga za izvoz, se s svojim kupcem v pogodbi o osnovnem poslu dogovori za avansno plačilo in mu kot zavarovanje vplačanega avansa predloži v njegovo korist garancijo za vračilo avansa. Garancija za vračilo avansa pa pravzaprav predstavlja dvojno zavarovanje. Marles se s tem, ko dobi avans, izogne plačilnemu tveganju, kupec pa tveganju izgube vplačanega avansa, če Marles ne bi izpolnil svojih pogodbenih obveznosti.



TKI HRASTNIK, D. D.

BRANKO MAJES,
glavni izvršni direktor

IZZIV:

TKI Hrastnik del surovin kupuje na Bližnjem vzhodu, večji delež izdelkov pa proda na evropskem trgu. Tako ima precej odlivov v ameriških dolarjih, večji del prilivov pa v evrih, zato je izpostavljen gibanjem tečajev na svetovnih trgih valut. Nestanovitno gibanje tečaja med evrom in ameriškim dolarjem lahko občutno vpliva na rezultat podjetja. TKI Hrastnik bi moral tako ob dospelosti obveznosti plačati več evrov, kot je bilo načrtovano ob sklenitvi posla.

REŠITEV:

TKI Hrastnik del valutnega tveganja sprejme, deloma pa se pred njim zavaruje s terminskim valutnim nakupom. Podjetje tako običajno določi želeno (najbolj ugodno) razmerje med evrom in ameriškim dolarjem, hkrati pa z določitvijo meje določi najmanj ugoden tečaj in maksimalno izgubo, ki jo je pripravljeno kriti. Ko tečaj doseže ciljno vrednost, banka za TKI Hrastnik uresniči terminski nakup ameriških dolarjev na datum plačila surovin. Tako si podjetje zaklene vrednost tečaja za nakup valute na določen dan v prihodnosti in svojo energijo preusmeri v druge naloge.



RUJZ DESIGN, D. O. O.

JANEZ RUGELJ, direktor

IZZIV:

Ruski strateški partner se je na Rujz design kot dolgoletnega partnerja obrnil z željo po dobavi pohištvenih nogic, ki niso osnovni proizvodni program podjetja. Ker izdelka niso uspeli razviti v Sloveniji, so našli partnerja v Romuniji. Za razvoj izdelka v Romuniji je podjetje Rujz design sprva zagotovilo lastna sredstva in posel financiralo kot vsak drug nov izdelek. Z rastjo posla so se pojavile težave pri financiranju, saj je romunsko podjetje želelo avansno plačilo oziroma 50 odstotkov ob naročilu in 50 odstotkov pred odpremo. Glede na pričakovan obseg posla bi taki pogoji ogrozili likvidnost podjetja Rujz design.

REŠITEV:

NLB je podjetju Rujz design svetovala uporabo dokumentarnega akreditiva in odprte namenskega kredita za kritje akreditiva. Romunsko podjetje je tako ob naročilu blaga od NLB prejelo garancijo za plačilo v 21 dneh po dokazani odpremi blaga, Rujz design pa je dobil namenski kredit z rokom vračila do 30 delovnih dni po dejanskem plačilu romunskemu dobavitelju. Časovni zamik mu je omogočil, da je medtem lahko že dobil plačilo za nakupljeno blago in se izognil likvidnostnim težavam.



Kaj pravijo poslovneži?

Oglejte si video izjave uglednih poslovnih strokovnjakov na našem kanalu Youtube: www.youtube.com/user/NLBskupina.



**KOPITARNA
SEVNICA, D. D.**

MARJAN KURNIK, direktor

IZZIV:

Kopitarna Sevnica je za potrebe prenove izdelave čevlarskih kopit želela pri italijanskem tehnološkem podjetju kupiti proizvodne stroje v vrednosti 500.000 evrov, a je italijansko podjetje zahtevalo 30–40 odstotkov plačila v obliki avansa, preostali del pa z akreditivom. Kopitarna Sevnica se je tako soočala z več tveganji: nevarnostjo nepravočasne dobave, morebitno tehnično pomanjkljivostjo strojev in predvsem tveganjem izgube avansnega dela plačila, če dobavitelj propade.

REŠITEV:

Kopitarna Sevnica je sprejela plačilo 35 odstotkov kupnine z avansom, 65 odstotkov pa z akreditivom, pri čemer so od dobavitelja zahtevali garancijo kakovostne italijanske banke za vračilo avansa. Italijansko banko je NLB pred podpisom pogodbe preverila in potrdila njeno ustreznost, s čimer je Kopitarna zavarovala avansni del plačila. Poleg tega je akreditiv Kopitarno Sevnica varoval pred zamudami pri dobavi in neustrezno kakovostjo, saj se je plačilo izvršilo šele ob predložitvi primopredajnega zapisnika.

in točnosti,« je na dogodku izpostavil svojo izkušnjo Janez Rugelj, direktor podjetja Rujz design. Znete dobavitelja obvezati k pravočasni dobavi in zagotoviti ustrezno kakovost, hkrati pa omogočiti premostitev plačila? Podjetje

Rujz design je storilo prav to – uporabili so dokumentarni akreditiv in odprli namenski kredit za kritje le-tega (glej študijo primera).

Kar 28 različnih finančnih vprašanj, pred katerimi se znajdejo podjetja pri mednarodnem poslovanju, so v beli knjigi Podpora mednarodnemu poslovanju zbrali strokovnjaki NLB in prek odgovorov nanje predstavili instrumente trgovinskega bančništva, s katerimi si podjetja lahko pomagajo. Bela knjiga odgovarja na pogosta vprašanja prek konkretnih primerov podjetij, ki so jih skozi vsakodnevno dolgoletno prakso zbrali strokovnjaki v NLB – niso torej uporabili »idealnih težav« namišljenih podjetij.

»Podjetje iz ZDA se že nekaj časa vztrajno zanima za moje unikatne lesene izdelke in je pripravljeno naročiti večje količine. Kot obrtnik ne želim prevzemati tveganja večjih naročil s strani kupcev, ki jih ne poznam, poleg tega pa bi imel težave pri financiranju posla. Mi lahko kako pomagate?« Veste, kako rešiti to finančno zagato? Kaj pa to: »Kupec iz zahodne Evrope pred plačilom zahteva garancijo za izpolnitev obveznosti po pogodbi. Kakšno tveganje sprejemamo s podpisom takšne pogodbe in kaj se zgodi, če res zamudimo z dobavo?«

Zavarovanje z dokumentarnim akreditivom s predizvoznim financiranjem ali bančnim odkupom terjatve po akreditivu (odgovor na prvo vprašanje) in

dogovor o podaljšanju roka obveznosti s podpisom aneksa (odgovor na drugo vprašanje) sta le dva izmed možnih odgovorov na različna tveganja v mednarodnem poslovanju.

EVRO DANES, EVRO IN ČETRT JUTRI

Poslovanje s tujimi partnerji, ki niso z evrskega območja, pomeni tudi poslovanje z različnimi valutami. Je en dolar ob sklenitvi posla isto kot en dolar ob plačilu?

Nekatera podjetja se temu izognejo tako, da valut preprosto ne pretvarjajo: »Prodajamo z dolarskega na dolarško območje, z evrskega na evrsko,« razlaga Leopold Šmit iz podjetja Sogefi. Tudi Interblock zmanjšuje prime-

re, v katerih je potrebno pretvarjanje valut: »Če imamo prilive v dolarjih, poskušamo tudi financiranje zagotoviti z dolarji.« A včasih se pretvarjanju preprosto ni mogoče izogniti. Kako pa kljub temu zmanjšati tveganje nepredvidljivih tečajev in hitrih sprememb? Ali še bolje – kako nadzirati tveganje in pustiti odprte možnosti za morebitne koristi od hitrih, pozitivnih sprememb? Lahko podobno igro na srečo z varnostnim padalom igrate tudi z obrestmi?

