

Družinsko podjetništvo  
**Slovenija**

2014



**EY**

Building a better  
working world







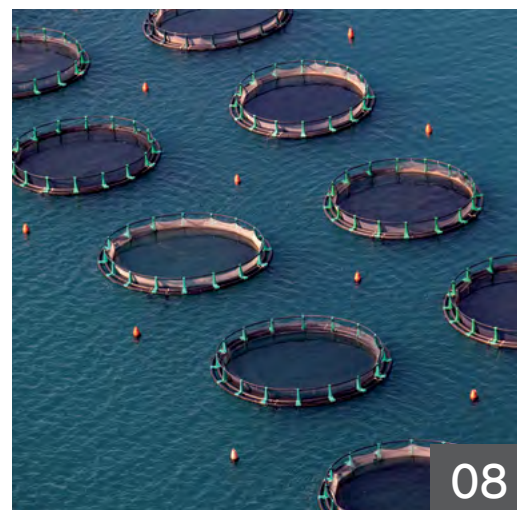
Družinsko podjetništvo  
**Slovenija**  
2014

# Uvod

04

# Globalni center odličnosti EY za družinska podjetja

06



08



26



32



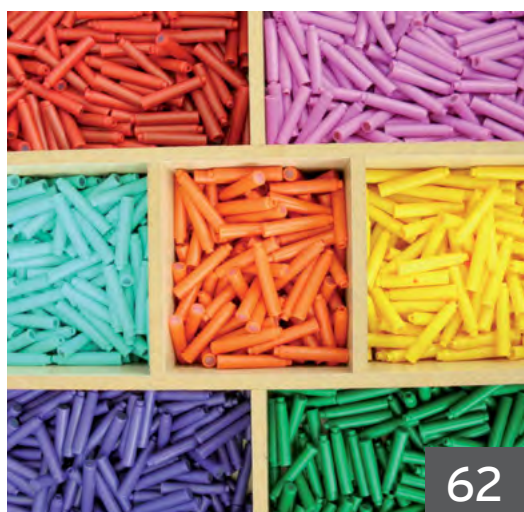
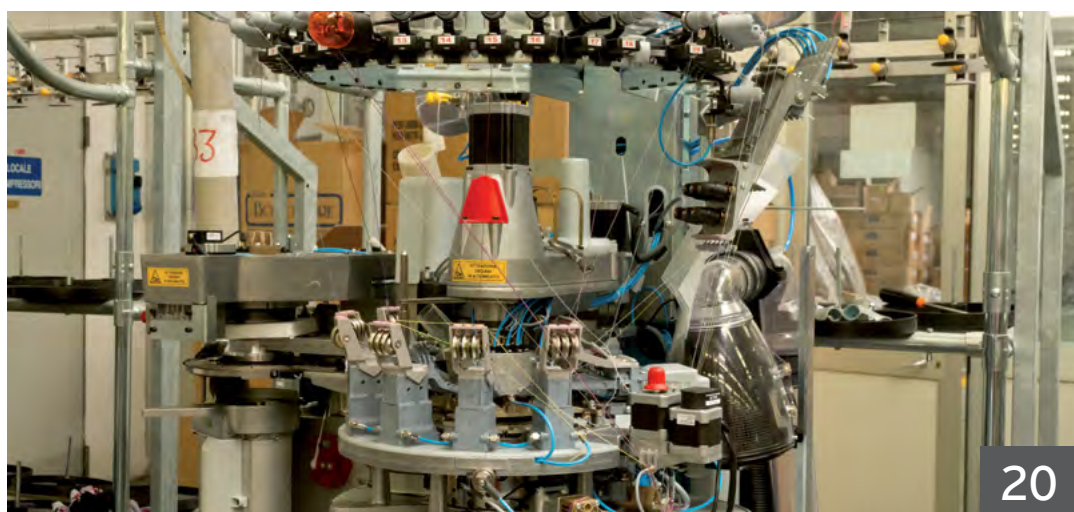
38



50



56



## Vsebina

- 04 Uvod
- 06 Globalni center odličnosti EY za družinska podjetja
- 08 Fonda.si
- 14 Halcom
- 20 Intersocks
- 26 Intra lighting
- 32 KLS Ljubno
- 38 Kovačnik
- 44 Le-Tehnika
- 50 Roto
- 56 Sibog
- 62 Vivapen
- 68 EY akademija za mlade

“Danes vemo, da prav družinska podjetja lahko pomagajo odgovoriti na pričakovanja v zvezi s trajnostnim razvojem in gospodarsko rastjo.”



**Janez Uranič**  
Direktor



# Uvod

Dandanes so družinska podjetja ključna oblika podjetništva svetovnih in evropskih gospodarstev. Malo znano dejstvo je, da je več kot 85 odstotkov vseh podjetij v Evropi v družinski lasti in da ustvarijo kar 70 odstotkov evropskega BDP.<sup>1</sup>

Slovenija je država z le dvema milijonoma prebivalcev, vendar z velikim potencialom v svojem znanju in ljudeh. Prav zgodbe slovenskih družinskih podjetij nam kažejo Slovenijo v njeni najboljši luči.

Pred nedavnim je bila Slovenija država socialističnega gospodarstva, ki je omogočalo zgolj omejene zasebne pobude, predvsem v obliki obrti. Številna slovenska družinska podjetja so se razvila iz teh majhnih podjetij, medtem ko so druga postala uspešna s privatizacijo, ki je spodbudila njihov nadaljnji razvoj in rast.

Obseg poslovanja slovenskih družinskih podjetij v povezavi s slovenskim BDP je relativno majhen v primerjavi z drugimi državami EU, vendar pričakujemo, da bomo v prihodnosti priča nadaljnji rasti in razvoju. Danes vemo, da prav družinska podjetja lahko pomagajo odgovoriti na pričakovanja v zvezi s trajnostnim razvojem in gospodarsko rastjo.

To je razlog, zakaj vam želimo predstaviti nekatere od naših najbolj uspešnih, inovativnih in najhitreje rastočih slovenskih družinskih podjetij. Podjetja, katerih zgodbe si lahko preberete v tej publikaciji, proizvajajo široko paleto izdelkov in storitev, ki zajemajo predelavo plastičnih mas in izdelavo raznih polietilenskih izdelkov, plastičnih zamaškov, avtomobilskih delov, tekstila, svetil, električnih komponent, kriogenskih hladilnih naprav, pisal, do informacijske tehnologije, ribogojstva in turizma.

Med družinskimi podjetji so večnacionalna podjetja z več milijoni evrov prihodka in tudi manjša družinska kmetija kot sinonim naših kulturnih vrednot in dediščine.

Prepričani smo, da boste uživali ob branju pripovedi o teh izjemnih družinskih podjetjih. Zavedamo se, da je v Sloveniji še veliko drugih uspešnih družinskih podjetij. Upamo, da bomo njihove zgodbe lahko delili z vami v prihodnjih izdajah naše publikacije.



---

<sup>1</sup> EY Family Business Year Book 2014

# Globalni center odličnosti EY za družinska podjetja

## Uspešno iz generacije v generacijo

V več kot 100 letih našega delovanja smo si v EY nabrali obilico znanja in utrdili naše razumevanje poslovanja družinskih podjetij. Zato se zavedamo in obenem cenimo, da čeprav je vsako družinsko podjetje edinstveno, imajo vsa uspešna družinska podjetja tudi veliko skupnega. Prav ta spoznanja so nam omogočila, da smo razvili tako imenovan odtis DNK družinskih podjetij, ki vsebuje osem izredno pomembnih dejavnikov, ki predstavljajo odtis DNK rasti teh podjetij in so obenem temelj našega celotnega pristopa pri izvajanju storitev, ki so prilagojene vsakemu družinskemu podjetju posebej. S temi storitvami obravnavamo številne izzive, s katerimi se srečujejo tako lastniki in vodstvo družinskih podjetij, kakor tudi podjetja sama. Naši strokovnjaki s ključnih področij specializacije, kot so revizija, davki, transakcijske storitve ali svetovalne storitve, posredujejo praktične rešitve in strokovni nasvet pri reševanju vprašanj, ki so specifična za posamezni gospodarski sektor ter stranke seznanjajo z najnovejšimi regulativnimi zahtevami in informacijami, ki so prilagojene potrebam posameznega družinskega podjetja. Storitve so rezultat naših obsežnih izkušenj, ki smo jih pridobili pri izvedbi številnih zahtevnih čezmejnih projektov, pri čemer naše večnacionalne ekipe obravnavajo zadeve, ki se nanašajo na posamezno družinsko podjetje. Glede na to, da smo odlični poznavalci lokalnih navad, zakonodaje in kulture ter govorimo lokalni jezik, lahko naše strokovno osebje z vseh koncev sveta nudi pravi nasvet ne glede na to, kje ima podjetje sedež.

## Spletni viri

Če želite še več informacij in najnovejših novic, vas vabimo, da obiščete naš globalni center odličnosti za družinska podjetja (Global Family Business Center of Excellence) na spletni strani [www.ey.com/familybusiness](http://www.ey.com/familybusiness), na kateri se lahko spoznate z idejami ter ugotovite, kdo iz naše globalne mreže izkušenih strokovnjakov, specializiranih za družinska podjetja, je najbližje vaši lokaciji.

Če želite izvedeti več o najnovejših idejah in rešitvah v zvezi s trenutno najbolj perečimi vprašanji, ki vplivajo na družinska podjetja, vas prosimo, da obiščete naš blog Družinska podjetja na [familybusinessblog.ey.com](http://familybusinessblog.ey.com), ki je enkraten vir idej vidnih akademikov in naših vodilnih strokovnjakov s področja družinskih podjetij.



EY model DNK-rasti družinskih podjetij označuje povezavo med osmimi tipičnimi značilnostmi uspešnih družinskih podjetij

## EY Slovenija in FBN Adria

Družba EY z globalno neprofitno organizacijo Family Business Network International (FBNI) sodeluje ob različnih priložnostih. Cilj sodelovanja je najti odgovore na vprašanja in izzive, s katerimi se srečujejo družinska podjetja ter jim obenem nuditi učinkovite in dragocene storitve na globalni ravni.

Glede na to je povezava med EY Slovenija, kot del CSE regije, in FBN Adria, regionalno pisarno FBNI v Sloveniji, ki povezuje družinska podjetja na regijski ravni, povsem logična. Glavni namen združenja je omogočiti neposredni dostop do družinskih podjetij, ki lahko preko omrežja izmenjujejo dragocene izkušnje, ter pospeševanje njihovega medsebojnega sodelovanja in prenosa znanja na prihodnjo generacijo.

Drugi namen tega povezovanja je podpora združenju FBN Adria pri njegovi sprejeti obvezi, da družinskim podjetjem nudi pomoč pri razširitvi njihovega poslovanja, dvigu njihove prepoznavnosti in izboljšanju medsebojnih družinskih odnosov. Vse to pa bo obenem pripomoglo k razvoju znanja in izboljšanju poslovne kulture na regionalnih trgih.

Jakob Žigante, predsednik FBN Adria, je prepričan, da "so družinska podjetja hrbtnica gospodarstva po vsem svetu. Relativno mlado deželo Slovenijo čakajo v naslednjih nekaj letih številni in pomembni izzivi. Večina družinskih podjetij je tik pred tem, da prvič v svojem razvoju prenesejo svoje poslovodne vloge in lastništvo na naslednjo generacijo. Pri Family Business Network prenos nasledstva na novo generacijo imenujemo kar umetnost preoblikovanja. Zaradi zahtevne dinamike samega prenosa nasledstva na novo generacijo ima pomemben odstotek lastnikov družinskih podjetij s tem bolj slabe izkušnje tako z osebnega vidika kot tudi z vidika poslovanja. Ne morem dovolj močno poudariti pomena tega procesa ne le za posamezne družine in zaposlene, temveč tudi za naše celotno gospodarstvo. Sodelovanje z EY Slovenija in pričujoča publikacija omogočata članicam FBN Adria, da bolje razumejo izzive družinskega podjetništva in si preko delitve izkušenj pomagajo pri uspešnejšem razvoju in generacijskemu prehodu".

## EY Slovenija in Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani in predvsem njen Center poslovne odličnosti (CPOEF) že nekaj časa uspešno sodeluje z družbo EY v Sloveniji pri njenem prizadevanju za nadaljnji razvoj slovenskih družinskih podjetij. V letošnjem letu sta partnerja začela sodelovati na dveh pomembnih projektih, in sicer pri izdaji publikacije EY Družinsko podjetništvo Slovenija 2014, v kateri je zajetih 10 zanimivih zgodb o razvoju slovenskih družinskih podjetij, in pri oblikovanju posebnega programa izobraževanja in usposabljanja z naslovom Akademija družinskega podjetništva. Izobraževalni program je kot pomoč namenjen predvsem družinskim podjetjem pri oblikovanju njihove najustreznejše vodstvene in lastniške strukture ter boljšega razumevanja njihovih specifičnih izzivov, s katerimi se srečujejo v svojem lokalnem okolju.

Posebej se prispevek strokovnjakov družbe EY nanaša na reševanje ključnih davčnih vprašanj, ki zadevajo družinska podjetja, s posebnim poudarkom na dohodnini in davku od dohodka pravnih oseb, davčnih sporih, transfernih cenah in davčnih posledicah posameznih poslovnih odločitev. Prav tako pa program naslavlja prednostne potrebe družinskih podjetij na področju upravljanja s kapitalom in nasveti pri štirih ključnih vprašanjih v zvezi z upravljanjem kapitala v družinskih podjetjih, in sicer pri pridobivanju, investiranju, optimiziranju in ohranitvi kapitala. Ne nazadnje želi strokovno osebje EY preko akademije deliti znanja, ki zadevajo prenos nasledstva na novo generacijo, predvsem z vidika praktičnih ciljev in sprejemanja strokovnih odločitev kot tudi z vidika čustvene plati tranzicije.

Mateja Veselica iz CPOEF in vodja programa izobraževanja in usposabljanja takole razlaga ključne prednosti, ki jih ta nudi lastnikom družinskih podjetij: "Danes so najboljša slovenska družinska podjetja ena najhitreje rastočih in najuspešnejših. Vendar pa lahko hiter razvoj zaradi pomanjkanja časa podjetjem onemogoči, da bi se dovolj dobro posvetili vsem tveganjem in izzivom, ki so pred njimi. Naš izobraževalni program je pripravljen nuditi podporo vsem družinskim podjetjem, in jim obenem svetovati, kako najbolje pristopiti k številnim in različnim izzivom, ki se pojavljajo na posameznih področjih njihovega poslovanja."

“Ribi smo prvi  
nadeli blagovno  
znamko oziroma  
družinsko in  
krajevno ime.”

Irena Fonda,  
Fonda.SI d.o.o.





## Irena in Lean Fonda

lastnika, Fonda.SI d.o.o.

Fonda je edina morska ribogojnica v Sloveniji. Za cilj si je zadala, da bi vzgojila najboljšega gojenega brancina na svetu. Na povsem zdrav način prideluje hrano, ki vsebuje samo najbolj nujne in zdrave sestavine. Povsem sveža prihaja s slovenske obale, iz morja naravnost v dom končnih potrošnikov. Letošnja proizvodnja rib bo približno sto ton. In če so včasih večino rib prodali v tujino, pa danes večinoma dobavljajo slovenskim strankam. Tem prodajo kar osemdeset odstotkov brancinov.



Prva riba z blagovno znamko Piranski brancin Fonda



Piranski brancini Fonda so v posebni dostavni embalaži opremljeni z RFID in QR kodo

Družina Fonda je bila vedno vezana na istrsko zemljo in morje. Ko je oče Ugo leta 1984 ustanovil samostojno podjetje, s katerim je opravljal vrsto podvodnih dejavnosti - od gradenj pod vodo, vzdrževanj marin in pristanišč, raziskovanja, vzorčenja, snemanja in drugih potapljaških del – si gotovo ni predstavljal, da bo Fonda postala edina morska ribogojnica pri nas. "Naši predniki so bili kmetje in solinarji. Ribogojstvo in školjkarstvo sta relativno mladi dejavnosti in takrat nista bili del naše družinske tradicije. Oče je bil biolog in profesionalni potapljač. Iz velike ljubezni do morja, rib in narave si je veliko let prizadeval v slovenskem morju zgraditi umetne podvodne grebene, ki bi gotovo pozitivno vplivali na življenje v njem," zgodovino na kratko oriše Ugova hči Irena Fonda. "Ker mu to zaradi birokratskih omejitev takrat ni uspelo, sta se s sinom Leanom, ki se mu je v podjetju pridružil po zaključku študija, odločila, da bosta postavila posebno, naravi prijazno ribogojnico in začela tudi školjkarstvo dejavnost," nadaljuje. Čeprav je šlo sprva za nekoliko bolj ljubiteljsko dejavnost, pa so kmalu ustanovili podjetje Fonda.si d.o.o. in pridobili koncesijo za izvajanje te dejavnosti.