BANKA IMA ODGOVORE

Nešteto vprašanj se poraja ob tveganjih mednarodnega poslovanja. Strokovnjaki NLB najbrž nimajo vseh odgovorov, toda odzivi direktorjev slovenskih pod-

jetij na dogodku, kjer je NLB predstavila paleto instrumentov za podporo mednarodnemu poslovanju podjetij, so se gibali od presenečenja do zadovoljstva nad strokovnostjo, preglednostjo in celovitostjo ponudbe. »Veste, kaj me je na dogodku najbolj presenetilo,« je razložil eden od udeležencev: »Da sem videl, da ima NLB v resnici zelo strokovno in odzivno ekipo svetovalcev in strokovnjakov, da ni neka oddaljena brezosebna institucija, kot včasih dobimo vtis v medijih.« »Če ste le pripravljeni poslušati,« ga je dopolnil drugi direktor. »Mi banko uporabljamo kot servis: vprašamo jih za nasvet, preučijo možnost in skupaj najdemo pravi odgovor,« odgovarja z nasvetom direktor Aktona Miha Novak.

NLB na spletu

Bela knjiga: Podpora mednarodnemu poslovanju

Preberite poglobljene študije primerov s pojasnili izzivov in rešitev ter analizo postopkov in učinkov bančnih instrumentov:

www.nlb.si/mednarodno-poslovanje.

Finančna tveganja: Bolje preventiva kot kurativa

Kaj je 28. maja zadrževalo več kot 160 gospodarstvenikov in gospodarstvenic na šesturnem dogodku v Hotelu Mons? »Srečanje je bilo zelo dinamično, meni ni bilo dolgčas in menim, da tudi ostalim ne,« je odgovoril Pavle Fišer iz podjetja Velo. Matjaž Rihtarčič iz Unihema pa: »Zdi se mi zelo zanimivo v smislu novih idej, novih načinov, novih instrumentov.«

Gospodarstvenice in gospodarstvenike je prepričala strokovna in izobraževalna narava dogodka, v sklopu katerega so zbranim predavali strokovnjaki NLB; izkušeni podjetniki, ki instrumente trgovskega bančništva že uporabljajo, pa so predstavili svoje primere in rešitve zanje. Ker, kot je dejal eden izmed njih: »Le ko bo šlo vsem dobro, bo šlo dobro tudi nam.«

FOTO: Mediaspeed



Kako vstopati na tuje trge, kako se zavarovati pri poslovanju z dobavitelji in kupci, ki jih še ne poznamo dovolj? Na dogodku se je trlo razprav o tem in onem.



Polna dvorana kot dokaz mednarodne usmerjenosti slovenskega gospodarstva in zanimanja za sodelovanje z NLB – v prvi vrsti z leve Marjan Kurnik (Kopitarna Sevnica), Brane Majes (TKI Hrastnik), Janez Rugelj (Rujz design), Bogdan Božac (Marles hiše Maribor), minister za gospodarstvo Metod Dragonja in Janko Medja, predsednik uprave NLB.



Podpora poslovanja z instrumenti zavarovanja, ki jih ponuja NLB, je zagotovo pomembna tema pri podjetjih, ki želijo povečevati obseg poslovanja in krepiti prisotnost na mednarodnih trgih. Fotograf je med debato ujel Bogdana Božaca (Marles hiše Maribor) in Janeza Ruglja (Rujz design).



Gospodarstvenik Sandi Češko je bil poseben gost dogodka. Na fotografiji je v družbi Janka Medje, predsednika uprave NLB, in Blaža Brodnjaka, člana uprave NLB.



Med predavanji so udeleženske in udeleženci izmenjali svoje izkušnje pri mednarodnem poslovanju, lahko pa se tudi takoj posvetovali s strokovnjaki NLB.



»NLB lahko svetuje pri finančni konstrukciji posla, zavarovanju tveganj in izbiri tujih bank, zato nas vključite čim prej,« svetuje Helena Belingar, direktorica sektorja za dokumentarno poslovanje NLB. Njeno predavanje je z jasnostjo in res dobrimi predlogi in primeri presenetilo marsikaterega udeleženca.



»Imamo znanje, izkušnje, stike z drugimi bankami in odzivno organizacijo, ki so ključni na finančnih trgih. Želimo vam pomagati!« je strokovno predavanje zaključil Goran Pušić, vodja poslovalnice za trgovanje s strankami in organizacijskimi enotami NLB.



Vincenc Jamnik, pobudnik dogodka in direktor Področja za poslovanje s srednje velikimi podjetji NLB (skrajno levo), z ekipo: Erika Ločičnik Strle, Elvira Hasanagić, Neja Doležal, Renata Martinčič, Tanja Cimperman Lenasi, Helena Belingar, Tomaž Poznič in Goran Pušić.

Statistika je kot bikini ...

... razkrije veliko, a skriva najbolj bistveno. Kdor se zanaša le na številke in bilance ter na makroekonomske kazalnike, bo težko naredil velike spremembe in dosegel uspehe. Zato se ne zanašajte na »večne resnice« oziroma stereotipe o sanjski zahodni Evropi, o zgolj tehničnih izboljšavah produkta in ne iščite izgovorov v majhnosti Slovenije.



SANDI ČEŠKO,
ustanovitelj mednarodnega
podjetja Studio Moderna

MNOGI ME SPRAŠUJEJO IN SE ČUDIJO, zakaj nismo prisotni na trgih zahodne Evrope. Zakaj smo se usmerili najprej v ZDA in Azijo in zaobšli 'zahodno' Evropo? Mar ne bi bilo bolj logično obratno? Takole jim pojasnim: zahodna Evropa je rigidna in bistveno manj tržno usmerjena od vzhodne Evrope, marsikdaj ostaja ujeta celo v 'fevdalni' način razmišljanja. Velike medijske hiše so obvladovale celo tako majhne panoge, kot je televizijska prodaja, za nove akterje ni bilo prostora. Celó v Avstriji, ki jo mnogi dajejo za zgled tržne usmerjenosti, je medijski svet podoben tistemu v Severni Koreji – ena država, ena državna televizija –, to prispodobo sem slišal od njihovih severnih sosedov. Velike korporacije, predvsem v Evropi, pomenijo rigidnost, rigidnost pomeni odsotnost tržne logike in brez tržne logike novi igralci ne pridemo do posla.

Zaradi podobnih argumentov ne upoštevamo nasvetov, ki nas nagovarjajo k vstopu na trge držav BRIC, češ, tam je denar, tam je rast, tam se dela posel. Raje smo previdni – tudi ti trgi niso dovolj tržno usmerjeni, saj jih obvladujejo posamezne družine, grupacije in poslovne skupine, ki ne omogočajo transparentnega poslovanja oziroma transparentnosti, ki jo

podjetnik nujno potrebuje. Vstop na take trge si zato praviloma lahko privoščijo le velike korporacije, ki jih ščitijo državni interesi, ali pa podjetniki, ki si poiščejo močnega lokalnega partnerja. Malim in srednje velikim podjetjem priporočam, da peljejo prodajo svojih izdelkov na teh trgih prek prodaje uvoznikom in ne z ustanavljanjem lastnih podjetij.

Naš model uspeva tam, kjer je poslovanje transparentno, logika tržna in tržne strukture fleksibilne. Podjetja, ki inovirajo, imajo unikatne izdelke in dobre zgodbe, bodo na konkurenčnih trgih ZDA, vzhodne Evrope in Japonske najlažje uspela. Visoka stopnja konkurenčnosti odpira vrata podjetjem, ki so inovativna in učinkovita. Inovativna podjetja imajo zato na najbolj zahtevnih trgih najboljše pogoje za delo in uspeh, hitro lahko pridobijo potreben kapital. Evropa pa od vzhodnoevropskih podjetij pričakuje predvsem podizvajalske funkcije in dobavo po najnižji ceni.

ŠTIRJE ELEMENTI USPEHA

Za konkurenčnost podjetja so ključni štirje elementi: znamka, inovacija, cena in odnos. En element pa izrazito izstopa –



»Dokler bo vaš kupec zadovoljen z odnosom, bodo znamka, inovacija in cena težko prevesili tehniko k vašemu konkurentu.«

Sandi Češko

Leta 1992 je ustanovil Studio Moderna, s katerim je osvojil trge vzhodne Evrope, ZDA in Japonske s poslovanjem v več kanalih hkrati. Predava na Harvardu, svetuje Microsoftu in je mentor številnim mladim podjetnikom. Studio Moderna lahko orišemo takole: 7000 zaposlenih, 5000 produktov, 300 ur oglasnega programa dnevno, 15 milijonov katalogov, 220 trgovin in 22 klicnih centrov.

storitev temelji na izobraževanju. Naša prodaja se začne z razumevanjem kupca in nadaljuje z zgodbo, pojasnjevanjem našega vidika ter svetovanjem stranki, kako s spremenjenim pristopom doseči rešitev. Izdelka in storitve ne prodajaš tako, da opisuješ njegove karakteristike, ampak tako, da pojasniš kupcu, kako si lahko izboljša življenje, poslovanje, reši določen problem. Prav zadovoljstvo z odnosom in izobraževanje kupcev drži Dormeo v igri že sedem let na izjemno zahtevnem japonskem trgu. Le zakaj japonska korporacija, ki ji dobavljamo ležišča, ne stopi do naše italijanske tovarne, ponudi boljših pogojev ter nas izrine iz igre? Ker potrebuje naše rešitve, naš »know-how«, naše inovacije pri načinu trženja in izoblikovanja izdelkov ter zasledovanju trendov. Ker naša storitev in naša podpora upravičita vrednost, s katero nadgradimo tovarniški izdelek.