## Piranski brancin Fonda

Glede na način ribogojstva, koncept, usmeritev, velikost in vizijo se Fonda vsekakor razlikuje od ostalih ribogojnic. "Naša vodila so visoka kakovost, ekološka zavest, sonaravno delo, prilagodljivost, inovativnost in trajnostna naravnost, v zadnjem času pa tudi povečevanje raznovrstnosti naše osnovne dejavnosti. Vedno bolj uspešni smo namreč pri razvoju izobraževalnega turizma in kulinarike," pripoveduje Irena Fonda. Pred

sedmimi leti so njihovem gojenemu brancinu nadeli ime piranski brancin Fonda. Začeli so razvoj blagovne znamke, odprli spletno ribjo tržnico in začeli z organiziranimi in začeli organizirano in redno dostavljati sveže ribe končnim kupcem na dom. Vse to danes še nadgrajujejo: "Utrjujemo blagovno znamko in prepoznavnost. Širimo tudi prodajno mrežo v Avstriji, Italiji in na Hrvaškem." Prav vzpostavitev prepoznavne blagovne znamke je bila ena uspešnejših potez, ki so si jo v družinskem podjetju Fonda zastavili že pred leti. "Ribi smo prvi nadeli blagovno znamko oziroma družinsko in krajevno ime. S tem smo strankam pokazali, da za kakovostjo naših izdelkov stojimo osebno, hkrati pa smo poudarili tudi območje, iz katerega naše ribe izvirajo. Prav ozemlje izvora namreč izjemno odločilno vpliva na kakovost rib," razloži. Tudi direktna prodaja brez vmesnih agentov in skladišč ter skrb za stalno visoko kakovost rib, školjk in storitev podjetje Fonda uvršča v sam vrh svojega delovanja. "Ker smo v primerjavi z drugimi ribogojnicami zelo majhni, smo na neki način postali ribji butik. Prodajamo izključno s prednaročilom in skrbimo za ustreznost transporta ter popolno sledljivost. Slednja je pri ribi še kako pomembna, pa žal le redko zagotovljena, zato smo pri nas v poslovni proces v okviru evropskega projekta F2F (From farm to Fork op.p.) kot prvi v Evropi pri ribah vnesli celo označevanje s tehnologijo RFID (radio frekvenčna identifikacija op.p.) in QR-kodo. Radi uporabljamo tudi različna marketinška orodja, družabna omrežja in s številnimi partnerji sodelujemo po načelu co-brandinga," pove Irena Fonda. Nove proizvode v ribogojnici razvijajo v sodelovanju z vsemi zaposlenimi.

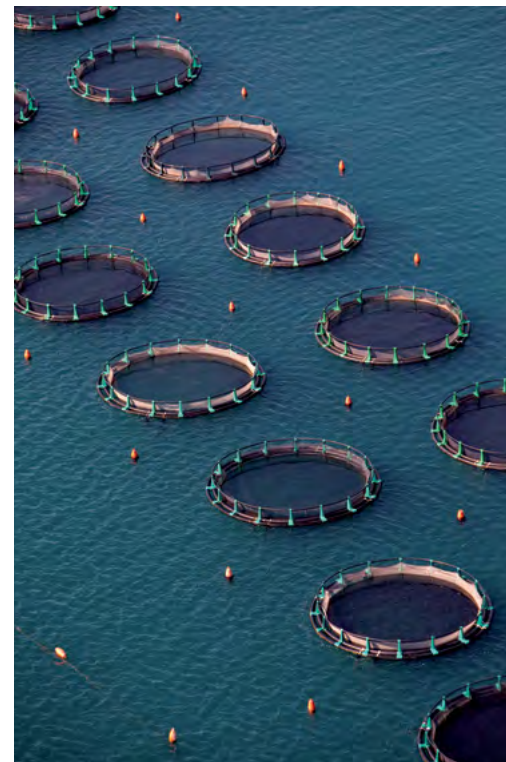
Radi prisluhnejo svojim strankam, njihovim idejam in željam, ki so, kot pravi sogovornica, pogosto zelo izvirne. Tako je denimo nastal ribji abonma oziroma stalno naročilo. "Prav tako so bile stranke tiste, ki so si želele ogledati našo ribogojnico. Mi smo jim omogočili ogleda in degustacije, organiziramo tudi team buildinge in zelo priljubljene kulinarčne delavnice. Nekaj novih produktov, ki se tržijo pod našo blagovno znamko, razvijamo skupaj s svojimi partnerji. Produkt takega načina sodelovanja so med drugim tradicionalna sol za peko, oljčno olje in dimljeni brancin," nekaj izdelkov naniza Fonda.

## Iz generacije v generacijo

Potem ko je družino pretresla Ugova smrt, sta krmilo podjetja prevzela njegova hči Irena in sin Lean. Irena vodi podjetje kot direktorica, Lean pa je vodja ribogojnice in podvodnih dejavnosti. "Ljubezen do vode in rib ter spoštovanje do podvodnega sveta je oče prenesel na naju. Z bratom sva solastnika podjetja. Postal je pomemben del najinih življenj. Očetu, ki je vedno imel veliko idej, sva pomagala tudi že prej. Delo na ribogojnici je zelo lepo, a tudi težko," iskreno pove Irena.



Oče Ugo, ustanovitelj podjetja Fonda, pri šivanju mrež



Gojišče brancinov in školjk Fonda.si



Predniki družine Fonda so bili kmetje in solinarji



Ljubezen do morja in rib Lean prenaša tudi na svojega sina Eneja



Dostavna vozila podjetja Fonda



# Fonda v petih besedah: "Vzgjajamo najboljšega brancina na svetu."

"Oče nama je vedno predstavljal zelo dober zgled. Njegova prisotnost se v najinem pristopu do posla čuti še danes," razloži Irena, ki dodaja, da sta z bratom zelo dober tim. Nič nenavadnega torej, da oba čutita veliko odgovornost do nadaljevanja zapuščine družinskega podjetja, ki ga je pred tremi desetletji ustvaril njun oče. Pa ne le odgovornost do podjetja, temveč predvsem do delavcev, sodelavcev, partnerjev, strank in do svoje družine. "Verjetno pa še najbolj do petih generacij brancinov, ki jih imamo v naših mrežah v morju in so popolnoma odvisni od nas. Potrebujemo hrano, varen življenjski prostor in stalno skrb. Hkrati pa je to tudi delo in ustvarjanje z ljudmi, na katere se lahko zanesesh in ki jim lahko res zaupaš." Doktorica biologije je razkrila še eno zanimivost: "V naši družini smo vsi biologi. Zato smo se odločili, da bomo s svojim znanjem in spoštljivim odnosom do narave ter povezanostjo z morjem poizkusili vzgojiti najboljše gojene brancine. Sonaravno in čim bolj podobno prosto živečim ribam. Za to je treba kupiti najboljše mladice in zagotoviti odlično kakovost krme. Neoporečno morje, ugodni morski tokovi, delo brez uporabe kemikalij ter daljši čas rasti brancinov so nujni pogoji za odličnost naših rib in školjk. Ribe krmimo izključno ročno, saj jim lahko na ta način tudi bolj sledimo in jih lažje nadzorujemo," pojasni.

## Sto ton brancinov

Trenutno je v podjetju zaposlenih dvajset ljudi. "Ker vse delamo ročno, potrebujemo veliko rok. Z veseljem zaposlujemo tudi mlajše posameznike. V začetnem obdobju je tem sodelavcem eden od naših dolgoletnih in bolj izkušenih sodelavcev tudi mentor," pojasni sogovornica, ki je že od malih nog odraščala ob morju. Že samo dejstvo, da brancin v ribogojnici za svojo rast od nekaj gramske ribice pa do povprečne teže 400 g potrebuje nekje od štiri do pet let, jasno kaže, da morajo Fondovi razmišljati dolgoročno. In če so včasih večino rib prodali v tujino, pa danes večinoma dobavljajo slovenskim strankam. Tem prodajo kar osemdeset odstotkov brancinov. Letošnja proizvodnja rib bo približno sto ton, kar je v primerjavi z lanskim letom dvakrat več. Lani so ustvarili milijon evrov prihodkov, toda Irena je prepričana, da so lahko številke še višje in da bodo v prihodnjih letih tudi prihodki narasli.

"Za dolgoročno preživetje podjetja so pomembni predvsem inovativnost, izvirnost, prilagodljivost in trajnostna naravnost ter skrb za nas same, naše zaposlene in naše stranke," o prihodnosti razmišlja Irena Fonda. Njen cilj je proizvesti in prodati zadostno količino kakovostnih rib in školjk letno, da bo mogoče zagotoviti uspešno delovanje podjetja, njegovo finančno trdnost ter čim večje zadovoljstvo vseh, ki so udeleženi v podjetju.

## Irena in Lean Fonda

Ilastnika, Fonda.SI d.o.o.

Ime podjetja:

**Fonda.SI d.o.o.**

Število zaposlenih (2013):

**20**

Prihodki (2013):

**1 mio EUR**

“Prednost družinskega podjetja vidim v tem, da lahko ustvarjaš svojo vizijo na dolgi rok, ne pa na kratkoročno maksimiranje dobička.”

**Matjaž Čadež**  
Halcom d.d.





## **Matjaž Čadež**

ustanovitelj in predsednik upravnega odbora

## **Marko Valjavec**

glavni izvršni direktor

Halcom d.d.

Halcom ponuja rešitve za finančne ustanove že od leta 1992. S številnimi uspešnimi projekti je pridobil neprecenljivo strokovno znanje s področja plačilnih sistemov. Z najsodobnejšimi rešitvami je Halcom, ki je danes prisoten na desetih mednarodnih trgih, postal vodilni ponudnik rešitev za plačilne sisteme v osrednji in jugovzhodni Evropi.



Team building leta 2000

Podjetje Halcom je Matjaž Čadež ustanovil leta 1992. Le štiri leta kasneje je Halcom Informatika skupaj z danskim partnerjem Belle Systems a.d. postavil prvi internetni sistem za Telekom Slovenije - Siol. Leto kasneje so samostojni podjetniki pri NLB kot prvi uporabniki Halcomove rešitve Hal E-Bank začeli uporabljati elektronsko bančništvo. To je bila prva rešitev elektronskega bančništva za pravne osebe v svetu, ki je delovala z uporabo pametnih kartic na osnovi PKI-tehnologije. Na prelomu tisočletja leta 2000 se je Halcomu uspelo prebiti na trg, saj je podjetje zmagalo na mednarodnem razpisu za postavitve žirokliringa Centralni banki Bosne in Hercegovine. "Podjetje se je po tem uspehu hitro začelo širiti. Najprej se je to zgodilo z ustanovitvijo dveh hčerinskih podjetij v Sarajevu in Beogradu, danes pa smo prisotni že na desetih svetovnih trgih - v Albaniji, Bosni in Hercegovini, na Poljskem, Kosovu, v Črni gori, Iranu, Katarju, Srbiji, Maroku in v Sloveniji," razvoj podjetja na kratko opiše ustanovitelj podjetja Matjaž Čadež, ki je kot glavni izvršni direktor delal vse do konca leta 2011, ko je nato odšel v pokoj. Ostal je predsednik upravnega odbora, funkcijo glavnega izvršnega direktorja pa je letos prevzel Marko Valjavec.

## Od lastnika do menedžerja

Podjetje Halcom se od večine drugih družinskih podjetij razlikuje prav v tem, da je v vlogi izvršnega direktorja profesionalni menedžer in ne tudi njegov lastnik. "Čeprav sem prepričan, da je Halcom še vedno družinsko podjetje, ki sem ga ustvaril, ga gradim in z njim živim že več kot dvajset let, pa verjamem tudi, da družinska podjetja niso nujno le tista, pri katerih se operativno vodenje prenaša iz roda v rod.

Zato sem dobro premislil in naredil tisto, kar je najboljše za moje podjetje na dolgi rok. Izbral sem najbolj kakovosten kader za vodstvene pozicije," odločitev, da funkcijo direktorja preda sodelavcu, ki ni družinski član, razloži Čadež in takole nadaljuje: "Preden sem odšel v pokoj, smo se v podjetju na spremembo intenzivno pripravljali štiri leta. V ta namen smo sodelovali tudi z dr. Adizesom, svetovno priznanim svetovalcem na področju korporativnega menedžmenta, ki nam je pomagal zgraditi strukturo podjetja, ki ne bi bila več tako odvisna od ustanovitelja."

## Izkušnje in znanje

Prav kakovost, izkušnje in zagnanost kadrov so ključne za uspešen razvoj podjetja. Zato ni nenavadno, da je Halcomova struktura zaposlenih sestavljena iz starejše generacije, ki prinaša izkušnje in modrost, in mlajše, ki jo odlikuje veliko energije in znanja. "Ta medgeneracijska povezava je zelo pomembna za uspešnost podjetja. Na ključnih položajih morajo biti ljudje, ki dobro delajo in so hkrati tudi dober zgled za druge. Trenutno pri nas dela triinštirideset odstotkov posameznikov, ki so pri Halcomu zaposleni prvič. Zaposlenih imamo 165 ljudi, njihova povprečna starost pa je šestintrideset let. Pri nas dela tudi več študentov. Halcom namreč sodeluje z univerzami pri vključevanju študentov v raziskovalne naloge, posamezniki, ki so dobri in se izkažejo, pa imajo prihodnost tudi v našem podjetju," nekaj podatkov naniza Čadež.

## Pomemben člen so sodelavci

Tudi skupne vrednote so osrednja rdeča nit za razmišljanje, ukrepanje in ravnanje podjetja in njegovih ljudi. "Halcomove vrednote upoštevajo ne le izjemno dediščino preteklosti, temveč tudi pogled v prihodnost, ki smo ga prispevali mnogi sodelavci. Osnova vsakega dobrega podjetja je medsebojno spoštovanje in zaupanje. Skozi odgovornost, kreativnost, fleksibilnost, poštenost, odprtost in veselje do dela, ki je obvezen del dobrega vzdušja v podjetju, pa poudarjamo tiste vrednote, ki Halcom že krasijo, ter odpiramo vrata tistim, ki nas bodo krasile v prihodnosti," sta si enotna Matjaž in Marko." S podjetjem človek živi štiriindvajset ur na dan.

Če imajo vsi sodelavci podobno vizijo in poglede na razvoj, je upravljanje veliko lažje. Dobrih menedžerjev je v Sloveniji izjemno malo, zato smo imeli veliko srečo, da smo dobili Marka, ki je kar 16 let preživel v tujini "pove Matjaž Čadež in dodaja" v IT-industriji je zelo pomembno znanje, sposobnost hitrega prilagajanja poslovnim spremembam, notranja energija in veselje za delo z ljudmi, zato smo izbrali Marka, ki vse to vsekakor ima." Marko Valjavec, ki si je veliko znanja in izkušenj pridobil v tujini, je zato delo in funkcijo sprejel s ponosom. Zavedal se je tudi odgovornosti, ki jo ima do podjetja. "Pomembno mi je bilo, da delam v takšnem podjetju, ki ima identiteto, trdne temelje, dobro pozicijo in potencial za rast," odločno pove.



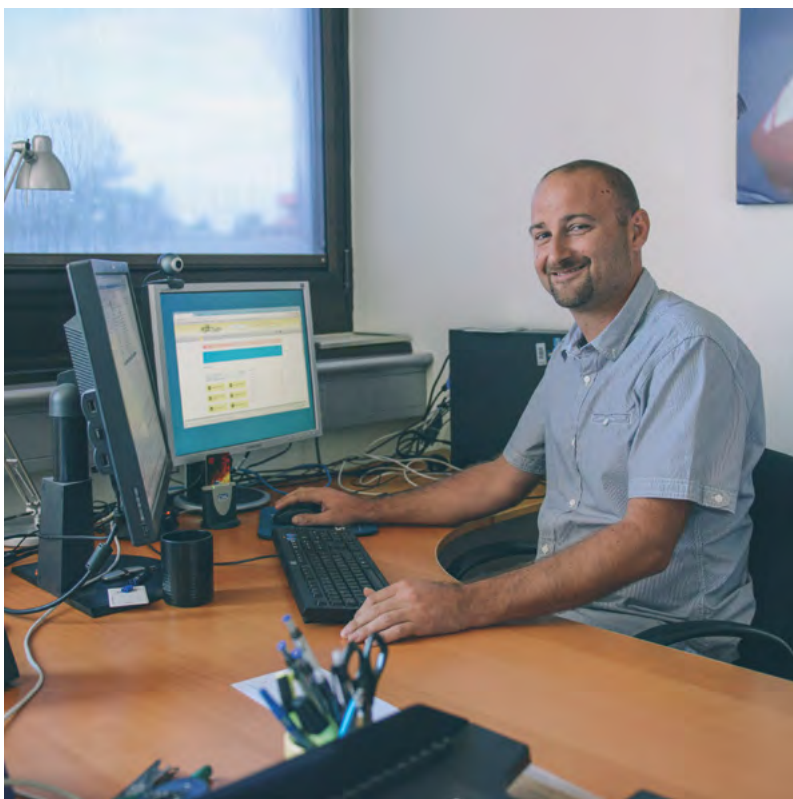
Matjaž Čadež je bil glavni izvršni direktor do konca leta 2011, ko je odšel v pokoj



Halcom je v preteklosti že ustvaril dobre temelje poslovanja, cilj pa je nadaljevati uspešno zgodbo o elektronskem poslovanju in plačilnih sistemih



Med drugim so leta 2003 prejeli nagrado zlata gazela in nagrado najpodjetniška ideja za leto 2006/2007



Sin Matjaža Čadeža, Aleš, v podjetju Halcom dela kot vodja oddelka za tehnologijo



Razvili so prvo rešitev elektronskega bančništva za pravne osebe v svetu

# Halcom v petih besedah: "Kakovost na osnovi inovativnosti in tradicije"

## Tradicija in razvoj

Tudi tradicija je ena od pomembnih členov pri razvoju podjetja. "Če se podjetje razvija na podlagi tradicije, to pomeni, da so bolj kot kratkoročni cilji in dobički pomembni dolgoročni cilji, dolgoročno dviganje kakovosti, naravna rast, spoštovanje modrosti in izkušenj ter predvsem grajenje na temeljih že zgrajenega," je zgovoren Matjaž Čadež. Oba sogovornika na kratko spregovorita tudi o prednostih in slabostih družinskega podjetništva. "Prednost družinskega podjetja je v tem, da lahko kot lastnik sam odločaš o vsem in nad tabo ni nikogar, ki bi ga moral vprašati za dovoljenje. Samo stranke so neusmiljen razsodnik. Lahko podpiraš tiste projekte lokalne skupnosti, ki so ti blizu. Eden takšnih je denimo primer Imago Sloveniae, katerega sponzor je Halcom že vrsto let. Svojo skrb za okolje izkazujemo tudi s finančno podporo projektom, katerih cilj je razviti okolju prijaznejšo tehnologijo," pojasni Matjaž.

## Cilji in usmeritve za prihodnost

Svoje rešitve je Halcom doslej prodal že več kot sedemdesetim bankam, štirim centralnim bankam in klirinškim hišam. Halcomove rešitve za e-bančništvo uporablja več kot 150.000 poslovnih uporabnikov, podjetje pa je v lanskem letu imelo malce več kot enajst milijonov evrov prihodkov. "Halcom je v preteklosti že ustvaril dobre temelje delovanja. Cilj je vsekakor nadaljevati to uspešno zgodbo o elektronskem bančništvu in plačilnih sistemih. Na področjih, na katerih smo zapisali zgodovino in imamo izkušnje in reference, si želimo najti nove in primerne rešitve za probleme uporabnikov, ki morda danes še ne obstajajo," o prihodnosti na glas razmišlja Marko in dodaja: "Vsekakor želimo rasti tudi geografsko, se povezovati z drugimi podjetji iz tujine in omogočiti obstoječim strankam, da rastejo z nami naprej." Tudi Matjaž ima zelo podoben pogled na prihodnost podjetja. "Gotovo so pomembni finančni rezultati, a pri Halcomu smo znani po tem, da znamo povezovati naše stranke, ustvarjati nove ideje in ustvarjati nove dejavnosti. Halcom ni le softversko podjetje, temveč se ukvarja tudi s storitvami. Gnati nas mora želja po tem, da ostanemo podjetje, ki ne bo posnemalo drugih, temveč bodo drugi, tako kot v preteklosti, posnemali nas," je odločen Matjaž Čadež.

## Pravi ljudje na pravih mestih

"Eden od ciljev je zagotoviti tudi trajnostni razvoj s finančnega vidika. To je osnova za rast in razvoj. Najti je treba tudi prave ljudi za prava mesta, ustvariti dobro delovno vzdušje, ki zaposlene vzpodbuja in jim daje zagon v iskanju novih kreativnih rešitev," se pomembnosti človeških virov v podjetju zaveda Marko. "V Halcomu zato veliko vlagamo v zadovoljstvo zaposlenih. To je gotovo nekaj, kar nas je delalo uspešne v preteklosti in kar nas bo delalo uspešne tudi v prihodnosti," je prepričan Matjaž Čadež. Prav prihodnost pa je močno povezana tudi z inovativnostjo, v katero pri Halcomu veliko vlagajo. "Med drugim smo vzpostavili Halcom studio, v katerem nove ideje zbiramo tako znotraj kot izven podjetja, jih pripeljemo do prototipa in preverjamo pri potencialnih uporabnikih. Imamo svoje produkte in svoje znanje. Bistveno pri Halcomu je namreč prav to, da mora biti korak pred vsemi drugimi."

## Matjaž Čadež

ustanovitelj in predsednik upravnega odbora

|                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| Ime podjetja:              | <b>Halcom d.d.</b> |
| Število zaposlenih (2013): | <b>165</b>         |
| Prihodki (2013):           | <b>11 mio EUR</b>  |

“Družinsko podjetje je zelo pomembno, vendar je najvažnejše, da se dobro razumemo in da smo srečna družina.”

Dé Louis Hurwits  
Intersocks d.o.o.







## Dé Louis Hurwits

lastnik, Intersocks, d.o.o.

Podjetje Intersocks je danes v evropskem merilu vodilno v razvijanju in prodaji tehničnih nogavic s funkcijo. Posluje z več kot šestdesetimi državami. Predstavniki, agenti in distributerji podjetja so navzoči po celem svetu. Kupcem omogočajo celovito rešitev znotraj visoko tehnološke industrije na področju nogavic in športnega perila, nudijo storitve, ki vključujejo raziskavo trga, oblikovanje, razvoj, proizvodnjo, oblikovanje blagovne znamke, marketinško strategijo, distribucijo in analizo prodaje za atraktivne cene v razmerju s kakovostjo izdelkov.



Druga generacija: Daan, Debby in Dennis Hurwits



Marjan Kočila

Današnja skupino Intersocks je leta 1979 ustanovil Nizozemec Dé Louis Hurwits. Na odločitev je pomembno vplival njegov oče Jozef Hurwits, ki je v Amsterdamu vodil svoje izvozno-uvozno podjetje za distribucijo nogavic in ženskih hlačnih nogavic. Znanje, ki ga je Hurwits pridobil na znani visoki tekstilni šoli v mestecu Enschede na Nizozemskem, stik z nogavičarsko industrijo v očetovem podjetju in želja po dokazovanju so ga pred petintridesetimi leti vodili na pot samostojnega podjetništva z ustanovitvijo družbe Hurwits Socks S.R.L s sedežem v Trstu. Rast je bila pogojena s selitvijo podjetja v Belluno, ko se je podjetje preimenovalo v Intersocks, S.R.L. in je danes del skupine Intersocks, ki ima svoja podjetja v Italiji, Sloveniji, na Hrvaškem, Poljskem in v Turčiji. Oče Dé pravi, da so "podjetje, ki je napredno v svojem programu in ima dobro prihodnost. Dokler znamo ugotoviti, kako podjetje v bodoče usmerjati, potem verjamem, da bomo dolgoročno uspešni. Osredotočiti se moramo na prihodnost." Zaradi visoko kakovostne proizvodnje, zanesljivosti in vizionarskega pristopa se je podjetje v evropskem merilu postopoma razvilo v vodilnega hi-tech razvijalca in prodajalca nogavic. Čeprav je bilo podjetje podvrženo cikličnemu poslovanju, mu je pred desetletjem s komplementarnimi nenogavičarskimi prodajnimi programi - omembe vredna je med drugim distribucija za Crocs v desetih državah in globalna distribucija brez ZDA za Spenco - uspelo izničiti ta vpliv. Danes ima podjetje dva glavna sedeža. Večji del poslovnih funkcij je v Kočevju, nekaj jih je v Bellunu v Italiji, po svetu pa ima razpršene številne pisarne, agente in distributerje.

## Kakovost je na prvem mestu

Družba je usmerjena v nenehno razvijanje tehnologij in v inovacije. Posebna ekipa v oddelku raziskav in razvoja potuje po svetu, da raziskuje nove trende na področju funkcionalnih materialov, specifičnih tretmajev in novih inovativnih izdelkov. Tako vsako sezono v svoji kolekciji predstavijo nove vrhunske produkte. Ukvarjajo se s specifičnimi lastnostmi proizvodov, veliko pozornosti posvečajo tudi razvoju blagovnih znamk za uporabo v profesionalnem športu in za posameznike, ki se s športom ukvarjajo le občasno. Vse to vpliva tudi na vodenje kakovosti poslovnih procesov, k temu pa sodi tudi celovita ponudba s pravo cenovno strukturo, ki je nujna za uspešno in dolgoročno poslovanje s poslovnimi partnerji, kakovost izdelkov in seveda dobičkonosnost poslovanja skupine. Podjetje je globalno usmerjeno. Del vodstvene ekipe je tudi Marjan Kočila, partner Debby Hurwits. "Ta velika razpršena mreža partnerjev in predstavnikov omogoča, da smo zmožni ustvariti izdelke in tržne strategije, ki privabljajo tako lokalne trge kot tudi globalni svet," obrazloži Marjan in doda, da je tudi družbena odgovornost do okolja, poslovnih partnerjev in zaposlenih že nekaj let ena najpomembnejših vrednot podjetja. Zapisana je tudi v kodeksu ravnanja, v katerem družba zagovarja temeljne vrednote standarda SA 8000.

## Misel na dolgoročni obstoj

Trenutno v slovenskem podjetju, ki je največje v skupini, zaposlujejo dvainšestdeset sodelavcev. V letu 2013 so imeli skoraj triintrideset milijonov evrov prihodkov in nekaj več kot 1,2 milijonov evrov čistega dobička. Pravijo, da jih zanima zgolj dolgoročni obstoj. Zato so vsa energija, razmišljanja, odločitve in nenazadnje tudi strategija usmerjeni v dolgoročno stabilno in poslovno uspešno poslovanje podjetja. Ves dobiček denimo ostaja v podjetju in se uporablja za nove naložbe in razvoj, velik del pa se kopiči v njihovih rezervah. Prav nenehno vlaganje v inovacije in konstanten razvoj sta najpomembnejša elementa v oblikovanju izdelkov podjetja in njegovih poslovnih procesov. Zaradi tega vsako leto vlagajo v nakup tehnološko najbolj dovršenih pletilnih strojev in nenehno obnavljajo svoj strojni park. To sta dva osnovna pogoja za uspešno prihodnost Intersocksa in v to so usmerjene tudi vse njihove dolgoročne strategije.



Intersocks veliko pozornosti posveča razvoju blagovnih znamk za uporabo v profesionalnem športu



Lahko se pohvalijo s 35-letnimi izkušnjami razvoja novih tehnologij na področju nogavic



Smučarska nogavica iz programa lastne blagovne znamke BRBL

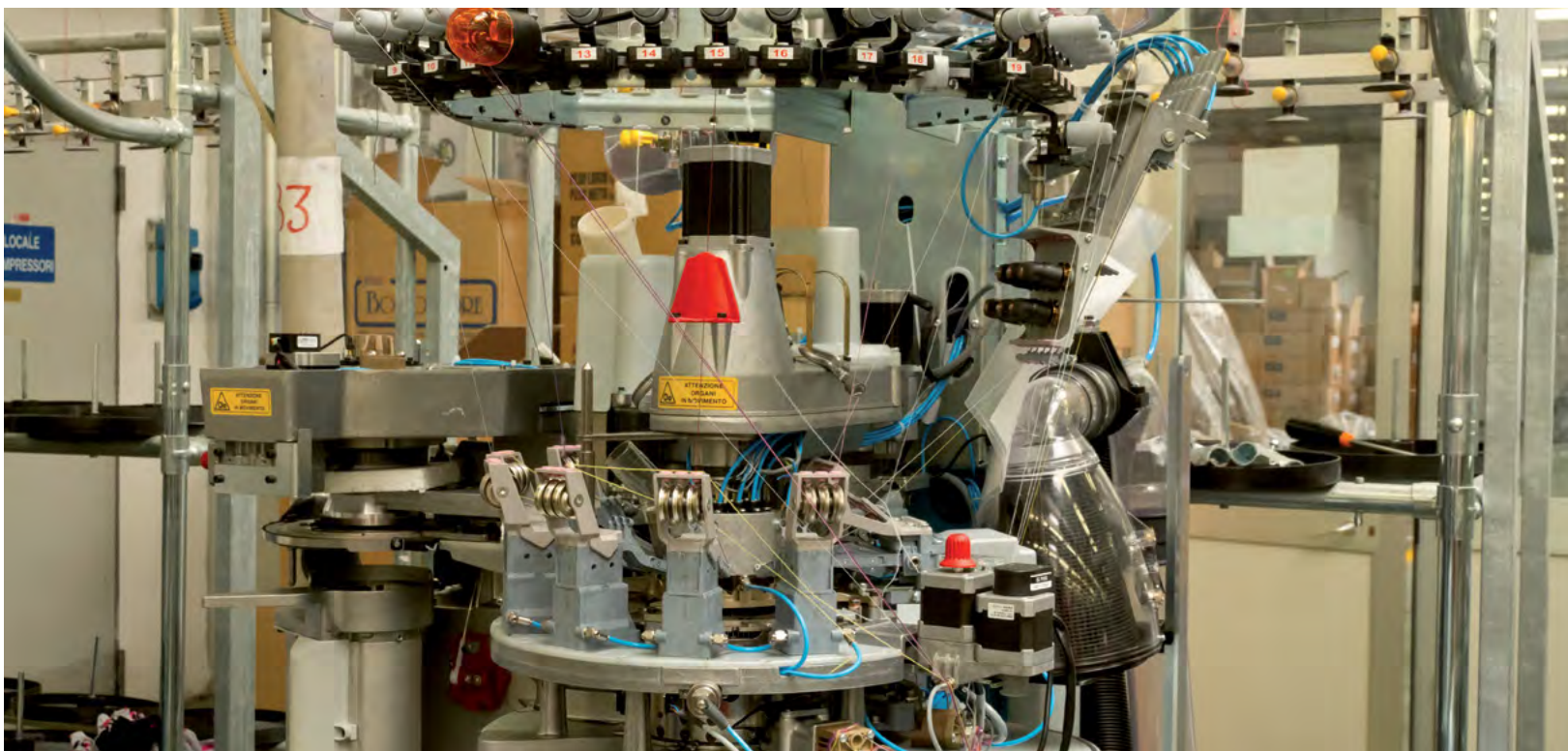
Dennis pravi: "Ključno je, da v naše poslovanje vključujemo novo tehnologijo in dovolj pozornosti posvečamo razvoju. Naša ekipa, ki se ukvarja s prodajo, spoznava različne trge in na razvoj aplicira nove tehnologije in materiale. Poleg tega je pomembno, da se jih primerno vključi v proces, ker le tako lahko znotraj podjetja dobro funkcionirajo. "Nič nenavadnega torej, da oddelek raziskav in razvoja pravzaprav diha s podjetjem od njegovega nastanka in se lahko pohvali s 35-letnimi izkušnjami razvoja novih tehnologij na področju nogavic. "Brez tega oddelka si ne predstavljamo uspešnega poslovanja podjetja, saj nam omogoča pridobivanje znanja ter razvoj na področju inovativnih funkcionalnih materialov in tehnologij za naše sedanje in bodoče programe. Ta strategija nam in našim kupcem omogoča, da smo vedno korak pred drugimi na trgu, kar prinaša dodatne koristi na dodano vrednost tudi zaradi novosti," so ponosni v podjetju Intersocks.