SMO RES MAJHNI?

Slovenci predstavitev Slovenije običajno začnemo z »Mi smo majhni, samo dva milijona nas je ...«. Podobno sem pred dvema letoma v pogovoru z nizozemskim veleposlanikom v Sloveniji pojasnjeval nek naš neuspeh z Avstrijo, ki sem ga utemeljil z našo majhnostjo v primerjavi z Avstrijo. Primerjavo sem poskušal konkretizirati: »To je podobno, kot če bi primerjal Nizozemsko z Nemčijo. Saj tudi vi ne morete biti boljši od petkrat večje Nemčije.« A me je sogovornik hitro ustavil in ogorčeno dejal: »Mi nismo manjši, mi smo večji!« Sprva sem se začudil in spraševal, ali še govoriva o gospodarstvu ali sva prešla na pogovor o proizvodnji tulipanov. A tako razmišljajo na Severu – Nizozemci, Belgijci. Skandinavci ne bodo nikoli dejali, da so najmanjši. Vsakdo najde vsaj en zorni kot, v katerem je najboljši. Od takrat naprej tudi sam izpostavljam našo veličino; ob pogovoru z Alexandrom Dibeliusom iz Goldman Sachs sem, denimo, poudaril – in to je Dibelius širil naprej –, da pol Nemčije pleše po slovenskih notah. Škoda je le, da nas v šolah ni nihče seznanil s tem, da je Na Golici največkrat predvajana instrumentalna glasba na svetu.

Slovenci pa nismo le med najbolj delavnimi, marljivimi in inovativnimi – smo tudi najbolj trmastí. Težko boste na svetu našli narod, ki je tako tekmovalen kot slovenski – želimo biti prvi in najboljši. Pretvorimo to trmo in tekmovalnost v prednost. Ker ni zmag in uspehov brez prepričanja in trme, da je uspeh mogoč. Mar nam ne dokazujejo tega tudi naši športniki? Ko je Luka Špik med veslanjem z Iztokom Čopom potožil zaradi bolečin v kolenih, mu je Iztok odgovoril: »V sosednjem čolnu imata sotekmovalca še večje bolečine. Tih' bod' in veslaj.« Vsi imajo bolečine. A le Iztok in Luka sta zmagala.

odnos. Ta predstavlja skoraj 50 odstotkov teže. Dokler bo vaš kupec zadovoljen z odnosom, bodo drugi trije elementi težko prevesili tehniko k vašemu konkurentu. V svetu, v katerem je vse dobavljivo, ko so razlike med tehničnimi lastnostmi majhne, so najpomembnejše mehke lastnosti.

”

Vsak naš izdelek lahko kopira kdorkoli in ga ponudi celo po nižji ceni. A naših storitev ni tako preprosto kopirati.

SANDI ČEŠKO

Danes ni težko narediti novega proizvoda in Studio Moderna ni uspešen, ker bi imel take, ki jih drugi nimajo. Vsak naš proizvod lahko kopira katerokoli podjetje in ga morda ponudi celo po nižji ceni. A storitev, ki jih ponujamo mi, ni tako preprosto kopirati. In tu ne govorim le o prijaznosti in nasmejanosti prodajalk. Kakovostna

Denar je car

Podjetje lahko propade – še posebno takrat, ko raste –, če ne obvlada denarnih tokov, in to kljub temu, da ustvarja dobiček. Sliši se neverjetno, a to je dejstvo.

BESEDILO: Vlasta Tifengraber

ZAČNIMO Z RESNIČNO ZGODBO. Zelo dober komercialist je pred leti sprejel ponudbo za direktorsko mesto v podjetju, ki je imelo možnost rasti poslovanja. Njegova naloga je bila, da določeno blago uspešne mednarodne blagovne znamke spravi na police velikih trgovcev, prej so ga prodajali le v manjših trgovinah. Za nekajkrat so povečali prodajo, ustvarjali dobiček in pristali v stečaju. Zakaj?

KAJ TI POMAGA DOBIČEK, ČE NI DENARJA

»Veliki kupci imajo dober pogajalski položaj, zato so morali v dotičnem podjetju pristati na daljše plačilne roke, na zalogi pa imeti dovolj blaga, še posebno, ker je bilo iz uvoza. Dobavitelji so postavili zgornjo mejo odprtih obveznosti in skrajne plačilne roke, podjetje je torej moralo neto obratni kapital financirati s krediti. Bolj kot so rasli, bolj so bili zadolženi in nekega dne je banka ugotovila, da je šlo vse predaleč in je pozvala lastnike v dokapitalizacijo. Lastniki niso bili zmožni dokapitalizirati podjetja in to je postalo plačilno nesposobno ter pristalo v stečaju,« je razložil dr. Jožko Peterlin, ustanovitelj SmartFina, Inštituta za po-

slovne finance, in dodal: »Kaj ti pomaga dobiček, če ni denarja, ki je v terjatvah, zalogah in opremi. S tem ne moreš poravnati obveznosti do banke in dobaviteljev.«

TVEGANJA SO NEKOČ POVZROČILA ŠKODO

Danes pa lahko podjetje pokopljejo. Denarne tokove je nujno treba načrtovati, še posebno v nabavi in prodaji. Pri investiranju morajo biti denarni tokovi »zavarovani«. Običajno se zgodi, da v podjetju vedno presežejo ocenjeno investicijsko vrednost in investicijo zaženejo prepozno. Direktor se mora zavedati posledic svojih odločitev na kapitalsko ustreznost, poslovni izid, neto obratni kapital, plačilno sposobnost in nova, še nepoznana tveganja.

»Povečevanje prihodkov pomeni, da prodajamo več. Kupci pričakujejo podaljšanje plačilnih rokov in zaradi tega so terjatve še večje. Za povečano prodajo je potrebnih tudi več zalog. Običajno nastopijo ozka grla v proizvodnji, skladiščih, IT-podpori, potrebujemo nove ljudi ... Vse to zahteva investicije,« je opozoril Peterlin.

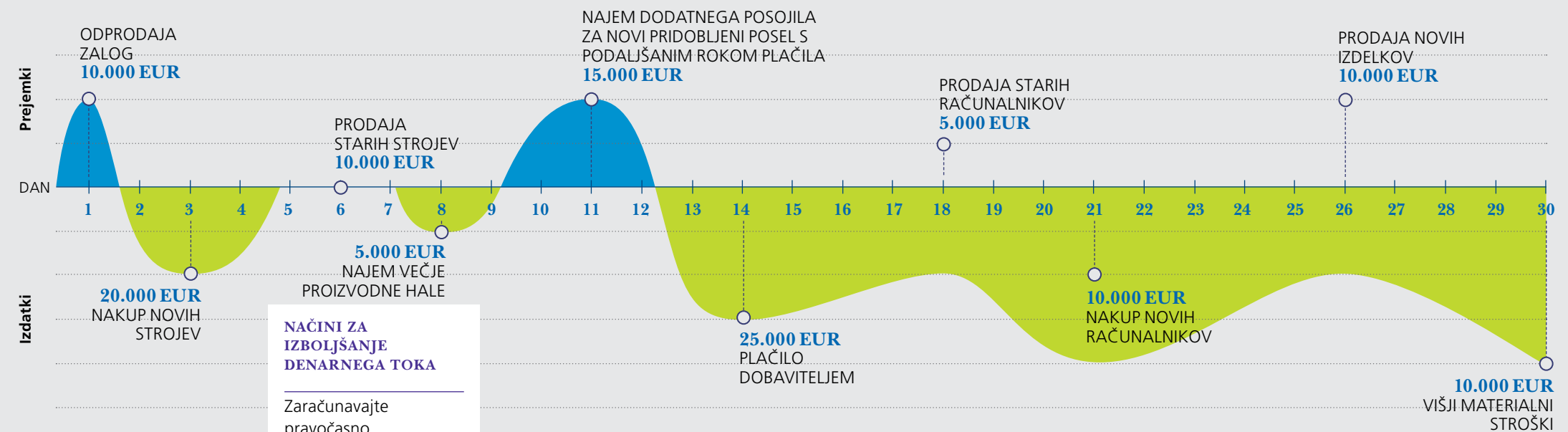
”

Denar je dejstvo, dobiček je mnenje.