Podjetje je distributer za Crocs v desetih državah



Sedež podjetja Intersocks v Kočevju, kjer se nahaja večji del poslovnih funkcij



Vsako leto vlagajo v nakup tehnološko najbolj dovršenih pletilnih strojev in nenehno obnavljajo svoj strojni park

# Intersocks v petih besedah: "Inovativno, učinkovito, globalno, dobičkonosno in družbeno odgovorno."

## Raziskovalni duh, smelost in skrb za korektnost

In ker za inovacijami in uspešnim delovanjem podjetja vedno stojijo ljudje, do zaposlenih v Intersocksu čutijo posebno odgovornost. "Ta je še toliko večja, saj smo kot člani družine odgovorni za nadaljevanje uspešne zgodbe, ki jo je postavil oče. Prav tako je biti podjetnik in zagotavljati delo in plačilo za mnoge zaposlene ljudi velika obveza," razloži hči Debby Hurwits, ki je prepričana, da je prav ločevanje zasebnega in poslovnega življenja eden večjih izzivov vseh družinskih podjetij: "Ko smo se vsi trije nasledniki odločili za delo v domačem podjetju, je bilo nekaj časa zelo težko ločiti zasebno življenje od poslovnega in se je nemalo zasebnih družinj končalo prav s pogovori o delu. Vsi namreč nenehno razmišljamo o podjetju. Toda v zadnjem obdobju nam uspeva, da se sproščeno prepuščamo dogodkom na naših dokaj številnih družinskih srečanjih." Pravijo, da so tudi značilnosti družine, ki jih prenašajo v delovanje njihovega podjetja, zelo pomembne. Ključne so, kot pravijo, raziskovalni duh, smelost in skrb za korektnost. Kupcem omogočajo celovito rešitev znotraj visoko tehnološke industrije na področju nogavic in športnega perila, nudijo storitve, ki vključujejo raziskavo trga, oblikovanje, razvoj, proizvodnjo, "branding", marketinško strategijo, distribucijo ter analizo prodaje za atraktivne cene v razmerju z visoko kakovostjo izdelkov. "Sposobni smo ponuditi izjemne koncepte, ki prinašajo dolgoročne donosnosti in sinergije za vse udeležence v poslovnem procesu," ponosno povejo. Z uspešnim prestrukturiranjem po letu 2000 je podjetje svoje najboljše rezultate v rasti, tako po obsegu kot tudi po poslovnih knjigah, začelo dosegati v zadnjih petih letih.

## Družinski vidik

Leta 2004, ko so selili podjetje v Slovenijo, je bilo prelomno leto tudi z vidika vključevanja druge generacije v podjetje. Debby se spominja: "Takrat smo prejeli prve odgovorne naloge. Tako smo vedno bolj samostojno vodili projekte in gradili zaupanje. Dobivali smo bolj samostojne naloge na področju poslovanja, Dennis na področju prodaje, Daan v distribuciji, jaz pa sem bila odgovorna za selitev podjetja in vzpostavitev poslovanja v Sloveniji."

Dennis dodaja, da "zadnja leta, ko se povečuje število nalog, se z njimi povečuje tudi odgovornost. Družinsko podjetje zame obenem pomeni tudi izziv, s pomočjo katerega osebno rastem. Potrebna je veliko razmišljanja in razumevanja. Druga generacija se usklajuje, ključne odločitve pa potrdi oče Dé, ki je glavni svetovalec podjetja", se nasmehne, brat Daan pa doda: "zavedamo se, da ima oče veliko izkušenj, zato cenimo njegovo mnenje in ga z veseljem vprašamo za nasvet. Pomembna je kombinacija izkušenj in novih idej." Preko svojih izkušenj je Dé strnil tri glavne nasvete, ki jih je dal svojim otrokom glede podjetja. "Družinsko podjetje je zelo pomembno, vendar je najvažnejše, da se dobro razumemo in da smo srečna družina. Različni pogledi na posel ne smejo pokvariti družinskih odnosov. Drugi nasvet je, da moramo v družini ostati enotni in se ljubiti. Ko se ne strinjamo, se pogovorimo in najdemo skupno rešitev. Imamo eno ladjo in na njej je lahko samo en kapitan. Tretji nasvet pa je ta, da morajo biti pošteni. Ime ima tako vrednost, ki je ne more nadomestiti noben denar." pravi Dé in pohvali svoje otroke, da so pametni, pridni in z nogami na tleh, zato jim zaupa, da znajo podjetje uspešno voditi naprej. "To delo bomo nadaljevali in upamo, da bo kateri od naših otrok nekoč nadaljeval delo, ki ga je leta 1979 začel Opa (dedek op. p.)," še dodajajo.

## Dé Louis Hurwits

lastnik

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| Ime podjetja:              | <b>Intersocks d.o.o.</b> |
| Število zaposlenih (2013): | <b>62</b>                |
| Prihodki (2013):           | <b>33 mio EUR</b>        |

“Svetloba samo,  
kjer je potrebno,  
kolikor je potrebno  
in ko je potrebno.”

**Marino Furlan**  
Intra lighting d.o.o.





## Marino in Marjeta Furlan

lastnika, Intra lighting d.o.o.

Pravijo, da je svetloba človekova najboljša prijateljica. Podjetje Intra lighting je z dinamičnim razvojem in hitro rastjo presenetilo svetovno industrijo svetil in slovensko gospodarsko okolje. V dveh desetletjih je preseglo vsa pričakovanja. Intra lighting je danes uspešen proizvajalec arhitekturnih svetil, ki jih trži v več kot šestdesetih državah na štirih kontinentih sveta.



Njihovi proizvodi sodijo med tehnološko najbolj napredna, učinkovita in sodobno oblikovana svetila, nagrajena s številnimi strokovnimi priznanji



Intra lighting je danes uspešen proizvajalec arhitekturnih svetil, ki jih trži v več kot šestdesetih državah. (Nova KBM, Ljubljana)

Zakonca Marjeta in Marino Furlan sta leta 1989 ustanovila podjetje Intra. Čeprav takrat še majhno podjetje s skromnim finančnim kapitalom, je bila ustvarjalna energija ustanoviteljev skladna in oplemenitena z izzivalnimi različnostmi in omogočila hitro rast. Le leto kasneje sta Furlanova z ljubeznijo do svetil in svetlobe začela trgovati z dekorativnimi svetilkami. Leto 1992 je pomenilo za podjetje nov korak naprej. Počasi je namreč začelo osvajati trg s prvo družino svetil iz pločevine, ki so jih sestavljali iz uvoženih delov, nato pa svetila tudi začeli proizvajati in jih prodajati na slovenskem in tujem trgu. Dve leti kasneje sta Marjeta in Marino kupila stroje za proizvodnjo svetil in z zanosom pionirjev, ki so jih sestavili sami, začeli s sodobno proizvodnjo tehničnih svetil. Leta 1996 so spremenili ime in Intro preimenovali v Intra lighting. Obseg proizvodnje je začel strmo rasti, toda ustrezno kvalificiranih delavcev ni bilo dovolj. Zato sta se Furlanova odločila, da proizvodnjo usmerita v arhitekturna svetila z višjo dodano vrednostjo. Nova svetila so začela prejemati številne nagrade, razvojnim ciljem v podjetju pa so dodali modularnost, hitro montažo in vsestransko varčnost. Tudi na odgovornost do okolja, ki se odraža v uporabi okolju prijaznih materialov in energijsko varčnih sijalk, niso pozabili. Danes v skupini Intra Group delujejo tri proizvodna podjetja s sedeži v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji. Podjetja za trženje in komercialna predstavništva imajo v devetih državah, pri razvoju izdelkov in svetlobnih rešitev pa podjetje sodeluje tudi z drugimi partnerji iz različnih držav.

## Od Londona do Moskve

V podjetju Intra lighting se lahko pohvalijo z več kot petindvajsetimi leti izkušenj in z nešteto realiziranimi projekti na štirih kontinentih. Njihova svetila dajejo svetlobo v poslovnih prostorih, javnih zgradbah, trgovinah in trgovskih centrih ter prostorih, namenjenih zabavi, športu, izobraževanju in kulturi po vsem svetu. Naj jih omenimo le nekaj. V Sloveniji je njihova svetila mogoče videti v Cankarjevem domu, Kristalni Palači, eminentnih hotelih Kempinski v Portorožu, Livada Prestige v Moravcih, novogoriški Perli in Grand hotelu Toplice na Bledu. Opremili so športni park Stožice, številne univerze, srednje šole in vrtce, pa industrijske objekte in novogradnje. V tujini njihova svetila med drugim dajejo svetlobo v poslovnih stavbah podjetij Microsoft, Chevron HQ-Houston, EY, trgovinah Armani, Calvin Klein, Adidas in Nike, pa hotelih in šolah v Amsterdamu, Moskvi, Sarajevu, Veroni, Londonu in drugod. Pravijo, da so predvsem ponosni na projekte, s katerimi so dosegli več ciljev in da so s svetili enostavno odgovorili na vse potrebe, ki jih imajo njihovi uporabniki in tisti, ki so vpleteni v proces realizacije projekta.

## Inovacije in uspehi

Visoko tehnološko podjetje z dinamično rastjo posameznikom omogoča ustvarjalno delo in dovolj priložnosti za inovacije. "Ker izdelek želimo v čim krajšem času spraviti na tržišče, imamo znotraj podjetja sodobno opremljene laboratorije in oddelek za raziskave in razvoj, ki raziskujejo,



testirajo nove materiale, konstruirajo ter koordinirajo delo z oblikovalci in drugimi oddelki," so zgovorni Furlanovi. "Naša svetila so sodobno oblikovana, učinkovita, kakovostna in dosegajo visoke svetlobne izkoristke z uporabo zadnjih tehnologij. Popolnost detajlov, modularnost in enostavnost montaže so prav tako zelo pomembni elementi naše razvojne filozofije." Izdelki Intra lighting se uvrščajo v segment arhitekturnih svetil, v katerem so svetlobne rešitve in oblikovanje ključnega pomena na širšem globalnem trgu. In prav zato, ker njihovi proizvodi sodijo med tehnološko najbolj napredna, učinkovita in sodobno oblikovana svetila na svetu, so pogosto nagrajena z najbolj prestižnimi mednarodnimi strokovnimi priznanji, kot so IF, red dot, japonski Good Design Award in Design Plus.

## Povezovanje, znanje in kompetence

Podjetje sta Furlanova pripeljala skozi obdobje hitre rasti do točke, ko veliko pozornosti posvečajo gradnji blagovne znamke in vsemu, kar spada zraven - od izboljšanja procesov, digitalizaciji in povezovanju podatkov, razvoju vse kompleksnejših produktov, ki pa morajo za uporabnika ostati enostavni, razumevanju uporabnika, vstopu na nove trge, povezovanju ekipe in razvoju znanja in kompetenc posameznikov. V delovni proces sta aktivno vključena tudi otroka. "Hči je v marketingu, sin pa skrbi za športno zabavišni center Magma X. Pomembno nama je bilo, da postaneta samostojna in odgovorna. Da stojita na trdnih tleh in da sama dosežeta cilje, ki si jih želita. Hkrati jima dajeva podporo, ko jo potrebujeta in svobodo, da sama izbirata svojo pot," sta zgovorna.



Njihova svetila dajejo svetlobo v poslovnih prostorih, javnih zgradbah, trgovinah in trgovskih centrih po vsem svetu. (Sauflon center za inovacije, Gyál, Madžarska)



V delovni proces sta aktivno vključena tudi otroka, hči je v marketingu (na fotografiji), sin pa skrbi za športno zabavišni center Magma X.



Danes v skupini Intra Group delujejo tri proizvodna podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji (Medicinska fakulteta, Maribor)

# Izdelki Intra lighting v petih besedah: "Inovacija, dizajn, kvaliteta, energetska učinkovitost in skrb za trajnostni razvoj."

Podjetje gradiš in razvijaš skozi čas in tvoj cilj je njegov dolgoročni uspeh. Kot lastnik imaš veliko odgovornost do podjetja in ljudi, ki v njem delajo. Skupaj je to več kot dvesto družin. S tem ko postaja podjetje veliko, je nujno pomembno imeti prave sodelavce, ki so profesionalci na svojih področjih in jim lahko zaupaš, da bodo z ekipo dosegli cilje podjetja, napredovali na svojem področju dela ter ravnali odgovorno pri svojih odločitvah," povesta Marino in Marjeta, ki pravita, da je odgovornost do družinskega podjetja zelo velika. "Vse, kar je danes to podjetje, so ustvarili ljudje, zaposleni v podjetjih in predstavništvi skupine Intra Group. Vsak posameznik in vsak njegov prispevek pomaga ustvarjati uspešno celoto, ki jo označuje ime Intra lighting. Ljudje iz prodaje, razvoja in proizvodnje so dobro uigran tim, ki zna prislughniti vsakemu kupcu," sta prepričana. "Potrebujemo sodelavce, ki znajo sprejeti izziv, ki želijo širiti svoje znanje in prestopati meje mogočega. Takšne, ki znajo prevzemati odgovornost za svojo nalogo in ustvarjalno sodelovati v timu. Za vse, ki z navdušenjem sprejemajo nove naloge in se ne zadovoljijo s polovičnimi rešitvami, se v podjetju vedno najde izziv. "Podjetje spoštuje sprejete standarde kakovosti, zato so strokovnost, odgovornost, natančnost, točnost in predanost pomembne hišne vrednote. Marjeta dodaja, da z Marinom v podjetju nista več sama: "V podjetju imava uspešen tim močnih posameznikov in veliko sodelavcev, ki jim zaupava in s katerimi skupaj gradimo zgodbo Intra lighting."

## Nagrajevanje in izkušnje

In ker so prav ljudje pomemben del uspešne zgodbe tega slovenskega podjetja, najvidnejše dosežke posameznikov zato nagrajujejo z letnimi priznanji. "Z vsakim doseženim ciljem smo še bolj povezani. Sodelavce odlikujejo visoka pripadnost in prijateljski odnosi. Vseh uspehov se veselimo skupaj. Znamo poskrbeti za nepozabne skupne izlete in odlične zabave. Prav posebej pa skrbimo tudi za fizično kondicijo. S športnimi vadbami in sproščenim druženjem v centru Magma X, v kolesarskem društvu, na golf igriščih in še kje si zaposleni nabiramo fizične moči za nove delovne izzive," povesta zakonca. Prav tako spodbujajo in omogočajo vrsto izobraževanj, ki lahko prispevajo k osebni strokovnemu razvoju in s tem k razvoju celotnega podjetja.

Z internim izobraževanjem, mentorstvom in tesnim sodelovanjem različnih strokovnih področij skrbijo za pretok določenih specifičnih znanj in izmenjavo izkušenj med vsemi zaposlenimi. Posebno pozornost namenjajo tudi delovnim pogojem in posebej sodobni tehnološki opremljenosti delovnih okolij.

## Cilji in načrti

Ker v Intra lighting verjamejo v svoje cilje, pravijo, da pri uresničevanju posameznih nalog ne gledajo na uro in se zlepa ne utrudijo: "Pomembno je imeti odprte oči, znati povezovati različna področja in prepoznati nove priložnosti. Ne biti prehitro zadovoljen z rezultatom ampak se vedno vprašati, kako lahko to izboljšam, optimiziram, naredim preskok," pove Marino. Načrti za prihodnost so zato usmerjeni v razvoj inovativnih vrhunsko oblikovanih produktov, prepoznavnost blagovne znamke Intra lighting in povečevanje prodaje na mednarodnih tržiščih. Marino pa je prepričan, da so prihodnost tudi inovativne svetlobne rešitve. "Svetloba samo, kjer je potrebno, kolikor je potrebno in ko je to potrebno," pravi.

## Marino in Marjeta Furlan

lastnika

|                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| Ime podjetja:              | <b>Intra lighting d.o.o.</b> |
| Število zaposlenih (2013): | <b>250</b>                   |
| Prihodki (2013):           | <b>20 mio EUR</b>            |

“Poslovna politika,  
ki temelji na  
medsebojnem  
spoštovanju, lahko  
prinaša najboljše  
rezultate.”

**Bogomir Strašek**  
KLS Ljubno d.o.o.





## Bogomir Strašek

lastnik in direktor, KLS Ljubno d.o.o.

KLS Ljubno je vodilno podjetje na področju izdelave zobatih obročev, signalnih obročev in masnih obročev za vztrajnike motorjev osebnih vozil, tovornih vozil in delovnih strojev ter industrijskih obročev za različno uporabo v industriji. Ima velik ugled med kupci in dobavitelji avtomobilske industrije po vsem svetu, v svoji tržni niši pa se je povzpelo na vrh. Trenutno je prisoten na številnih tujih trgih, v tekočem petletnem obdobju pa bo podjetje doseglo šestdesetodstotno rast.