THE ECONOMIST

PRIMER DENARNEGA TOKA PODJETJA V RASTI

Iz prikaza denarnega toka podjetja v rasti je razvidno, da lahko ima podjetje – čeprav je dobičkonosno – velike težave pri pokrivanju tekočih obveznosti. Zaradi tega lahko pristane tudi v stečaju.



NAČINI ZA IZBOLJŠANJE DENARNEGA TOKA

Zaračunavajte pravočasno.

Naredite motivacijski plačilni načrt.

Izogibajte se kupcem, ki plačujejo počasi ali nikoli.

Uporabite kompenzacije ali blagovne menjave namesto denarja.

Uravnotežite stanje skladišča.

BANKA NE INVESTIRA, AMPAK POSOJA

»Jasna predstava o perspektivi komitenta oziroma možnosti ustvarjanja zadostnih denarnih tokov v prihodnosti je nadvse pomembna. Pri predvidevanju možnosti, da bo komitent vrnil obveznosti iz denarnega toka, uporabljajo banke analizo občutljivosti z normalnim, prilagojenim in najslabšim scenarijem. S tem se ugotovi predvsem, ali so projekcije in predpostavke vzdržne oziroma trajnostne, ponovljive, predvidljive oziroma napovedljive,« je povedal Mitja Bertonec, strokovnjak v Sektorju za kreditne analize v NLB.

V vseh podjetjih, ki povečujejo prihodke oziroma prodajo, se povečajo sredstva. Če se povečujejo sredstva, jim je treba zagotoviti vire in to so le novi krediti. Kredite pa podjetje dobi, če ima dobro boniteto. »Denar je praksa, bilance so teorija. Tveganje, da kredita ob zapadlosti ni mogoče obnoviti, je bolj nevarno od tega, da kredita sploh ne dobimo,« je prepričan dr. Jožko Peterlin.

6 STVARI, NA KATERE MORA BITI DIREKTOR POZOREN PRI RASTI POSLOVANJA

1

Ko podjetje povečuje prihodke, a še ne prejme plačil, se povečujejo sredstva, kapital je običajno konstanten, zato posledično rastejo samo dolgovi.

2

Če bo iz te rasti tudi dobiček in denar, se bo videlo po tem, ko bo moralo podjetje že poravnati svoje obveznosti, čeprav to niso bili stroški (vračilo glavnice).

3

Gibanje neto obratnega kapitala (terjatve + zaloge – dobavitelji) mora biti pod nadzorom.

4

Če se v komerciali prepustijo željam trga, neto obratni kapital raste in z njim potreba po kreditih.

5

Rast prinese s seboj nova tveganja, predvsem tržna, kreditna, operativna in likvidnostna.

6

Rast v novi dejavnosti je še posebno tvegana, običajno zahteva popolnoma prenovljen poslovni model, ki ga obstoječe vodstvo mogoče ne obvlada.

Drugi človek v podjetju

Finančnega direktorja potrebuje prav vsako podjetje, a ne more si ga vsako podjetje privoščiti – zato manjša podjetja najemajo finančne svetovalce. Smiselno je, da o funkciji finančnika razmislijo rastoča podjetja in tista, ki so že dosegla prihodke čez milijon evrov.

BESEDILO: Jure Makovec

NAJPOGOSTEJE SE PODJETJA ODLOČIJO zaposliti finančnega direktorja, ko vodstvo podjetja za ukvarjanje s financami začne izgubljati preveč časa in se zato premalo posveča drugim poslovnim funkcijam. V svetu je sicer pogosto, da podjetja finančnega direktorja najamejo, ko dosežejo 10 milijonov dolarjev prihodkov letno.

ZAČNITE RAZMIŠLJATI O FINANČNIKU

Podjetja v Sloveniji finančno funkcijo pogosto izvajajo s pomočjo zunanjih izvajalcev, najpogostejše gre za računovodske servise. A na neki točki mora finance v podjetju začeti voditi nekdo, ki temeljito pozna vizijo, strategijo in poslovne priložnosti podjetja. »Finančnik je lahko tisti, ki ima nadzor nad vsem poslovanjem in ki upravi pokaže optimalno in varno pot,« pravi Andrew Rajapakse, svetovalec pri računovodski hiši Unija, ki je bila tri leta zapored izbrana kot naj računovodski servis v Sloveniji, in nekdanji direktor za slabe terjatve NLB.

POTREBUJETE GA, ČE:

Kompleksnost poslov: izdelujete veliko različnih izdelkov za stotine odjemalcev po svetu, je vaše poslovanje zapleteno in verjetno potrebujete finančnega direktorja.

Velikost: poslujete preprosto, a imate veliko zaposlenih, morda težko obvladujete denarni tok.

Učinkovitost: vaše podjetje je na tem, da strmoglavijo in potrebujete optimizacijo poslovanja ali pa nezadržno rastete in sploh več ne veste, kaj pričakovati.

ZAKAJ SE MAJHNO PODJETJE ODLOČI ZA FINANČNIKA?

»Prehajamo s podjetniške na korporativno poslovno kulturo, prilagajamo se novim mednarodnim partnerstvom ter reformiramo finančne in druge podporne funkcije. Vzpostavljamo finančno politiko, optimiziramo poslovne procese, zmanjšujemo tveganja, uravnavamo likvidnost. Formalno načrtujemo in vzpostavljamo notranji model nadzora donosnosti,« je povedala Anja Pukl, nova finančna direktorica družbe PARSEK, kjer so se pri prometu 1,3 milijona evrov v minulem letu odločili vzpostaviti funkcijo finančnega direktorja.

FINANČNIK SKRBI ZA PREMOŽENJE DRUŽBE

Finančni direktor bo analiziral, načrtoval in obvladoval denarni tok ter upravi omogočil, da se intenzivneje ukvarja z drugimi vidiki poslovanja družbe. Zaradi odgovornosti finančniki pogosto zaslužijo toliko kot predsedniki uprav, saj so drugi najpomembnejši v podjetju.

TEMELJNE NALOGE

Dober finančnik je sposoben izračunati donos vseh naložb, slediti finančnim ciljem in pravočasno opozoriti vodstvo na

odstopanja finančnih rezultatov in jih razumljivo interpretirati. Skrbi, da ustrezno raste lastniški kapital podjetja. Pri tem upošteva tveganja in o tem obvešča upravo družbe. Pravočasno mora opozarjati na to, kako se giblje denarni tok. Razume druge deležnike družbe, sodeluje z revizorji, načrtuje plačilo davkov, analizira potencialne sinergijske učinke predlaganih nakupov ali združitvev podjetij.

KJE LAHKO POMAGA FINANČNIK?

- skrb za premoženje podjetja
- vzpostavitev politik in nadzornih mehanizmov
- skrb za denarni tok podjetja
- nadzor poslovanja (v finančnem smislu)
- načrtovanje rasti podjetja
- iskanje novih poslovnih modelov
- upravljanje računovodstva
- pridobivanje kapitala
- plasiranje kapitala

”

Potrebo po finančniku mora začutiti vodstvo podjetja. Njim mora biti jasno, da to potrebujejo.

ANDREW RAJAPAKSE

TEHNOLOŠKI NAVDUŠENEC

Eno od glavnih orodij finančnega direktorja je informacijska tehnologija. Z njo sproti preverja finančno stanje družbe, skladnost s finančnimi načrti ter projicira različne priložnosti in finančna tveganja. Če ni tehnološko napreden, v sodobnem poslovnem svetu ne more biti učinkovit. Nekatera podjetja imajo celo možnost vsak trenutek projicirati vrednost in bilance podjetja.

KAKO NAJETI FINANČNIKA?

»Dobrega finančnika je težko najti. Takega, ki se bo vživel v poslovanje družbe, ki bo razumel tudi druge deležnike v družbi,« poudarja Andrew Rajapakse. Dodaja še nasvet, kako najti zares dobrega finančnega direktorja: »Predložite mu bilance podjetja, strategijo, kak razvojni dokument in ga enostavno vprašajte – kam gre to podjetje, kje bo končalo?« Dodaja še – od finančnega direktorja ne pričakujte le tega, da vam bo zgolj urejal posojila.

GLAVNA TEŽAVA

In kaj je lahko glavna težava finančnega direktorja v podjetju? »Zagotovo ta, da predsednik uprave ali sodelavci ne razumejo njegove funkcije in ga imajo le za kontrolorja, ne pa za poslovnega partnerja,« pravi Rajapakse, tudi sam izkušen finančni direktor. Pri uspehu podjetja ima namreč finančnik ključno vlogo.



Poglejte
video

Oglejte si 18-minutni videointervju s Tino

Poglobljen intervju s prvakinjo o gradnji vrhunske kariere je v NLB Bankarni opravil novinar časnika Delo Vito Divac.

bit.ly/1n7XBjg



Predanost brez kompromisa

Ko je Tina Maze po rekorderski zmagoviti sezoni 2012/2013 osvojila še olimpijsko zlato, to ni bil le njen uspeh, temelječ na predanosti delu, pač pa rezultat celotne ekipe. Kako je gradila ta vrhunsko organiziran stroj?

BESEDILO: Armadio Diviacchi **FOTO:** Mediaspeed



NLB je že 15 let ponosni sponzor slovenskih alpskih smučarskih reprezentanc. Tina Maze spoštuje kot zgled odličnosti in uveljavljanja profesionalnih vrednot.

TINA NEDVOMNO HODI po svoji zmagovalni poti z drugačnimi vrednotami, ki bi morale biti zgled slehernemu Slovencu. Njeno vodilo je, da si lahko uspešen le, če si na podlagi znanja brezkompromisno predan svojemu delu. Uspeh temelji tudi na tem, da je nosilec uspeha obkrožen s podobnimi in razumevajočimi ljudmi, ki so pozitivno naravnani in brez zadržkov verjamejo v skupni cilj.

USTVARITI POZITIVNO VZDUŠJE

»V bistvu sem bila že tako izgubljena, da nisem vedela, kaj in kako. Verjela pa sem, da lahko zase naredim nekaj velikega. Notranja želja in motivacija sta bili veliki, jasno pa mi je bilo, da tega preobrata v kariere in miselnosti sama ne bom sposobna narediti. Zato je bilo pomembno

poiskati ljudi, ki so mi upali slediti in verjeti vame,« opisuje najboljša smučarka sveta zadnjih let odločilno obdobje preobrazbe iz nadarjene in neuresničene športnice v svetovno prvakinjo.

MOČ POZITIVNE NARAVNANOSTI

Nekateri so trdili, da bo ostala športnica brez največjih predstav in kolajn. Prav to nezaupanje in omalovaževanje sta pri njej zbudila ključovalnost, iz katere izhaja trma, pri vase prepričanih ljudeh zagotovo največja motivacija. A to se zgodi le, če verjamejo vase, brez zadržkov, in če vedo, da so sposobni narediti več in bolje. Z drugimi besedami – Mazejeva se ni prepustila malodušju in brezciljnim razpredanjem o svoji kakovosti. Z vodjo projekta aMaze Andreo Massijem sta si

cer morala požreti marsikatero grenko, a sta se zavedala, da je edina pot navzgor poiskati ustvarjalno okolje, ki bo razumelo njune visoke ambicije.

BREZKOMPROMISNA DO SEBE IN DRUGIH

Skrbno sta izbirala sodelavce in postopoma gradila zmagovalno ekipo. Vendar se na nikogar nista čustveno navezala. Tiste, ki se niso znali prilagoditi zelo zahtevnemu in stresnemu delu, ki svojega jaza niso znali podrediti najvišjemu cilju prvakinje, sta brez zadržkov odstavila.

Ko se je vzpenjala, so Tini pogosto očitali, da je v svojem poslu neusmiljena, težka in neznosna. Poudarjala je, da ne ve, zakaj bi bila »obzirna« do svojih sodelavcev

”

Imeti ob sebi pozitivno naravnane ljudi je najpomembnejše za timski uspeh. Prav ožje okolje ustvarja pozitivno ali negativno energijo. Tudi mene je to pripeljalo do največjih uspehov.

TINA MAZE

in okolja, v katerem deluje, če je najbolj stroga, brezkompromisna in neusmiljena najprej in najbolj sama do sebe.

BREZ IMPROVIZACIJE

Najtežje se ji je bilo brezpogojno pustiti vodji oziroma trenerju, še zlasti v prvih letih, ko je spreminjala miselnost in se prilagajala novim razmeram. Ko je videla, da gredo stvari v pravo smer, da je zaupanje med vsemi popolno, ji ni bilo težko trdo delati. Tudi njeni ekipi ne. »Ob vsej nadarjenosti sta me prav ta miselnost preobrazba in zaupanje pripeljala do uspehov. Vseskozi sem se prepričevala, da je treba iz neizbežnih porazov potegniti najbolj pozitivne stvari,« razmišlja naša najuspešnejša smučarka o sestavljanju zmagovalnega mozaika.

CILJ: POPOLNOST

V ekipi aMaze so zelo natančni pri svojem delu. Ničesar ne prepuščajo naključju. Improvizirajo le, če to prinaša boljše rešitve. Lahko bi rekli, da so perfekcionisti, čeprav je težko biti resnično popoln. Vendar pa že stremenje k popolnosti izloči večino slabosti in dvomov, ki človeka radi preplavijo takrat, ko ne gre vse po maslu.

UMETNOST USPEHA

Pravzaprav je v vsakem velikem projektu najtežje najti poštene, iskrene, spontane in pozitivno naravnane sodelavce. Združiti vse skupaj pa je zagotovo največja umetnost.

Tina Maze je to uspelo.

Ne pustite se!

Na delovnem mestu vam je zagotovo že kdaj počil film zaradi nepomembne malenkosti. Preverite, kako se lahko izognete posameznim sprožilcem slabe volje.

BESEDILO: Jure Makovec

IZVAJANJE POSLOVNIH NALOG velikokrat zahteva močno koncentracijo in osredotočenje na problem ali posamezen proces, zato različne motnje lahko povzročijo močan izbruh negativnih čustev.

ZARADI DROBNIH OPRAVIL NE MORETE OPRAVITI POMEMBNIH

TEŽAVA: Slabo upravljate čas in narobe postavljate prioritete.

REŠITEV: Neprestano posodabljanje e-poštnega nabiralnika ni produktivno. Prošnjam sodelavcev dodelite ustrezno prednost in vodite natančen urnik, kdaj boste kaj naredili.

DISK JE OKVARJEN, VI PA NIMATE VARNOSTNE KOPIJE

TEŽAVA: Zaradi neredne izdelave varnostnih kopij ste lahko ob ključne poslovne podatke in dokumente.

REŠITEV: Vzpostavite si zanesljiv sistem varnostnega kopiranja. Nabavite priročen zunanji disk, ga zaščitite z geslom in vsak teden ali pa vsaj mesečno nanj prekopirajte pomembne datoteke. Druga rešitev je hramba podatkov v oblaku – storitve, kot so Dropbox, Office 365, Google Drive in druge, omogočajo varno in nadzorovano hrambo podatkov v strežnikih, ki so varni in zanesljivi. Tako lahko datoteke odpirate tudi z mobilnim telefonom med dopustom.

POZABILI STE GESLO IN NE MORETE NADALJEVATI

TEŽAVA: V časih, ko ima vsak uporabnik po 10 gesel in več, da lahko sploh normalno izvaja poslovne naloge, je čudež, da vam sploh kaj uspe narediti brez pogostih zapletov.

REŠITEV: Razmislite, ali ste geslo pred kratkim spreminjali, ali ste se morda odločili za nov »sistem«, morda ste si geslo celo kam zapisali. Zapisovanje na listek ali pod tipkovnico ni priporočljivo.

NE ZNATE NAREDITI PREDNOSTNEGA SEZNAMA

TEŽAVA: Ura je že 3 popoldan, vi pa še vedno boljčite v nespremenjeno datoteko, ki ste jo odprli zjutraj.