KLS Ljubno planira šestdesetodstotno rast v naslednjih petih letih

Ko so leta 1972 dali takrat 26-letnemu Bogomirju Strašku nalogo, da prevzame vodenje Kovinarskega obrata v tedanjem Gradbeniku Ljubno, je bil postavljen pred velik in nov izziv. "Ob predlogu, da bom vodil ta obrat, sem najprej pomislil, da bom bližje vrhovom Savinjskih Alp, o tem, kaj me čaka na delovnem mestu, pa nisem preveč razmišljal," se začetka sedemdesetih spominja Bogomir Strašek. "Rečeno mi je bilo, da je treba zaradi prevelike brezposelnosti v Zgornji Savinjski dolini ustvariti čim več delovnih mest. In poslovati brez izgube. S takšnim poslanstvom sem se lahko hitro poistovetil, toda realnost je bila vse prej kot idilična," nadaljuje. Razmere za delo so bile namreč zelo slabe. Kar polovica proizvodnje je potekala na prostem ali pod kozolcem, pozimi pa ni bilo ogrevanja. Vsa bremena so delavci morali prenašati ročno in bili so brez strojev. "Trdo smo delali in zelo varčevali. Izšolali smo nov kader. Leta 1977 smo imeli 87 zaposlenih in 34 učencev v poklicnih šolah. Pot je šla postopoma navzgor," zgodbo pripoveduje sogovornik, ki je konec sedemdesetih izdelke prodajal že po vsej Jugoslaviji in vzhodnih državah, kasneje pa tudi v ZDA in Kanado. Razširili so proizvodni program in povečali število zaposlenih. "Bilo nas je že 174 in ves čas smo poslovali pozitivno. "Toda po osamosvojitvi Slovenije oziroma po letu 1992 je bilo podjetje znova postavljeno pred velik izziv. "Izgubili smo več kot 90 odstotkov naročil, naši kupci so propadli," premike opisuje sogovornik, ki se je tedaj skupaj s sodelavci odločil, da kljub hudemu pomanjkanju financ nadaljuje zgodbo podjetja.



Podjetje izdeluje zobate obroče, signalne obroče in masne obroče za vztrajnike motorjev različnih vozil in delovnih strojev

## Ugled v svetu

Po več letih iskanja naročil za proizvodni program v Avstriji, Nemčiji in Italiji je nato pred osemnajstimi leti padla odločitev, da v podjetju spremenijo svoje razmišljanje in delo. "Ozko smo specializirali svoj proizvodni in prodajni program ter se osredotočili na izdelavo zobatih obročev za avtomobilsko industrijo," pove Bogomir Strašek, ki razkrije tudi, da je podjetje takrat dobilo tudi sedanje ime KLS. Danes imajo velik ugled med kupci in dobavitelji avtomobilske industrije po vsem svetu, v svoji tržni niši pa so se povzpeli na vrh, saj obvladujejo več kot 50 odstotkov evropskega trga in 14 odstotkov svetovnega trga zobatih obročev. "Dohiteli in prehiteli smo tekmece. Vse to pa smo dosegli z lastnimi močmi, z domačimi kadri, s sodelovanjem slovenskih podjetij in s slovenskim znanjem," ponosno pove dobitnik nagrade zlata gazela 2011. "Delati je treba ne le toliko, kot sam misliš, da si sposoben, ampak toliko, kolikor je potrebno, da prideš do cilja. Pa četudi je to veliko več, kot si mislil, da si sposoben," pravi.

## Uspešen razvoj

V podjetju KLS so združili visoko kakovost proizvodov, pravočasnost dobav in visoko fleksibilnost pri izpolnjevanju posebnih zahtev odjemalcev s cenovno konkurenčnostjo. Redno investirajo v naprednejšo opremo in tehnologijo, v prihajajočem letu pa bodo zgradili novo proizvodno halo.

Svoje poslovanje so uskladili z ISO-standardi kakovosti, uvedli politiko stalnega napredka in povečevanja kakovosti proizvodov in storitev s ciljem, da dolgoročno povečujejo zadovoljstvo odjemalcev. Vse to pa dosegajo s poslovno kulturo, ki temelji na visoki stopnji medsebojnega spoštovanja vseh, ki sodelujejo pri doseganju ciljev družbe KLS. "Prepričani smo, da poslovna politika, ki temelji na medsebojnem spoštovanju vseh, ki sodelujemo pri določenem proizvodu, lahko prinaša najboljše rezultate," pritrjuje Bogomir Strašek. KLS je storitveno naravnano podjetje, a hkrati tudi zelo družbeno odgovorno, saj čuti veliko odgovornost do odjemalcev, sodelavcev, lastnikov, dobaviteljev in okolja. Nič nenavadnega torej, da je osnovni cilj družbe prav dolgoročno in stabilno poslovanje. "Za doseg tega cilja je nujen stalni napredek in razvoj družbe. Da bi se družba lahko uspešno razvijala, mora vlagati dovolj velika finančna sredstva v razvoj trga, proizvodov, procesov in kadrov.

Zato mora družba trajno poslovati s tako visoko dodano vrednostjo, ki bo omogočila dolgoročno optimalno poslovanje in razvoj družbe," pojasni Bogomir Strašek, ki pravi, da optimalno poslovanje pomeni stalno povečevanje zadovoljstva odjemalcev, lastnikov, zaposlenih, dobaviteljev in okolja.

## Kakovost je ključna

Po mnenju Straška je kakovost zelo pomemben argument v prodaji, zato v podjetju posvečajo veliko pozornost kakovosti materialov, tehnološkim postopkom, zanesljivosti proizvodnih procesov, preizkušanju tehnične ustreznosti proizvodov in znanju zaposlenih. "V ta namen vzdržujemo tesne stike z odjemalci in dobavitelji, da bi v čim boljši meri uskladili naša in njihova pričakovanja," o odgovornosti spregovori Strašek.



Bogomir Strašek leta 1977 v delavnici tedanjega podjetja TOZD Kovinarstvo, predhodnika KLS Ljubno



Skulptura Samospoštovanje; pred sedežem podjetja



Specializirali so se na proizvodnjo zobatih obročev za avtomobilsko industrijo



Območje Zgornje Savinjske doline, v kateri ima podjetje sedež od svoje ustanovitve



Hči Barbara, Bogomir Strašek in hči Nataša



# KLS v petih besedah: "Zanesljivost, kakovost, visoka storilnost, razvojna naravnost, odgovornost do okolja in ljudi."

Prav zato, ker se srečujejo z ostro konkurenco drugih proizvajalcev enakih proizvodov, ves čas izboljšujejo kakovost proizvodov, načine in roke dobavljanja, hitro pa se odzivajo tudi na razmere na trgu in na zahteve odjemalcev. "Kakovost naših proizvodov se meri glede na število slabih kosov, ki jih dobavimo dobaviteljem. KLS trenutno dobavi le dva slaba kosa na milijon dobavljenih. V tem smo torej bistveno boljši kot naša konkurenca, ki dosega število med štirideset in petdeset," razloži Bogomir Strašek in pove, da imajo malo število reklamacij: "Pri nas delamo 250 različnih proizvodov, toda z dobavo smo vedno točni. Tudi reklamacij imamo zelo malo, najmanj med vsemi proizvajalci tega proizvoda na svetu."

## Druga generacija vključena v različne funkcije podjetja

V podjetje sta vključeni obe hčerki, ki sta že od malega tesno povezani s podjetjem in sta si že med študijem nabirali izkušnje v več državah v Evropi.

Nataša je profesorica geografije in zgodovine ter se je s specialističnim študijem specializirala za tolmačenje angleškega in francoskega jezika. Več let je delala za potrebe Evropske komisije, parlamenta in evropskega sodišča v Bruslju in Strasbourg. Sedaj je pri nas in dela na področju prodaje ter je odgovorna za kakovostno komunikacijo z našimi poslovnimi partnerji po svetu in za stike z javnostjo. Pokriva pa tudi del splošnega področja. Njen mož Franci Bevc, strojni inženir, pa je odgovoren za razvoj in proizvodnjo obročev.

Mlajša Barbara je diplomantka Ekonomske fakultete v Ljubljani z dodatnim znanjem, pridobljenim na dodiplomskem študiju v Budimpešti in Dijonu ter podiplomskem študiju MBA, specializiranim za področje avtomobilske industrije na Tehnični univerzi na Dunaju. Njen mož Samo Mirnik je univerzitetni diplomirani ekonomist in vodi področje informatike ter področje načrtovanja in oskrbe proizvodnje v KLS.

## Cilji prihodnosti

Čeprav so v podjetju KLS Ljubno glede na število zaposlenih najbolj robotizirano podjetje v Sloveniji, avtomatizacija pa je na zelo visoki stopnji, je v podjetju trenutno zaposlenih kar 215 ljudi, ki prihajajo v večini iz lokalnega okolja. "V našem podjetju delajo delavci iz tukajšnje okolice. Nekateri so celo otroci bivših sodelavcev, ki so tu delali že v sedemdesetih letih," ponosno pove Bogomir Strašek in dodaja, da je beseda družinsko podjetje v primeru KLS zastavljena malce širše. "Ne gre le za mojo družino, ki sodeluje v podjetju, temveč pri nas dela že več generacij zaposlenih in z vsemi smo kot nekakšna razširjena družina." Tudi plače za strukturo ljudi, ki jih v podjetju zaposlujejo, so dobre, pravi Bogomir Strašek. "Plače naših zaposlenih so deset odstotkov višje kot je republiško povprečje. Zaposleni dobijo tudi nagrado, če so uspešni in dosegajo cilje." Bruto dodana vrednost na zaposlenega za leto 2014 znaša kar 95.000 EUR. V petih letih bo podjetje doseglo šestdesetodstotno rast, in kot trenutno kaže, bodo ta rezultat dosegli še malce prej, kot so načrtovali. "Ne želimo postati veliko, temveč ostati dobro in uspešno podjetje. Ker želimo ostati stabilni, bomo še naprej vlagali v razvoj," o prihodnosti razmišlja Bogomir Strašek.

## Bogomir Strašek

Ilastnik in direktor

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Ime podjetja:              | <b>KLS Ljubno</b>   |
| Število zaposlenih (2013): | <b>208</b>          |
| Prihodki (2013):           | <b>27,8 mio EUR</b> |

“Deliti svoj topel dom z obiskovalci je vrlina, ki je ne zmore vsak.”

**Družina Štern**

Turistična kmetija pri Kovačniku,  
Planica nad Framom





## Družina Štern

Turistična kmetija pri Kovačniku,  
Planica nad Framom

Nedaleč od Maribora, v vasi Planica nad Framom, stoji turistična kmetija Pri Kovačniku. Osnovno dejavnost kmetije predstavlja živinoreja, posebno pozornost posvečajo tudi pripravi hrane iz sezonskih pridelkov ter lastni pridelavi sezonske zelenjave na zelenjavnem vrtu in njivi. Še posebej radi sprejmejo tudi domače in tuje goste, ki jim postrežejo z okusno domačo hrano in pijačo. Čeprav pri družini Štern, ki vodi kmetijo, ne gre za povsem tipično družinsko podjetje, pa ga odlikuje zelo uspešna lokalna zgodba, ki se že več kot tri desetletja prenaša iz roda v rod.



Imajo trideset glav govedu, ki jih redijo v sodobnem hlevu na prosto rejo



Kovačnikovo kosilo



Hišna goveja juha z jetrnimi ruladicami

Korenine Kovačnikovega rodu pravzaprav segajo v leto 1824, po nekaterih podatkih pa menda celo v leto 1770. Čeprav se je priimek družine spreminjal skozi različna obdobja, pa se hišno ime Kovačnik prenaša iz roda v rod. Ko sta leta 1981 Angelca in Janez Štern na široko odprla vrata svoje kmetije za obiskovalce, je kmetija postala ena prvih turističnih kmetij v mariborski regiji. Turistična dejavnost se je Pri Kovačniku začela z jedilnico za dvajset gostov pri krušni peči in tremi sobami za goste. Leta 1995 sta Angelca in Janez razširila dejavnost z večjim prostorom, ki lahko sprejme do štirideset oseb. V tej jedilnici se je skozi desetletje zvrstilo na stotine veselih dogodkov. Sin Danilo se je nato leta 2002 poročil z Barbaro, ki je pustila službo v mestu in se mu pridružila pri gradnji družinske tradicije. Po poroki sta kmalu posodobila spalne kapacitete, kar je bila njuna najboljša naložba. Želela sta izkoristiti znanje tujih jezikov in se posvetiti tudi tujim gostom. "Nekoč sem bilo dekle iz mesta, ki je znalo skuhati le zelenjavno juhico in speči palačinke. Po poroki sem kuharsko znanje črpala od Angelce in danes kot samostojna gospodinja v svoji kuhinji na svoj izviren način ustvarjam kulinarčne dobrote s svežino, ki diši po tradiciji," se svojih začetkov na kmetiji spominja Barbara, ki pravi, da zlate nasvete mame Angelce tudi danes še vedno rada upošteva. Ohranjanje slovenske tradicije se Pri Kovačniku začne že navsezgodaj zjutraj.

"Ko zamesim kruh, ga položim v krušno peč, ko pomolzemo krave, pobereemo sveža jajčka in še s toplimi dobrotami postrežemo naše goste, ali pa pripravim najboljšo orehovo potico, na katero ob največjih praznikih prisega vsaka družina," pripoveduje.

## Gostje z vsega sveta

Pri Kovačniku so edina turistična kmetija z nastanitvijo med Mariborom, Ptujem in Zrečami. "Radi trdo delamo in po zdravi kmečki pameti ne odkrivamo tople vode. Vodita nas ljubezen do ljudi in tradicija. Ponosni smo, da so se lahko pri nas v teh letih odlično najedli in si za nekaj dni spočili dušo in srce številni imenitni posamezniki, mladi in starejši pari ter male in velike družine," ponosno pripoveduje Barbara. Njihovi gostje prihajajo iz Slovenije, veliko pa jih je tudi iz tujine, zlasti iz Nemčije, Francije, Velike Britanije, Švedske, Izraela, Združenih držav Amerike, Singapurja, Avstralije in od drugod. Pravijo, da se ljudje radi ustavijo pri njih. Vse več je takšnih, ki bežijo proč od masovnega turizma, iščejo mir in sprostitev v naravi ter nekoga, ki bi jim pripravil zdrav in svež obrok, začinjen z zvrhano mero ljubezni. "Je kaj lepšega kot se zbuditi ob vonju sveže pečenega kruha in biti prijazno postrežen ob podeželskem zajtrku kot kralj" z nasmehom dodaja Barbara, ki pravi, da se vsi družinski člani trudijo, da bi se gostje pri njih počutili kot doma.

## Lokalno in domače

Prav domačnost in prijateljstvo, ki jim ju uspe vzpostaviti z obiskovalci, sta vrednoti, ki ju Barbara postavlja na prvo mesto, hkrati pa dodaja, da je tudi vrhunska kulinarična postrežba, za katero si zelo prizadevajo, ena od ključnih na poti uspeha. "Ko je govor o zemlji, živini in lesu, se Pohorci ne razlikujemo prav dosti. Od njih živi tudi celotna naša družina in velike svetinje so nam. Ponosni smo lahko, da nam uspe na domačem dvorišču prodati vse naše pridelke, ki jih čez leto pridelamo na kmetiji.

Med drugim imamo trideset glav govedi, ki jih redimo v sodobnem hlevu na prosto rejo, prav tako krmimo svinje, imamo kokoši nesnice, na skrbno urejenem Kovačnikovem zeliščnem vrtu pa raste več kot šestdeset zdravilnih rastlin. V lasti imamo enajst hektarjev obdelovalnih površin, pretežno travnikov in pašnikov ter petindvajset hektarjev gozdnih površin. Premikamo tudi meje s tem, ko sodelujemo z okoliškimi kmetijami, ki nas ob vrhuncih sezone zalagajo z dodatnimi živili. Tako postajamo nekakšen center dogajanja in s tem prispevamo k razvoju slovenskega podeželja in za boljši jutri," je zgovorna Barbara Štern.



Barbara Štern na izviren način ustvarja kulinarične dobrote s svežino, ki diši po tradiciji



Orehova potica, na katero ob največjih praznikih prisega vsaka družina



Danilo Štern se trudi, da se vsak gost Kovačnikove kmetije počuti dobrodošel



Leta 1981 odprta Kovačnikova kmetija je bila ena od prvih



Gostje se umikajo proč od masovnega turizma in iščejo mir in sprostitev v naravi



Vsi družinski člani se trudijo, da bi se gostje počutili kot doma

# Turistična kmetija Pri Kovačniku v petih besedah: "Pravljična turistična kmetija na Pohorju."

## Projekt na dolge poti

Čeprav pri Šternovih ne gre za družinsko podjetje velikih razsežnosti, pa člani družine pravijo, da se z besedno zvezo družinsko podjetje popolnoma poistovetijo. "Naša celotna družina je naše podjetje, ki ima več kot 300-letno tradicijo. Verjamemo, da smo vsi člani drobni kamenčki v mozaiku življenj naših gostov." Do turistične kmetije in družinskega posla imajo veliko odgovornost. "Naše zasebno življenje je popolnoma prepleteno s poslovnim. Nemogoče ga je ločiti. Deliti svoj topel dom z obiskovalci je vrlina, ki je ne zmore vsak. Skrbeti vsak dan za goste in jim poleg osnovnih storitev nuditi nepozabna doživetja na kmetiji, kot je denimo peka kruha v krušni peči, kuhanje marmelad ali nabiranje zelišč, je zahteven posel, v katerem je treba biti židane volje od jutra do večera. Sodelovanje, pomoč, složni družinski odnosi in vztrajnost se obrestujejo. To je projekt na dolge poti," je zgovorna Barbara Štern. Od gostov stalno prejemajo veselje, voščila, prijazne pozdrave, fotografije, pisemske razglednice, elektronska sporočila in iskrene ocene na trenutno najbolj obiskanih turističnih portalih, kot so Trip Advisor, Booking.com in Facebook. "Tam nam gostje namenjajo najvišje možne ocene," ponosno pove Barbara in nadaljuje: "Vse navedeno torej pomeni, da naša družina uspešno opravlja svoje poslanstvo. Če se že en član ne bi strinjal z delom, ki ga opravljamo, stvari ne bi tekle tako gladko. Gost se mora v naši hiši počutiti dobrodošlega! Pozitivna energija se mora čutiti takoj, ko gost prestopi prag naše domačije."