REŠITEV: Odvadite se izgubljati čas z nepomembnimi zadevami in najprej opravite pomembna opravila. Že ob začetku delovnika se odločite, katera večja opravila boste najprej izvedli. Naredite si seznam in opravila črtajte, dokler ne boste zadovoljni z dnevnim izkupičkom.



Ne pustite, da vas malenkosti vržejo s tira. Ukrepite pravočasno, še preden zadeve uidejo izpod nadzora.

Vaš urnik ni gunitvist

Delovni čas je čudna reč. Včasih teče kot divja reka, da komaj lovimo roke, včasih pa med opravili kar izpuhti neznano kam. Kako ga ukrotiti, da se vam ne bodo nabirale zamude pri opravilih in pred sestanki?

BESEDILO: Vlasta Tifengraber



Vsi imamo na voljo 24 ur dnevno, 60 minut na uro. Kako jih boste izkoristili?

SVOBODA NI LE TRENUTEK, ko prilezete na vrh hriba ali se zleknete na plaži. Med delovnim časom je svoboda tudi, da lahko normalno dihate in niste neprestano v zamudi.

Učinkovito upravljanje časa je v sodobnem drvečem svetu postalo prava znanost. Orodja in svetovalci rastejo kot gobe po dežju. Morda se vaša rešitev skriva v katerem izmed sedmih nasvetov za povečanje učinkovitosti.

1

STRUKTURIRAJTE SVOJ URNIK

Kaotično begate od opravila do opravila. Prevezemite nadzor nad svojim urnikom. Sestanke načrtujte dovolj udobno, omejite si tudi čas za drobna vsakodnevna opravila. Vsak dan načrtujte urnik za naslednji dan.

2

SINHRONIZIRAJTE SVOJ URNIK V ELEKTRONSKIH NAPRAVAH

Pogosto si zadeve napišete na listke, ki jih nalepite na zaslon, včasih si kaj vpišete v rokovnik, morda tudi v telefon. Zato lahko tudi kaj spregledate. Uporabite t. i. koledar in adresar v podatkovnem oblaku. Tako

si lahko sestanke in opravila vpisujete v računalnik, vidite pa jih tudi na telefonu, ali obratno.

3

KOMUNICIRAJTE UČINKOVITO

Kdor se slabo dogovarja, se (pre)večkrat dogovarja.

Komunicirajte tako, da ne bo nejasnosti in bo točno znano, kdo mora narediti kaj, kdaj in tudi kako. Ta dogovor morajo razumeti in sprejeti vsi, zato jim pošljite zapisnik.

4

OHRANITE RED V DELOVNEM OKOLJU

Na mizi se vam kopičijo naprave, dokumenti, računi in drobnjarije, ki vam zasičijo polje zaznave.

Zadeve razvrščajte po nujnosti ter po vsebinskih sklopih, sproti mečite stran papirje in predmete, ki jih ne potrebujete več. Narejene stvari arhivirajte.

5

TEMELJITO NAČRTUJTE PROJEKTE

Slabo načrtovani projekti vam kradejo čas, sodelavci pa so nezadovoljni, če nimajo jasne vizije uspeha. Vzemite si dovolj časa, da razmislite o vseh pomembnih vidikih. Tako bo izvedba bolj učinkovita, v časovnem smislu in tudi z vidika motivacije.

6

DELAJTE LE ENO STVAR HKRATI

Mnogi ljudje so prepričani, da lahko počnejo več stvari hkrati.

Osredotočenost na eno zadevo je ključna za hitro in kakovostno izvedbo naloge. Če več zadev prepletate med seboj, se čas izvedba podaljšuje.

7

NE DELAJTE VSEGA SAMI

Nakopljete si preveč dela. Najbolj učinkoviti ljudje znajo tudi najbolje delegirati naloge drugim. Zase obdržite tiste, kjer lahko prispevate največ.

Novosti poslovnega bontona

Še obvladate poslovni bonton ali pa ste že kdaj negotovi zaradi vseh novosti pri načinu komunikacije v zadnjem desetletju? Vljudnost, prijaznost in nasmeh so še vedno osnove lepega vedenja in vseh dobrih medčloveških odnosov. Kjerkoli, kadarkoli. Tudi pri poslu.

BESEDILO: Simon Novosel

BONTON ODPIRA MNOGA VRATA, tudi v poslovnem svetu. Tehnološke spremembe pa so tiste, ki so v zadnjih letih prinesle nekaj sprememb.

S TELEFONOM V ROKI

Verjetno ga ni poslovneža, ki bi si znal predstavljati vsakdan brez telefona v roki. Tehnologija telefoniranja se sicer stalno spreminja – mlajši, tehnološko naprednejši poslovneži danes kličejo prek različnih aplikacij in spletnih storitev. Vendar pa si velja še vedno zapomniti osnove bontona:

- Ob izgubi zveze naj vnovič pokličete tisti, ki je prvi klical.
- Ob uspešni vnovični vzpostavitvi zveze naj se kličoči najprej opraviči za težavo.
- Opravičite se, če klica zaradi okoliščin ne morete sprejeti.
- Nič ni narobe, če pošljete sporočilo z opravičilom in pokličete takoj, ko je mogoče.

SESTANEK NA DALJAVO

Vse več pa je – sploh v podjetjih, ki poslujejo s tujino – videokonferenc. Kakšna so pravila bontona za izvedbo videokonference?

- Pospravite pisarno. Neurejeno delovno okolje slabo vpliva na poslovni odnos. Poskrbite, da bo prostor dovolj osvetljen.
- Zmanjšajte hrup. Izogibajte se glasnemu tipkanju, nepotrebnemu šumenju s papirji, nerazumljivemu šepetanju in zvonjenju mobilnika.
- Zvezo preizkusite. Nekaj minut pred konferenco se testno povežite s sodelavcem.
- Kratko in učinkovito. Razpošljite dnevni red sestanka, da se bodo vsi pripravili.
- Ne skačite v besedo. Govorite razločno, jasno in ne prehitro.
- Glejte v oči. Glejte v kamero, kot bi gledali sogovornika v oči.
- Naslavljajte sogovornike. Predstavite se in povejte, komu odgovarjate.
- Pomagajte si s slikovnim gradivom. Tako ohranite pozornost poslovnega partnerja in učinkovito predstavite tematiko pogovora.
- Pripravite zapisnik. Ker lahko tehnika odpove in tako izgubite dragocene informacije, je dobro, da tudi v primeru videokonference ena ali druga stran vodi zapisnik sestanka.

KLASIKA: ELEKTRONSKA POŠTA

E-pošta je že nekaj let najbolj pogost način poslovnega komuniciranja. Pri uporabi ves čas ponavljamo ista vprašanja in napake.

- Nevljudno je pošiljatelja pustiti na odgovor čakati dlje od 24 ur. Vsaj sporočite, kdaj boste lahko odgovorili.
- Zadeva naj bo oblikovana kratko in jasno, da olajša razvrščanje, arhiviranje in iskanje.
- Vedno odgovorite na zadnje elektronsko sporočilo v korespondenci.

KAJ JE OLIKA?

Olikano je tisto vedenje, ki ustreza pričakovanjem okolja. Okolje pričakuje koristno (nikomur ne škoduje s svojimi dejanji), pošteno (bodite pošteni do sebe in drugih) in prijetno vedenje (vsak rad sodeluje z vedrimi, iskrenimi, prikupnimi in simpatičnimi ljudmi).

Naj vaše elektronsko komuniciranje jasno sporoča vašo poslovno kulturo. Bodite vljudni, učinkoviti in uvidevni.

**POSLOVNO DRUŽABNO
OMREŽJE LINKEDIN**



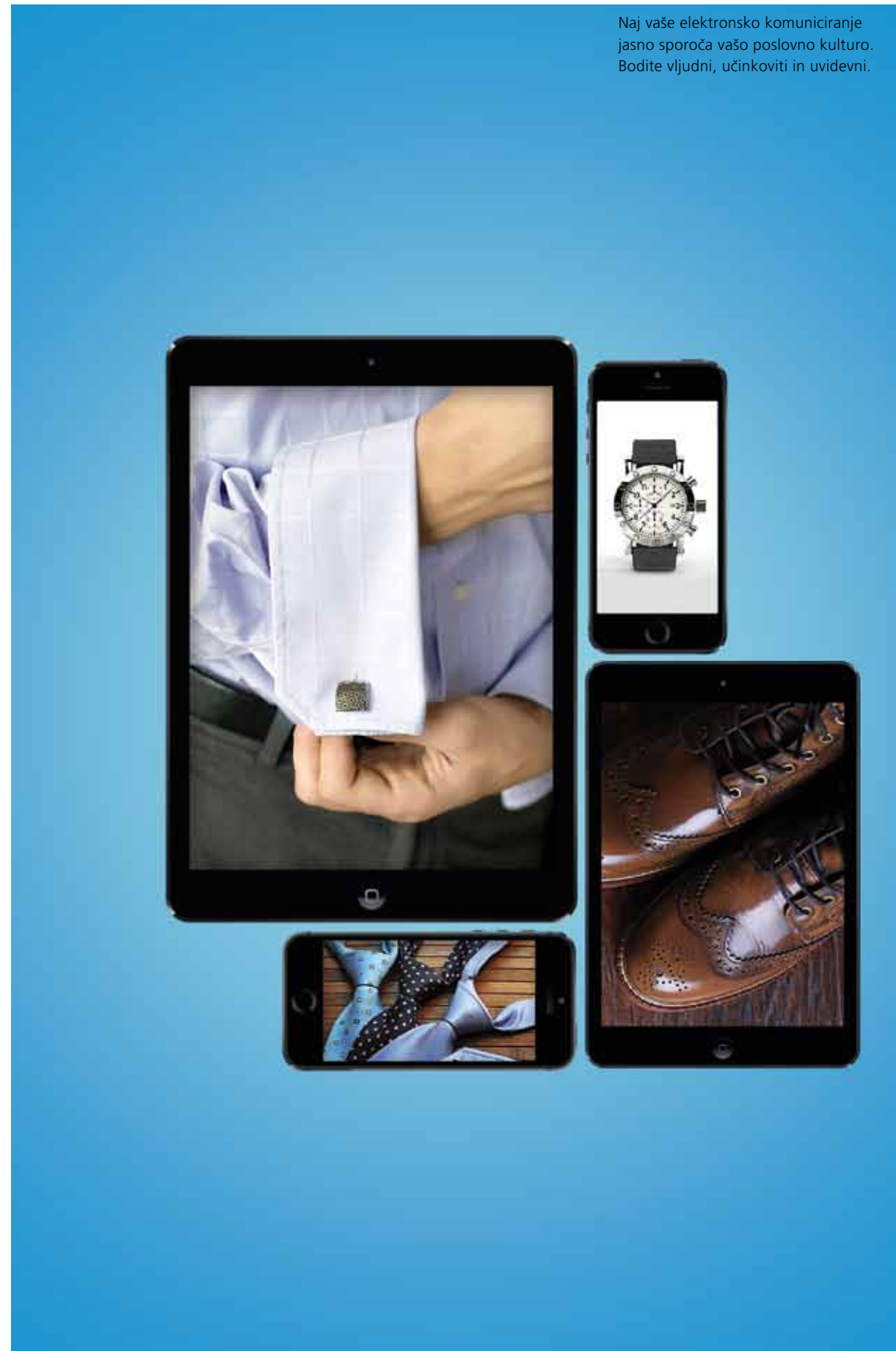
LinkedIn omogoča povezovanje z ljudmi z našega in sorodnih poslovnih področij. A tudi tu veljajo določena pravila:

- Ne pošiljajte ponudb in predračunov prek zasebnih sporočil.
- Ne prosite za priporočila neznancev.
- Ne objavljajte negativnih komentarjev.
- Pri pošiljanju zasebnih sporočil več prejemnikom uporabite možnost skrite kopije.

- Bolje je poslati eno daljše sporočilo z več odgovori, kot pa odgovarjati na vsako posebej.
- Med prejemnike vključite vse, ki so povezani v projekt, nadrejene pa načeloma le, če gre za spore ali pomembne odločitve.
- Vsaj na začetku se izogibajte okrajšavam (npr. LOL), znakom (npr. ☺) in humorju. Še posebno pri komunikaciji z nadrejenimi.

KAJ PA DRUŽABNA OMREŽJA?

Le malokdo nima profila na vsaj enem od številnih družabnih omrežij. A ta omrežja so bolj namenjena zabavi kot pa sklepanju poslov, razen poslovnega LinkedIna. Objave na Facebooku ali Twitteru, denimo, lahko vplivajo tudi na posel, zato pazite, kaj objavljate. Poslovni partnerji, sodelavci in še posebno bodoči delodajalci si utegnejo tako ustvariti popolnoma napačno sliko o vas.





DR. ALEKSANDER ZADEL,
psiholog in svetovalec za razvoj
tehnike vodenja, motivacije, kadrovske
politike in razvoja osebnih ter
menedžerskih potencialov zaposlenih

Vodenje iz sebe

Vodenje je doseganje ciljev s pomočjo drugih ljudi. Če bi cilj lahko dosegli sami, najbrž ne bi zaradi njega obremenjevali drugih ljudi. Razen, če se ne bi želeli z njimi zabavati.

V KAKŠNIH ODNOSIH NAJ BI BILI Z LJUDMI, s katerimi dosegamo skupne cilje? Seveda je edini razumen odgovor, da smo z njimi v dobrih odnosih. Veliko vodij področju odnosov v podjetju ne namenja dolžne pozornosti. Ob razgovorih o klimi, o počutju ljudi v podjetju in podobno sicer radi razpravljajo, kaj bi moral ta ali oni zaposleni (največkrat mislijo na koga iz kadrovske službe) postoriti za to, da bi se imeli ljudje v podjetju prijetno, da bi čutili večjo pripadnost, predvsem pa, da ne bi iz podjetja bežali v namišljene bolniške odsotnosti ali prihajali na delo aktivno nezavzeti.

Žal se moderni vodje zaradi preobilice operativnega dela ne zavedajo dovolj dejstva, da so sami ključni razlog za to, kako se njihovi sodelavci v podjetju počutijo, kakšno energijo za delo imajo in ali čutijo žar in odgovornost za to, da bo delo učinkovito opravljeno. Prepričanje običajnega vodje pogosto ne seže prek predstave, da zaposleni tako ali tako vedo, kaj je njihovo delo in kaj je v podjetju treba storiti, torej bi od tu naprej morali delati tako, kot je dogovorjeno. To je sicer res in prav, toda zatakne se, če ljudje ne sledijo tej preprosti logiki, kar se seveda pogosto dogaja. Takrat se v podjetju pokaže, ali je vodja iz pravega testa. Ali je predpostavljeni vodja ali pa je le »poštar«, prepričan, da bi ljudje morali storiti to ali ono, ker jim je poslal elektronsko sporočilo ali ker jim je tako naročil.

Upravljanje medosebnih odnosov v podjetju ni le poljubna in naključna posledica tega, da ljudje, ki se gibljejo v omejenem prostoru, prihajajo v tak ali drugačen stik drug z drugim. Upravljanje odnosov z zaposlenimi je enako ali še bolj pomembno od upravljanja

odnosov s strankami, lastniki ali drugimi zainteresiranimi deležniki podjetja. Moralo bi biti jasno zapisano kot delovna obveznost in ne poljubna lastnost bolj ali manj zgovornih ali bolj ali manj za socialne stike zainteresiranih vodij. Brez dobrih odnosov v podjetju ni učinkovite storitve ali vrhunskega proizvoda. Ali je vodja dobre ali slabe volje, ne bi smelo vplivati na njegovo pripravljenost na komunikacijo s sodelavci.

Vodenje je popolna storitvena dejavnost. Za vodjo so podrejeni njegove stranke. Ob prihodu v hotel kot gostje ne toleriramo nejevolje receptorja, ki je ravnokar izvedel, da ta vikend ne bo prost, ampak bo moral delati. Zanima nas le prijaznost, naklonjenost in storitev, ki smo jo plačali, ne pa osebne okoliščine receptorja in njegov odnos do dela. Podobno velja pri vodenju. To, da se nadrejenemu ne ljubi pogovarjati s sodelavci, da ni potrpežljiv z njimi, da ne želi dodatno pojasnjevati razlogov za spremembo prednosti nalog in podobno, so preživete stališča, ki z modernim vodenjem nimajo ničesar skupnega. Za preživetje v globalni konkurenčnosti je pomembno vse, tudi vzpostavljanje dobrih odnosov z ljudmi, ki nam morda niso najbolj všeč. S tem je treba živeti.