## Nadaljevanje tradicije

Tudi vsakodnevna kmečka opravila so pomemben del njihovih življenj. V delo je že dobro vključen tudi starejši sin Aljaž, svoje znanje pa Barbara in Danilo prenašata tudi na hčer Julijo, "Srčno upava, da se bosta otroka odločila za nadaljevanje poti, ki sta jo pred tridesetimi leti načrtala moževa starša Angelca in Janez. Želiva si, da jo prepoznata kot perspektivno izbiro. Skrb do živali in ljubezen do kmetovanja je vrednota, s katero odraščata najina otroka. Ker ju učiva delati in pomagati pri vseh opravilih na kmetiji, čutiva, da bo tranzicija potekala uspešno, kakor je potekala pri naju z možem. Takrat mnogi sploh opazili niso, da so kmetijo v svoje roke prevzeli mladi gospodarji," pove Barbara, ki pravi, da otroka rasteta v duhu, da ima podeželje velik potencial in da imata z delom na kmetiji pred seboj perspektivno prihodnost in lepe obete za naprej.

"Aljaž se že zaveda, da je treba vsako jutro in večer v hlevu nakrmiti živino, čez leto pa skrbno slediti k spravi krme. To je odgovornost, ki ti enostavno mora prirasti k srcu. Vendar kot gospodarji na svoji zemlji vemo, kdaj je treba kaj postoriti. Kot lastnik in hkrati delavec vidiš stvari skozi drugačne oči. Veseli smo lahko, da imamo v teh časih hišo polno zadovoljnih ljudi!" pripoveduje Barbara Štern.

## Konstantna rast

Turistična dejavnost na njihovi kmetiji prinaša dovolj prihodkov za konstantno rast, razvoj in kakovost podjetja. Vsako leto se lotijo konkretne prenove katerega od objektov. "Največja investicija zadnjih nekaj let predstavlja naši družini uspešno zgrajen nov sodoben hlev za prosto rejo. Pa tudi številni drugi projekti. Eden takšnih je oblikovanje lastne blagovne znamke z revitalizacijo spletnih strani," pove Barbara. Pred tremi leti so namreč razvili lastno blagovno znamko, ki jo uporabljajo kot simbol turistične kmetije in pri predstavitvi proizvodov. "Uvrstili smo se med ponudnike z najboljšimi artikli s področja marmelad, sokov, likerjev, čajev, tradicionalnih mesnin in sladic. Celotno ponudbo naših dobrot smo predstavili na spletni strani kovacnik.com, načrtujemo pa tudi že spletno trgovino, saj povpraševanje po naših domačih artiklih strmo narašča," pove Barbara, ki pravi, da so tudi načrti družine za prihodnost svetli. "Svoje sanje bomo uresničili, če bomo še naprej smeli živeti na naši pravljичni domačiji v idilični vasi Planica nad Framom, ki ji pravimo 'Planica, pohorska kraljica!'," so prepričani Šternovi.

“Uspešnost,  
tradicijo in  
visoko kakovost  
ohranjamo  
s sistemom  
neprekinjenih  
izboljšav.”

Drago Lemut  
Le-Tehnika d.o.o.







## Drago in Jadranka Lemut

lastnika, Le-Tehnika d.o.o.

Podjetje Le-Tehnika d.o.o. je vodilni proizvajalec in distributer različnih telefonskih komponent, ki danes zaposluje 76 ljudi in ima 6 mio evrov prihodkov. Poleg telefonije se v podjetju osredotočajo tudi na proizvodnjo hidravlike, kriogenike in LED-svetil, osnovno dejavnost podjetja pa so pred nekaj leti nadgradili z odprtjem novega in moderno opremljenega hotela Hotel Azul v Kranju, ki ga uspešno vodijo. Tradicijo, uspešnost in visoko kakovost ohranjajo s sistemom neprekinjenih izboljšav.



Osredotočajo se tudi na proizvodnjo hidravlike, kriogenike in LED-svetil

Še preden je Drago Lemut leta 1989 ustanovil svoje podjetje in delo začel na zaprti terasi stanovanja v bloku, je delal v Iskri. Ideje in številne inovacije - med drugim tudi klasične telefonske adapterje za cel svet - so zaznamovale njegovo kariero, ki jo je po odhodu iz Iskre načrtoval na lastni podjetniški poti. Eden prvih produktov, s katerimi se je predstavil, je bil električni navijalnik za lase, ki ga je skupaj s poslovnim partnerjem uspešno predstavil jugoslovanski javnosti. "Naročil je bilo veliko. Treba je bilo premisliti o marketingu in oglaševanju, zato sem se iz razvojnika z dobro idejo prelevil tudi v voznika. Posamezne komponente je bilo treba pripeljati od dobaviteljev k sestavljalcem, nato pa končne izdelke v trgovine. Delal sem vse. To je bil moj prvi izdelek na samostojni poti. Drugega podobnega, ki sem ga ustvaril brez finančne pomoči poslovnega partnerja, sem poimenoval po svoji hčeri Anji" se začetkov spominja Drago Lemut. Kot inženir telekomunikacij si je želel delati na svojem področju, zato si je konec osemdesetih kupil rabljen telex (teleprinter) in začel organizirati mednarodni nabavni del posla glede repromaterialov in proizvodnjo v Kranju. Že konec leta 1990 je imelo podjetje 4 zaposlene, kmalu pa se mu je pridružila tudi žena Jadranka. Le 4 leta kasneje je bilo v podjetju že okrog 100 zaposlenih. Danes se podjetje Le-Tehnika d.o.o. osredotoča na 4 proizvodne programe - telefonijo, hidravliko, kriogeniko in LED-svetila, poleg osnovne dejavnosti podjetja, ki poganjajo podjetje že od začetka devetdesetih, pa so pred nekaj leti odprli nov in moderno opremljen hotel Hotel Azul v Kranju.

## Od telefonije do kriogenike

So vodilni proizvajalec in distributer različnih telefonskih komponent. Proizvajajo nekaj sto izdelkov v tri tisočih različicah. Vsi izdelki so plod lastnega razvoja in proizvodnje z večletnimi izkušnjami. Manjše serije izdelujejo v Sloveniji. Proizvajajo hidravlične cilindre, nudijo druge specifične rešitve v navtiki in svetujejo ter dobavljajo denimo hidravlične ventile, zobniške, batne in druge črpalke, hidravlične motorje, cevi, tesnila in druge različne elemente za hidravliko. Ulične svetilke LED ali LED-cestne svetilke LUXTELLA so namenjene za uporabo na cestah, parkiriščih in ostalih javnih površinah. Na Kitajskem imajo organizirano proizvodnjo za telefonijo, saj so se tja preselili evropski proizvajalci, na primer Siemens. V zadnjem času stavijo predvsem na kriogeniko, ki je eden od visokotehnoloških programov podjetja Le-Tehnika d.o.o.. Omenjeni program ponuja vrhunske specializirane izdelke po naročilu, fleksibilno proizvodnjo malih serij in specializirane vzorce visoke kakovosti. "S skoraj 30-letnimi izkušnjami smo postali strokovnjaki za kriogeniko in se specializirali za razvoj tehnologije miniaturnih kriogenskih hladilnikov, njihovo produkcijo, sestavo komponent in njihovo intergracijo v kompleksne sisteme" so zgovorni v podjetju. Glavni produkti kriogenike obsegajo specializirane miniaturne hladilnike po principu Joule-Thompson (samonadzorovane, stalne, hitroreakcijske in nestandardne) in enote hladilnikov po Stirling principu (rotacijski pogon), produkti pa so namenjeni hlajenju IR-detektorjev, ki se uporabljajo v različnih industrijah ter na drugih področjih.

Sistem kriogenike so med drugim drugim predstavili na mednarodnih konferencah in na sejmih v ZDA, Angliji, Franciji, Turčiji in drugod.

Podjetje ima mednarodna certifikata oznake ISO 9001 in ISO 14001, ki zagotavljata visoko kakovost poslovanja. Leta 1998 sta bila po izboru revije Podjetnik s soprogo izbrana za podjetnika leta, istega leta je podjetje prejelo nagrado excellence in business management, ki jo podeljuje Mednarodni institut Deloitte Tohmatsu z Dunaja, leta 1999 pa so v Le-Tehnici d.o.o. prejeli priznanje za posebne dosežke trajnejšega pomena v podjetništvu, ki ga podeljuje Gospodarska zbornica Slovenije.

“Nagrade so rezultat vztrajnega trdega dela, ki se odraža v dobrem razmerju med ceno in kakovostjo naših izdelkov. Vse skupaj se zrcali v rasti prodaje in uvajanju novih razvojnih programov v proizvodnjo, ki jo dosegamo na svetovnih trgih” je prepričan Drago Lemut, ki pravi, da se podjetje Le-Tehnika d.o.o. razlikuje od drugih po tem, da je inovativno in prodorno podjetje, usmerjeno na mednarodni trg, predvsem pa ga odlikuje širok nabor dejavnosti, s katerimi se ukvarja, kar je, kot dodaja Drago Lemut, v kriznih časih izjemno pomembno.



Proizvajajo več kot tisto izdelkov v tri tisoč različicah



Izdelujejo različne telefonske komponente



Laboratorij

# Le-Tehnika d.o.o. v petih besedah: "Razpoznavnost, inovativnost, mednarodnost, prodornost, vedno z novimi idejami."

## Po celem svetu

Osemdeset odstotkov celotne prodaje predstavlja prodaja na tuje trge. Tako izdelke dobavljajo v podjetja večine evropskih držav, Južno Ameriko, Rusijo in Daljni vzhod, pri čemer prodajajo direktno in indirektno v 32 državah po celem svetu. "Direktno prodajo vršimo večjim kupcem, kot so denimo Siemens in Samsung, manjše kupce pa dosegamo preko distributerjev v Italiji, Švici, Avstriji, na Češkem, Slovaškem, v BiH in drugod po svetu. Skozi prvo vgradnjo v telefonske aparate in prenosne računalnike so naši izdelki praktično prisotni po celem svetu" so ponosni v Le-Tehniki d.o.o., v kateri je danes zaposlenih 76 ljudi, podjetje pa je imelo v preteklem letu približno 6 mio evrov prihodkov. Med njihovimi večjimi strankami so številna svetovno priznana podjetja.

## Prihodnost podjetja

Vrednote, za katerimi v našem podjetju stojimo, so pravilni odnos do dela, dobri medsebojni odnosi med sodelavci in usmerjenost na mednarodne trge. "Uspešnost, tradicijo in visoko kakovost ohranjamo s sistemom neprekinjenih izboljšav. Kot družinsko podjetje je naš status gotovo povezan tudi s stabilnostjo in dolgoročnostjo" pove Drago Lemut, ki ostaja na čelu podjetja kot lastnik, v podjetju pa sta zaposlena tudi njegova hči Anja in sin Anzej. "Oba sta ves čas nekako sodelovala pri podjetju in tako bila posredno vključena v posel in prav zato, ker oba zanima ta posel, vidim tudi možnost prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo" je zgovoren Drago Lemut. "In prav zato, ker gre za družinsko podjetje, zasebno in poslovno življenje težko ločujemo. Saj veste, kako to gre - veliko smo v službi, pravi dopusti so krajši in vezani vsaj na komuniciranje preko telefona ali elektronske pošte," iskreno pove Drago Lemut. Prihodnost v podjetju vidi predvsem v razvoju in dopolnitvi zastavljenih programov na področju kriogenike in LED-svetil, zato predvsem v zadnjem času iščejo in zaposlujejo tudi mlade izobražene posameznike. "Ker si želimo prodreti do vseh ključnih strank v kriogeniki in z LED-svetili prodreti po celem svetu brez omejitev, velik poudarek dajemo na oddelek za raziskave in razvoj, ki ves čas skrbi za razvijanje novih proizvodov in tehnologij," še dodaja.

## Drago in Jadranka Lemut

lastnika

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| Ime podjetja:              | <b>Le-Tehnika d.o.o.</b> |
| Število zaposlenih (2013): | <b>76</b>                |
| Prihodki (2013):           | <b>6 mio EUR</b>         |

“Naša tradicija  
sega v leto 1949  
in je ena najdaljših  
tradicij družinskih  
podjetij v našem  
okolju in v tej  
panogi.”

Štefan Pavlinjek,  
Roto d.o.o.

SLOVENIJA  
LOGISTIČNI CENTER





## Štefan Pavlinjek

direktor in lastnik, Roto d.o.o.

Z več kot 4000 izdelki, letno predelavo preko treh milijonov kilogramov polimerov, proizvodnjo v štirih državah in izvozom na dvainpetdeset trgov sveta spada podjetje ROTO med vodilna svetovna podjetja po tehnologiji rotomolding. Mednarodno podjetje, ki je pionir na področju proizvodnje polietilenskih izdelkov v Evropi, beleži nenehno rast letnih prihodkov, kar je rezultat neprestanega razvoja izdelkov, vlaganja v sodobne proizvodne zmogljivosti ter uspešne prodaje na vseh kontinentih.



Podjetje je leta 2010 prejelo gazelo za najhitreje rastoče podjetje na Dravskem in v Pomurju. Na fotografiji sta starša, sin in hči ter vnukinja.



Razvijajo številne nove izdelke, v povprečju tudi po dva nova na teden.

Zgodovina obrtništva Pavlinjek sega v leto 1949, ko so v Murski Soboti proizvajali kmetijske stroje in opravljali ključavničarske dejavnosti. Leta 1974 je Štefan Pavlinjek odprl obrtniško delavnico Kovinoplastika Pavlinjek. Dejavnost, s katero so se ukvarjali, je bila izdelava plastičnih izdelkov po tehnologiji rotomoldinga in termoformiranja. V osemdesetih letih je podjetje začelo proizvajati posode za kmetijstvo in kmetijsko mehanizacijo, leta 1989 pa se je preselilo v Černelavce, obrtništvo pa se je prelevilo v podjetje ROTO. Dobrih dvanajst let kasneje se je s prevzemi podobnih konkurenčnih podjetij preoblikovalo v holding družbo. Leto 2008 je bilo ključno za vstop na tuje trge. Prodajo so globalizirali, prodajna mreža pa se je razširila po vsem svetu. Le dve leti kasneje je podjetje zgradilo novo tovarno v Makedoniji, v letu 2011 pa so z novo proizvodno halo pomembno razširili kapacitete. Trenutno so njihovi največji kupci med drugim vodilna multinacionalna podjetja, ki proizvajajo motocikle, kmetijsko mehanizacijo in plovila (KTM, KRONE, LASER itn.).

## Vrednote in razvoj

Skupino ROTO sestavlja deset družb s proizvodnjo v štirih evropskih državah. Že več kot štirideset let je prisotna na domačem in tujem tržišču kot uspešen proizvajalec izdelkov iz plastičnih mas ter zanesljiv poslovni partner. V podjetju poudarjajo, da veliko vlagajo v izobraževanje in razvoj lastnega know-howa.

Dve pomembni vrednoti, ki jima dosledno sledijo, sta znanje in kompetence. Z lastnim razvojnim oddelkom, ki šteje dvajset ljudi, proizvodnjo iz leta v leto širijo. Razvijajo številne nove izdelke, v povprečju tudi po dva nova na teden. Aktivni so tudi širše, odgovornost pa čutijo tudi do okolja. Prav zato, ker veliko vlagajo v inovativnost, ambicioznost, vztrajnost, zanesljivost in zaupanje, je podjetje tako uspešno. Nič čudnega torej, da vrednote, za katerimi stojijo v podjetju, v celoti sestavljajo ime ROTO. "Razvoj in inovativnost, osredotočenost, entuziazem, pozitivna energija, vizionarski pogled, ki ceni tradicijo, tehnična dovršenost, učinkovitost, varnost in fleksibilnost v proizvodnji ter okolju prijazni izdelki," jih med pogovorom našteje Pavlinjekova hči Nuša, ki je v podjetju odgovorna za prodajo in marketing proizvodov Roto. Tudi izobrazbena struktura v podjetju kaže na intenzivno vlaganje v izobraževanje zaposlenih. Leta 2002 so ustanovili ROTO Akademijo, ki je namenjena izobraževanju zaposlenih v podjetju. Njene najpomembnejše aktivnosti so organizacija marketinško-razvojnih konferenc, številnih seminarjev ter delavnic v skupini ROTO, na katerih predavajo priznani domači in tuji strokovnjaki. Velik vložek v izobraževanje potrjuje tudi dvakratna uvrstitev med TOP 10 slovenskih podjetij v izobraževanju. Poleg omenjenega priznanja je podjetje prejelo tudi nagrado za izjemne gospodarske dosežke pri GZS, nagrado gradbenega inštituta Slovenije ZRMK, nagrado za okoljsko partnerstvo GV, znak gostoljubnosti, znak kakovosti v graditeljstvu in številna druga priznanja in nagrade.



## Domači in tuji trgi

Skupina podjetij ROTO je ustvarila v letu 2013 kar 36,3 milijona evrov prihodkov in zaposlovala preko 250 ljudi. V ROTU zaposlene, katerih povprečna starost je šestintrideset let, izbirajo na podlagi izobrazbe in njihovih osebnostnih vrtilin, pri čemer močno spodbujajo notranje podjetništvo, saj so nekateri zaposleni v podjetju udeleženi kot partnerji oziroma solastniki. Prepričani so, da družinska podjetja poslovnim partnerjem vlivajo zaupanje: "Tukaj ne gre le za našo ožjo družino, ki je zaposlena v skupini, temveč so naša širša družina vsi zaposleni. Zato smo do vseh enako odgovorni." Družinski člani imajo kot solastniki odgovoren odnos do lastnine, strategija poslovanja pa je dolgoročna.

Nuša poudarja, da je šlo pri obeh z bratom Matjažem nekako za povsem naravno nadaljevanje tradicije in da je bilo njuno sodelovanje v podjetju nekaj samoumevnega. Štefan Pavlinjek ponosno dodaja: "Naša tradicija sega v leto 1949 in je ena najdaljših tradicij družinskih podjetij v našem okolju in v tej panogi. Že moj oče je začel dejavnost v majhni delavnici in tako sem odraščal v poslovnem okolju. Spoznaval sem stranke in se učil podjetništva. Pri nas skrbimo za prenos tradicije na naslednje generacije, moja želja pa je vedno bila vzpodbuditi veselje do dela in ustvarjanja. Ker sta otroka kazala zanimanje za podjetniški svet, sem ju povsem spontano vpeljal vanj."



Že več kot petintrideset let so prisotni na domačem in tujem tržišču kot uspešen proizvajalec izdelkov iz plastičnih mas



Prodri so tudi na afriški trg, kjer vidijo prihodnost predvsem na področju oskrbe z rezervoarji za vodo



Mladi Štefan s svojim bratom in staršema, ustanoviteljema podjetja



Ves čas pa se pilijo v profesionalnosti, tehnologiji in notranji organizaciji



Hči Nuša je v podjetju odgovorna za prodajo in marketing Rotovih proizvodov

# Roto v petih besedah: "Mednarodno, zanesljivo, inovativno, okolju prijazno, družinsko."

## Med osebnim in službenim

In prav zato, ker gre za podjetje velikega obsega, ki temelji na tradiciji, je odgovornost, kot pravijo, zelo velika. "In ne le odgovornost do zaposlenih, temveč tudi do kupcev, lokalne skupnosti in do dobaviteljev. Prav tako skrbimo za dobro ime podjetja in pozicijo blagovne znamke." Ker je vsak podjetnik s poslom povezan štiriindvajset ur na dan, je v družinskih podjetjih včasih težko ločiti poslovno življenje od zasebnega. "Podjetništvo je način življenja in zato je toliko bolj pomembno, da družinski člani to razumejo in nas spodbujajo," pove Nuša, ki razkrije, kako v njihovi družini postavljajo ločnico med osebnim in službenim ter delom in prostim časom. "Nevarnost tovrstnega podjetja je, da včasih prevladuje čustvena komponenta in ne ekonomsko-racionalna. Prednost prenosa in nadaljevanje posla je ta, da družinski člani odraščajo v podjetju, ga bolje poznajo in se odločajo na podlagi verodostojnih podatkov in z večjo odgovornostjo." Pri Pavlinjekovih ne le dobre poslovne odločitve, temveč poslovanje za dolgoročni obstoj načrtujejo tako, da vzgajajo že četrto generacijo v podjetniškem duhu: "Pomembno je, da jim vzgojimo prave vrednote, odgovornost do podjetja in družine."

## Kakovost in prihodnost

"Konkurenčne prednosti skupine Roto izvirajo iz inovativnega trženja in kakovostne tehnične podpore kupcu. Na trgu zapolnjujemo tržne vrzeli, ki v fazi rasti življenjskega ciklusa izdelka prehajajo v izdelke za masovno proizvodnjo. Dodano vrednost izdelkom povečujemo z njihovim funkcionalnim oblikovanjem, uporabo inteligentnih materialov in sodobne tehnologije proizvodnje, kakovostno izdelavo in poprodajnimi storitvami. Izdelki predstavljajo celovito rešitev problemov kupcev." razložijo Pavlinjekovi in dodajajo, da na prihodnost gledajo zelo pozitivno: "Vedno smo rasli korak za korakom. Iz malega je zraslo veliko. Vsak korak spoštujemo in cenimo, ker vemo, da je bil težek in je zahteval veliko napora, angažiranja in znanja. Zato se zavedamo, da moramo v prihodnje stopiti le korak naprej in nikoli nazaj." Na obdobje krize so dobro pripravljeni, saj so ves čas vlagali v razvoj in iskanje novih trgov. Svoje izdelke izvažajo vse od Japonske pa do Amerike.

"Ker naslednje generacije ne bodo ločile domačih, lokalnih in globalnih tujih trgov, jih tudi mi že nekaj časa ne ločimo več. Naš dolgoročni cilj je predvsem usmerjenost v tujino. Nenehno pa se pilimo v profesionalnosti, visoki tehnologiji in notranji organizaciji ter ves čas osvajamo nove trge," še povesta oče in hči.

## Štefan Pavlinjek

direktor in lastnik

Ime podjetja:

**Roto d.o.o.**

Število zaposlenih (2013):

**250**

Prihodki (2013):

**36,3 mio EUR**

“Oče mi je svetoval,  
naj ne sprašujem  
drugih, kaj so  
narobe naredili.  
Naj vprašam  
sebe, kaj bi lahko  
izboljšal.”

**Boštjan Šifrar**  
predsednik in lastnik, Sibbo Group





## Boštjan Šifrar

predsednik in lastnik, Sibo Group

Že dobrih sedeminštirideset let je podjetje SIBO G vodilno domače podjetje, predvsem na področju mednarodne farmacevtske in medicinske industrije. Temelje podjetja je postavil Franc Šifrar, nato pa je njegovo delo leta 1993 nadaljeval sin Boštjan, ki danes uspešno krmari med številnimi izzivi na domačem, predvsem pa na tujih trgih. Podjetje trenutno zaposluje 256 ljudi in je prisotno v sedeminpetdesetih državah po vsem svetu. V podjetju proizvedejo na dan deset milijonov zamaškov, v lanskem letu so prodali 2,9 milijarde zamaškov, v letošnjem letu pa v času našega pogovora že 3,3 milijarde.



Razvijajo rešitve za tehnično zahtevne izdelke za farmacevtsko, medicinsko in elektroindustrijo



Boštjan Šifrar z očetom Francem Šifrarjem, ustanoviteljem podjetja

Zgodovina sega v leto 1967, ko je Franc Šifrar začel s popoldansko obrtjo. Obrt je prerasla v dejavnost, s katero se v podjetju SIBO G iz Škofje Loke ukvarjajo še danes. V podjetju danes ponujajo rešitve na področju zapiralne embalaže za tube in druge vrste embalaže, rešitve za tehnično zahtevne izdelke za farmacevtsko, medicinsko in elektroindustrijo kot tudi razvoj izdelkov in izdelavo orodij. "Oče je brizganju plastičnih komponent in predelavi termoplastičnih mas, ki je bila konec šestdesetih naša osnovna dejavnost, deset let kasneje dodal še dejavnost orodjarstva. Nato se je posel razširil, podjetje pa se je tako nadgradilo in dodatno razvilo," o začetkih pripoveduje Francev sin Boštjan Šifrar, danes direktor in lastnik podjetja SIBO G. Pridružil se mu je leta 1988. Po končanem študiju na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani je v začetku leta 1993 tudi prevzel vodenje podjetja. Kot dober poznavalec angleškega in nemškega jezika se je začel ukvarjati z izvozom. Leta 1991 se je podjetje prvič usmerilo na zunanje tržišče. In če se je včasih delalo pretežno za slovenski in jugoslovanski trg, pa je danes to nekoliko drugače. "Po letu 1989 je bila resda sproščena ekonomija, toda ob razpadu jugoslovanskega trga se je takrat bistveno zmanjšal tudi trg, kjer je bilo naše podjetje prisotno. Danes je podjetje devetdesetodstotni izvoznik na tuji trg," pojasni Boštjan Šifrar. Podjetje SIBO G ima trenutno 190 kupcev, med njimi je kar 150 kupcev, ki jim redno dobavljajo v sedeminpetdeset držav po vsem svetu.

## Kakovost in prodaja

Podjetje je sprva sestavljalo le deset zaposlenih, ki so v manjših prostorih s petimi stroji izdelovali izdelke iz plastike. Danes v Škofji Loki zaposlujejo 256 ljudi. Devetdeset odstotkov zaposlenih prihaja iz lokalnega okolja. Povprečna starost zaposlenih je osemindeset let. "Več kot petdeset odstotkov posameznikov je pri nas tistih s prvo zaposlitvijo. Fluktuacija teh je skoraj nična. Bruto fluktuacijo smo znižali in se giba okrog petih odstotkov. Imamo tudi približno deset odstotkov štipendistov, veliko pa damo na sistemsko izobraževanje naših zaposlenih. V okviru orodjarne in konstrukcije imamo zaposlene tudi posameznike, ki razvijajo nove izdelke. Inovacije so prihodnost. Tudi pri tako majhnih in za koga nepomembnih izdelkih, kot so zamaški," razloži Boštjan Šifrar in dodaja, da je ponosen na sodelavce, ki dobro delajo. Boštjan rad poudari, da v podjetju SIBO G na oddelku kakovosti in oddelku prodaje dela vseh 256 zaposlenih. Prav usmerjenost na kakovost v vseh fazah proizvodnega in prodajnega procesa (razvoj, proizvodnja, implementacija in poprodajne aktivnosti) dokazuje certifikat po mednarodnem standardu ISO 9001/2000, ki so ga pridobili že leta 1999. Tudi tradicija v podjetju ostaja zelo močna. "Gre za sedeminštirideset let vztrajanja na skupni poti," ponosno poudari sogovornik. Časi so se spremenili, prav tako tudi načini dela in uporaba tehnologij.

## Izzivi in doseganje ciljev

Spomni se, da ko mu je oče predal podjetje, ga je v vodenje pospremil nekako takole: "Vse, kar boš zaslužil, je tvoje. Vsi plusi so tvoji, prav tako vsi minusi. Vsa odgovornost je na tebi. Ne sprašuj drugih ljudi, kaj so narobe naredili. Vprašaj sebe, kaj bi lahko izboljšal. Tvoji zaposleni, ki jih boš sam izbral, so del podjetja in so ključni, da tvorijo celoto podjetja." Uspešen lastnik in direktor, ki SIBO G vodi že enaindvajset let, pravi, da so skozi leta dali temu podjetju povsem novo barvo, pri prevzemu in v kasnejšem vodenju pa je bil sam postavljen pred najrazličnejše izzive. "Podjetje je bilo majhno in spomnim se, da ko sem še hodil v srednjo strojno šolo, sem si zadal cilj, da bom imel v podjetju, ki ga bom vodil nekoč, sto dvajset zaposlenih," pripoveduje. Ko je po desetih letih vodenja podjetja leta 2003 prišel do prvega od ciljev, ki si jih je zadal že kot

srednješolec - dvigniti število zaposlenih z deset na sto dvajset, je sledilo delo naprej. "Leta 2005 smo poskusili s profesionalnim menedžerjem, ki bi vodil posle, toda pri nas je ostal le devet mesecev. Ker sva imela različna pričakovanja in predstave o prihodnosti podjetja, sva se poslovila, jaz pa sem se znova posvetil funkciji direktorja. Z zunanjim direktorjem sem znova poskusil leta 2009. Po treh letih sva zaključila zgodbo, jaz pa sem se znova v vsej meri posvetil funkciji direktorja in tako podjetje uspešno vodim še naprej." Šifrar poudarja, da je odgovornost voditi družinsko podjetje tega obsega vsekakor velika: "Odgovornost imamo ne le do dobaviteljev, kupcev in zaposlenih, temveč popolnoma vseh poslovnih subjektov, ki so vključeni v posel in ki sodelujejo z našim podjetjem. Prav zato moramo dosegati dobre rezultate, kar nam zadnja leta tudi zelo dobro uspeva."



Na dan proizvedejo deset milijonov zamaškov



Z zamaški oskrbujejo svetovno znana podjetja, med drugim GlaxoSmithKline, Unilever, Procter & Gamble in Colgate



V vseh fazah proizvodnje se osredotočajo na kakovost



Podjetje ima dve proizvodni hali v Škofji Loki



Več kot 50 odstotkov zaposlenih je v podjetju od prve zaposlitve



Letos bodo dobavili pet novih strojev v vrednosti enega milijona evrov



# SIBO G v petih besedah: "Družinsko, zadovoljstvo poslovnih subjektov, rast, dobičkonosnost, izvoz."

## 21-odstoten EBITDA

"V Evropi je običajno, da ima konkurenca nekje med osem in devet, pa vse do dvanajst odstotkov visok EBITDA. Mi smo ga doslej ustvarili najmanj osemnajst odstotkov. V lanskem letu smo dosegli skoraj enaindvajset odstotkov, za letos pa kaže, da bo še odstotek višji," ponosno pove sogovornik in dodaja, da na tako dobre rezultate gotovo vpliva celotna organizacija podjetja. "Približno petinsedemdeset odstotkov obsega proizvodnje poteka z lastnimi izdelki, kar pomeni, da podjetje ni odvisno od navodil enega, dveh ali treh kupcev, ampak imamo prodajo razpršeno na trenutno 190 kupcev. Razvoj in proizvodnja lastnih izdelkov podjetju zagotavljata samostojno kreiranje prodajnih cen. Rezultat našega dela se odraža v mnogo višjem EBITDU, kot ga dosega naša konkurenca v tujini." poudari.

## Strategija in cilji

Poslovna strategija podjetja je usmerjena na rast, s ciljem postati svetovno pomemben dobavitelj plastičnih zapiralnih sredstev, visoko produkcijskih orodij za plastična zapiralna sredstva ter pomemben dobavitelj na področju tehničnih termoplastov in izdelkov, ki se uporabljajo v medicini in farmaciji. In ker v podjetju veliko vlagajo tudi v razvoj, ni nič nenavadnega, da ima Boštjan Šifrar jasno vizijo za prihodnost: "Na področju, ki ga dobro obvladamo, želimo postati še bolj globalni. Pri tem želimo imeti še višji tržni delež." Zato imajo s kupci dobre strateške plane in za leto ali dve vnaprej že potrjene nove projekte. Nič nenavadnega torej, da podjetje že toliko let raste in ustvarja dobiček. Poleg odličnih poslovnih rezultatov pa se podjetje lahko pohvali tudi s številnimi priznanji. Med drugim je leta 1997 prejelo nagrado GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke, leto kasneje nagrado Medobčinske gospodarske zbornice za Gorenjsko, pa srebrni grb Občine Škofja Loka za uspešno poslovanje in razvoj podjetja leta 2003, Boštjan Šifrar pa je leta 2011 postal podjetnik leta. "Moje gonilo je, da smo lahko še boljši in večji," pravi.