Vodja zagotavlja zaposlenim natanko tisto, kar potrebujejo za opravljanje dela (vse vire, ki jim omogočajo opraviti določeno delo, na določen način, določene kakovosti, v določenem času). Vodja ni primarno postavljen za to, da bo z njim zadovoljen njegov nadrejeni, temveč za to, da bo podrejenim omogočil opraviti njihovo delo.

Zadovoljstvo njegovega nadrejenega je posledica njegovega dela, ne razlog njegovega dela. Žal je marsikateri menedžer to preprosto dejstvo obrnil na glavo.

”

Ali je vodja dobre ali slabe volje, ne bi smelo vplivati na njegovo pripravljenost na komunikacijo s sodelavci.

DR. ALEKSANDER ZADEL

NLB na spletu

Vse o NLB E-računih za izdajatelje

Na spletni strani www.nlb.si preverite, kako se lahko takoj lotite izdajanja e-računov. Izvedeli boste vse, kar morate vedeti!

www.nlb.si/eracun-po-izdajatelji



Obvezni e-računi?

Izdajanje in prejemanje e-računov je enostavno in naj bi znižalo stroške poslovanja. Se vam bo to zares izplačalo? Kako se lotiti uvedbe? Ste že pripravljeni na 1. januar 2015, ko bo poslovanje z javnim sektorjem mogoče samo še prek e-računov?

BESEDILO: Jure Makovec

KAKO LAHKO MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA NAJENOSTAVNEJE ZAČNEJO IZDAJATI E-RAČUNE?

Pri svojem računovodskem servisu ali dobavitelju računovodskega programa preverite podporo za izdajanje e-računov. Če izdajate malo računov, lahko e-račune ročno pripravite kar v NLB Prokliku. V vseh primerih lahko začnete že v nekaj dneh.

POTREBUJEMO ZA IZDAJANJE IN PREJEMANJE E-RAČUNOV NOVO PROGRAMSKO OPREMO?

Ne. NLB Proklik, prek katerega poteka izmenjava izdanih/prejetih e-računov, vam takoj po prijavi za delo z e-računi omogoča delo z e-računi v vlogi izdajatelja oziroma prejemnika.

KOLIKO STANE, DA LAHKO ZAČNEMO IZDAJATI E-RAČUNE KUPCEM?

Začnete lahko skoraj brez investicije – potrebujete le NLB Proklik. Pri pripravi

e-računov v zalednem poslovnem sistemu (ERP) so stroški odvisni od načina integracije, zato se posvetujte z dobavitelji. Najbolj razširjene rešitve Pantheon, Vasco, Genis, miniMAX in Birokrat izdajanje e-računov že podpirajo.

JE VSEENO, ČE STRANKAM NAMESTO PAPIRNATEGA POŠLJEMO KAR E-RAČUNE?

Ne. Vaši kupci se morajo s prejemom e-računa strinjati. Najenostavneje to storijo prek svoje e-banke z e-prijavo. Vi jo kot izdajatelj prejmete v NLB Proklik, strinjanje pa vam lahko posredujejo tudi prek e-pošte, na papirnati vlogi ali prek telefona.

LAHKO NEHAMO VODITI PAPIRNI ARHIV?

Papirni arhiv lahko prenehate voditi, če vzpostavite zakonsko skladen e-arhiv. To je priporočljivo storiti ob prehodu

na izmenjavo e-računov. V prehodnem obdobju bodo podjetja hkrati vodila e-arhiv in papirni arhiv.

KAKO NAJ SPODBUDIMO KUPCE K PREJEMANJU E-RAČUNOV?

Povejte jim, da bo to olajšalo spremljanje prejetih e-računov, saj bodo vsi računi na enem mestu, in jim olajšalo plačevanje, saj podatkov iz naloga UPN ni več treba prepisovati. V nalog UPN se prenesejo samodejno, s tremi kliki.

INFORMACIJE O NLB PROKLIKU IN MOŽNOSTI IZDAJANJA E-RAČUNOV

Pokličite: 01 477 20 60

Pišite na: proklik@nlb.si

Delovni čas: delovnik 8.00–20.00, sobote 9.00–19.00

Pospešeno naprej

NLB pospešuje svoje aktivnosti za ustrezno financiranje gospodarstva. V banki se zavedamo, da tveganja vedno obstajajo. Če nam pojasnite, kakšna so ter kako se boste zavzeli, da se ne bodo uresničila, bomo z veseljem pretehtali vse možnosti. Predstavljamo vam podjetje, ki je svoje poslovanje pospešilo s pomočjo NLB.

FOTO: Hiša Franko



V Hiši Franko ponujajo gastronomsko doživetja za najbolj zahtevne.

Hiša Franko

SPLET: www.hisafranko.com

DIREKTOR: Valter Kramar

NASTANEK PODJETJA: 1999

TRADICIJA: 41 let

LOKACIJA: Kobarid

DEJAVNOST: kulinarika

OBSEG POSLOVANJA V 2012:
700.000 evrov

CILJ: Pomembno jim je ostati v samem vrhu svetovne gastronomije.

»KLJUB PROŠNJAM ZA DOBRO OBRETNOST MERO pri moji tedanji banki se nam nikakor ni uspelo dogovoriti. Ponudbe drugih bank so bile pri obrestni meri požrešne, pri novogoriški izpostavi NLB pa so bili za vsaj 40 odstotkov ugodnejši od drugih. Pri posojilu v višini 900.000 evrov sem jamčil s posestvom Hiše Franko. Verjel sem v posel, v katerega sem se spuščal, verjel sem v Ano (Ana Roš je kuharska mojstrica Hiše Franko, op. a.) in v samega sebe. Od takrat je bilo vse lažje, saj sem vsako leto potreboval še dodatna sredstva za preživetje zime in pripravo Hiše za novo turistično sezono. NLB je na hipoteki vpisana kot prva in garancija nikoli ni bila problem. Za zdaj obresti in glavnico odplačujemo redno, čeprav so zime dolge in zahrbtnje. V zimskem času imamo stroške absolutno višje od prihodkov,« pravi Valter Kramar, vodja gostinskega podjetja Hiša Franko.

Poudarja, da se v podjetju vsi trudijo zadovoljiti vsakega gosta, ne glede na to, ali pride v hišo samo po informacijo ali pa pre-

živi tam več dni in izkoristi vse njihove gastronomske in turistične storitve: »Dobra storitev je najboljša reklama.«

Vseskozi so prisotni in vezani na okolje, v katerem poslujejo, večina zaposlenih pa podjetju ostaja zvesta. Vsako leto nove investicije doprinašajo višjo kakovost in boljše počutje gostov. Zato so se leta 2004 odločili za temeljito obnovo Hiše Franko: »Dograditev vinske in sirne kleti, prenova kuhinje, ureditev sob v drugem nadstropju, ureditev vseh teras okoli Hiše, zasteklitev letnega vrta in delna prenova prostorov, namenjenih gostom. Časa je bilo malo, saj smo že imeli rezervacije za poroke in nočitve. Z začetkom gradnje še nisem imel izbrane banke, ki bi investicijo pokrivala in bila pripravljena v primeru, če bi dobili tudi posojilo z naslova Ribniškega sklada po ugodni 0,35-odstotni obrestni meri, začasno pokriti vso investicijo. Tako je banka morala biti fleksibilna in omogočiti obe možnosti – pokriti vso investicijo ali pa samo polovico.«

Financiramo gospodarstvo

Zavedamo se, da je zdravo in rastoče gospodarstvo temelj vsake uspešne družbe. Smo in bomo partner mnogih slovenskih podjetij ter skupaj ustvarjamo številne uspešne zgodbe na področju domačega in mednarodnega poslovanja. Pridružite se nam, da bo uspešnih zgodb vedno več.

Pospešeno naprej!



Podpiramo mednarodno poslovanje

Ste izvoznik, uvoznik, vstopate na nove trge, ste posrednik v poslu s tujino? Z izbiro pravega instrumenta ali kombinacije instrumentov, kot so dokumentarni akreditiv, inkaso, garancija, BPO, in njihovih številnih različic lahko zmanjšate tveganja, poslovanje pa si bistveno olajšate in ga tudi financirate.

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.

Pospešeno naprej!