## Pogled v prihodnost

Lani je podjetje imelo osemindvajset milijonov evrov prihodkov, medtem ko jih ima letos enaintrideset milijonov evrov. Podjetje se sooča z organsko rastjo, ki je med desetimi in dvanajstimi odstotki. V preteklih sedmih letih so v podjetju naredili že pet prevzemov. Širitev predvidevajo tudi tako, da bodo na vsaki dve leti v prihodnje naredili po en prevzem, razmišljajo pa tudi o zagonu dodatnih obratov v Evropi, Mehiki in Aziji: "Z našimi zamaški oskrbujemo svetovno znana podjetja po vsem svetu. S štirimi največjimi kupci - GlaxoSmithKline, Unilever, Procter & Gamble in Colgate imamo podpisane dolgoročne strateške pogodbe, sodelujemo pa tudi z drugimi." In ker gre za družinsko podjetje, so v njem zaposlene tudi Boštjanova soproga, sestra in nečakinja. Kot pravi direktor podjetja SIBO G, je meja med delom, družino in prostim časom skoraj zabrisana: "Moje delo v podjetju je postalo moj način življenja. Delovni čas se ne konča po osmih urah, temveč se večkrat podaljša. Ves čas je enostavno treba biti na tekočem in skrbeti, da vse nemoteno teče. Odnosi v podjetju so profesionalni do vseh zaposlenih, zato družinskih vezi pri nas med delom ne izpostavljam. Vsi imamo določene obveznosti in nihče nima privilegijev."

## Boštjan Šifrar

predsednik in lastnik

|                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| Ime podjetja:              | <b>Sibo Group</b> |
| Število zaposlenih (2013): | <b>256</b>        |
| Prihodki (2013):           | <b>28 mio EUR</b> |

“Ohraniti je treba  
visoka moralna  
načela in čisto  
vest.”

Petra Melanšek  
Vivapen d.o.o.





## Jože in Petra Melanšek

lastnika, Vivapen d.o.o.

Podjetje Vivapen je s 47-letno tradicijo na svetovnem trgu prepoznavno po dobrih poslovnih odnosih in inovativnih idejah. Podjetje, ki je v devetindevetdesetih odstotkih usmerjeno na tuji trg, danes s proizvodnjo raznovrstnih izdelkov, kot so nalivna peresa, rolerji, brisalci za črnilo, flomastri, dovajalni sistem črnila, črnil, črnilnih vložkov ter šolskega in pisarniškega pribora, sodeluje z največjimi svetovnimi poslovnimi partnerji. V lastnih prostorih v Celju, kjer se podjetje uspešno razvija in nadgrajuje, ves čas razvijajo nove, inovativne produkte.



Proizvodnja nalivnih peres in rolerjev



Montaža delov pisal

Začetek obrti sega v leto 1967, ko je Jože Melanšek sprva v kleti rojstne hiše v Žalcu začel delo, pozneje pa tam zgradil delavnico in pisarniške prostore. Prvi naročnik je bilo podjetje Galip iz Šoštanja, prvo naročilo pa ploščica ročaja kuhinjskega elementa. Nedolgo zatem je naročilo skodelice za akvarelne barvice za podjetje Aero iz Celja pomenilo začetek resnega dela za podjetje. V sezoni 1975/1976 je Jože zaposlil svojega prvega sodelavca. Ta je v podjetju delal vse do predlani, ko se je upokojil. Konec sedemdesetih je sorodno obrt "Kovinoplastika" odprla tudi Jožetova soproga Vanda Melanšek. V začetku osemdesetih so se v podjetju tako lotili osvajanja tehnologije proizvodnje črnilnih vložkov za Aero, tehnologijo varjenja črnilnih vložkov z ultrazvokom pa za področje Jugoslavije tudi patentirali. V tem času so posebej uspešno izdelovali ravnilo za tehnično risanje, ki je bilo njihov prvi izvozni izdelek. Ker je gospodarstvo v državi ob koncu osemdesetih začelo upadati, so v podjetju iskali možnost prodaje izdelkov v tujini. Podjetju v Nemčiji so kmalu začeli dobavljati črnilne vložke v velikih količinah. "Če smo za potrebe celotne države prej izdelali približno šest milijonov črnilnih vložkov, jih je nemški kupec v enem letu odkupil kar dvajset milijonov," ponosno pove hči Petra Melanšek. Z njenim prihodom v podjetje so začeli širiti izvozno dejavnost tudi na druge trge sveta. "Najprej smo izvažali v Francijo in Alžirijo. Hitra rast in izvozni dosežki so bili zato povod za Nagrado za izjemne gospodarske dosežke GZS za leto 1994, ki jo je prejel moj oče," pove. Takrat so s sedemindvajsetimi sodelavci izdelali že več kot 150 milijonov črnilnih vložkov za izvoz, le dve leti kasneje pa že več kot 220 milijonov. Tako so postali tretji proizvajalec črnilnih vložkov na svetu. Nato so začeli tudi proizvodnjo brisalcev za črnilo, leto pozneje pa od Herlitz kupili strojenje za proizvodnjo flomastrov.

"Že v naslednjem letu smo izdelali triinštirideset milijonov flomastrov za nemško tržišče in zaposlovali devetinštirideset ljudi. Prvo doma izdelano nalivno pero Spirit, izdelano z doma narejenim orodjem, smo uspešno prodali avstrijskemu podjetju Brevillier-Urban z blagovno znamko Jolly. Za prodajo diskonterjema Aldi in Hofer je dobilo ime Starter. V nadaljnjih letih so sledila doma narejena orodja za pisalo s kroglico, ki predstavlja osnovo razvoja pisala roler, razvoj tehnologije obdelave površine s plazmo pa je ekipo uvrstila med pomembne proizvajalce pisal z lastnim dovajalnim sistemom črnila," pripoveduje Petra, ki na kratko razloži tudi, od kod prihaja ime podjetja: "Podjetje Viva je nastalo iz imen Viki (ki je drugo ime Jožeta Melanška) in Vanda. Leta 2002 se je preimenovalo iz Viva trade d.o.o. v Viva pisala d.o.o."

## Leto 2007 prelomno

Petra, ki je bila v razvoj podjetja že močno vključena, je vodenje prevzela leta 2007. Zaradi prepoznavnosti na zunanjih trgih se je podjetje preimenovalo v VIVAPEN d.o.o., cilje povečevanja prodaje pa so usmerili izključno v izvoz. Na tujem trgu podjetje iz Celja danes ustvari devetindevetdeset odstotkov vseh prihodkov, trenutno pa izvažajo pretežno v Nemčijo in druge države EU, pa tudi v ZDA, države Južne Amerike, na Kitajsko Tajvan in v Indijo. Tri leta po prevzemu vodenja je z organizacijskimi spremembami podjetje presešlo pet milijonov evrov izvoza in zaposlovalo štiriinšestdeset delavcev. "Z reorganizacijo smo v podjetju na pomembno mesto postavili avtomatizacijo v proizvodnji.

S tem smo naredili pomembne strukturne spremembe v proizvodnem procesu, ki so se odrazile v povečanju dohodka," ponosno pove Melanškova, ki je prejela nagrado GZS za izjemne gospodarske dosežke za leto 2012.

## Energija in izkušnje

"Pošteno delo, kakovost, fleksibilnost in inovacije so tisto, kar naše kupce prepriča o sodelovanju z nami in za skupen razvoj. Smo inovativni in imamo osebni in dober odnos s partnerji. Prav z dolgoletnim trdim delom smo dosegli na trgu dobre reference," je prepričana sogovornica, ki se danes lahko pohvali s podjetjem, ki zaposluje enainosemdeset rednozaposlenih sodelavcev. Pravi, da je vedno treba biti pošten, odkrit, inovativen in stremeti k razvoju, izobraževanju, delo pa opravljati s srcem.



Za pisalo Switch je podjetje Vivapen prejelo zlato priznanje GZS in priznanje javnosti za inovacijo leta 2014

Petra Melanšek se zaveda, da je najbolj pomembno, da so novi sodelavci željni znanja, inovativni, ambiciozni, strokovni in so se pripravljene izobraževati. Zato v podjetju Vivapen nimajo posebnih starostnih omejitev glede zaposlovanja. "Mladostna energija in izkušnje se odlično dopolnjujejo!" je prepričana. Podjetje lahko raste le, če bodo zaposleni zadovoljni, saj bodo delali dobro, bili produktivni in uspešni, predvsem pa če bodo odnosi pošteni in zaupanja vredni. "V sedeminštiridesetih letih obstoja podjetja so vsi zaposleni vedno prejeli osebne dohodke pravočasno. Prav tako skušamo med zaposlenimi na različne načine ohraniti dobro vzdušje - enkrat tedensko imamo brezplačno pilates vadbo, enkrat mesečno izdajamo interni časopis, žrebamo nagrade, izbiramo naj sodelavca meseca, organiziramo izlete, udeležujemo se gledaliških predstav, nagrajujemo ideje ... trudimo se torej po najboljših močeh ohraniti pozitivno energijo," pove Petra.



Proizvajajo črnilne vložke za nalivna peresa in rolerje raznih barv



Slogan podjetja Vivapen



Podjetje Vivapen vodi že druga generacija družine Melanšek, za očetom Jožetom je podjetje prevzela hči Petra



Podelitev zlatega priznanja za inovacijo GZS leta 2013; Vivapen je zlato priznanje za inovacijo prejelo v letih 2011, 2013 in 2014



Podjetje s proizvodnjo raznobarnih pisal sodeluje z največjimi svetovnimi poslovnimi partnerji

# Vivapen v petih besedah: "Ustvarjamo za tiste, ki pišejo."

"Družinsko, inovativno, razvojno usmerjeno podjetje."

## Prenos na mlajše generacije

Čeprav pravi, da družinsko podjetje zahteva veliko odgovornost, pa je zelo ponosna, da je del družinskega posla. "Zelo spoštujem svoje starše in ju imam rada, zato mi je še toliko bolj pomembno, da zaupanje, ki sta mi ga izkazala s sprejemom v podjetje, čim bolj upravičim ter jima nekako povrnem trud in čas, ki sta ga vlagala vame," prizna sogovornica in dodaja: "Podjetništvo niso samo številke. Delo je naš način življenja in tako kot sem jaz od rojstva bila del Vive, je tudi moj sin že vse življenje povezan s podjetjem. Meja med zasebnim in poslovnim je torej zabrisana. Pri nas doma ni nedeljskega kosila brez pogovora o podjetju. V posel smo ne nazadnje vključeni vsi. In tudi skrbi človek ne pusti za sabo, ko zapre vrata pisarne. Prav tako se delovnik ne zaključí po osmih urah." Kot pravi, srčno upa, da bo imela priložnost svoje znanje in izkušnje uspešno prenesti tudi na sina Luko in nečaka Tomaža. "Oba sta po malem že vpeta v delo in sodelovanje s podjetjem z izdelki in idejami, Tomaž je že zaposlen, Luka pa še študira in ima še čas za odločitve. Ta želja za prihodnost v podjetju pa mora zrasti v njiju. Le če bosta z ljubeznijo opravljala svoje delo, bosta lahko srečna in tako tudi uspešna v vsem, kar bosta počela, podjetje pa se bo lahko naprej razvijalo."

## Vizija za naprej

Tudi načrti za prihodnost so jasno postavljeni. Že pred leti so v Vivapenu zastavili pot razvoja proizvodnje s poudarkom na večji dodani vrednosti v proizvodnji nalivnih peres, rolerjev, povečanju izkoriščenosti kapacitet celotnega programa in s tem pridobivanju novih zahtevnih kupcev v mednarodnem okolju. "Usposobljeni kadri, inovativnost, razvoj novih tehnologij, kakovost, osvajanje novih trgov in skrb za okolje so temelji naše poslovne filozofije. Dolgoletne izkušnje in razvojno-inovativni "know-how" sta konkurenčni prednosti, ki ju bo podjetje še naprej načrtno gojilo," o prihodnosti razmišlja Petra Melanšek. "Osnovni cilj, ki temelji na viziji podjetja, bomo dosegli le s popolnim sodelovanjem vseh zaposlenih, ki bodo ustrezno motivirani in izobraženi. Ohraniti je treba visoka moralna načela in čisto vest."

Prisluhniti je treba konstruktivnim kritikam, kupcem in trgu, pa tudi svojemu srcu. Najprej je treba zgraditi trdne temelje in šele nato graditi v višino ter segati po zvezdah," še dodaja Petra, ki je prepričana, da njen moto pri delu najbolje opiše vizijo, ki jo ima za prihodnost podjetja: "Tisoč milj dolgo potovanje se začne s prvim korakom v pravo smer!"

## Jože in Petra Melanšek

lastnika

Ime podjetja:

**Vivapen d.o.o.**

Število zaposlenih (2013):

**79**

Prihodki (2013):

**5,8 mio EUR**

## EY akademija za mlade (EY NextGen Academy): spodbujanje podjetništva med generacijami

Za družinsko podjetje je ključnega pomena podjetniški duh, ki ne zagotavlja le nadaljnega razcveta pionirske miselnosti in vrednot, ki so omogočile ustanovitev podjetja, temveč ustvarja tudi številne priložnosti za inovacije ter obenem zagotavlja finančno uspešnost podjetja in družbeno korist. Vendar pa včasih potencialno vodstveno osebje potrebuje malce spodbude pri načrtovanju nasledstva. Prav v ta namen smo ustanovili akademijo The NextGen Academy, ki nudi številne edinstvene in ekskluzivne programe enotedenskega izobraževanja in usposabljanja ter je namenjena mladi generaciji kot pomoč pri razvoju in izkoriščanju svojega potenciala. V naši akademiji vas bomo seznanili z izzivi, ki jih prinaša upravljanje družinskega podjetja. Namen našega programa izobraževanja in usposabljanja je navdihniti, motivirati in spodbuditi posameznika, da razišče lastni potencial. Pri tem uporabljamo tako učne metode vodilnih strokovnjakov mednarodnih poslovnih akademij kot tudi praktične primere, rešitve in nasvete naših strokovnjakov. Naša akademija je namenjena bodoči generaciji podjetnikov in direktorjev družinskih podjetij.

EY NextGen Academy predstavlja podlago za edinstveno mrežo mladih potencialnih podjetnikov po vsem svetu, kjer se lahko vsi slušatelji EY NextGen Academy včlanijo v EY NextGen klub in tako pridobijo dostop do spletne skupnosti in ostanejo v stiku s svojimi stanovskimi kolegi in strokovnjaki EY ne glede na njihovo lokacijo. Za potencialne podjetnike je to dragocena priložnost za mrežno povezovanje, ki jim omogoča zanimiv vpogled v poslovanje drugih ter jim služi kot opora in spodbuda pri uspešnem poslovanju številnih prihodnjih generacij.

NextGen program dogodkov v letu 2015:

### **Osnovni program EY NextGen Academy: Prekosi samega sebe!**

Namenjen je mladini med 16. in 20. letom starosti, ki so del družinskega podjetja. V okviru tega usposabljanja bodo mladi podjetniki spoznali svoj poslovni potencial.

- ▶ 19.-25. julij 2015, Ashridge Business School, Hertfordshire/London, UK
- ▶ 9.-15. avgust 2015, University of St. Gallen, Switzerland

### **Napredni program EY NextGen Academy: Zgrabi priložnost!**

Namenjen je mladim od 21. do 25. leta starosti, ki so del družinskega podjetja. V okviru naprednega programa bodo bodoči podjetniki oplemenitili svoj podjetniški talent.

- ▶ 4.-11. julij 2015, Kellogg School of Management, Evanston/Chicago, US
- ▶ 22.-29. avgust 2015, Hong Kong University of Science and Technology (HKUST), Hong Kong

### **Vodstveni program EY NextGen Academy: Pustite svoj pečat!**

Vodilni kadri kot vizionarji - program je namenjen mladim strokovnjakom na področju družinskih podjetij od 26. leta starosti dalje. Program spodbuja mlade globalne vodstvene kadre k uvedbi sprememb in jih uči, kako lahko inovacije spremenimo v vrednost za podjetje.

- ▶ 2.-9. avgust 2015, Columbia Business School, New York, US

Za več informacij in prijave obiščite našo spletno stran

**[www.ey-nextgen.com](http://www.ey-nextgen.com)**



# Kontaktne informacije in avtorji

## EY Slovenija

### Partnerska skupina

#### Janez Uranič

Vodja EY Slovenija  
janez.uranic@si.ey.com

#### Dénes Szabó

Vodja davčnega oddelka  
denes.szabo@si.ey.com

#### Luka Vesnaver

Vodja transakcijskega oddelka  
luka.vesnaver@si.ey.com

#### Sanja Košir Nikašinić

Vodja revizijskega oddelka  
sanja.kosir.nikasinovic@si.ey.com

## EY Global Family Business Center of Excellence

#### Peter Englisch

Globalni vodja EY FBC  
peter.englisch@de.ey.com

#### Francesca Ambrosini

Globalni vodja za znamko,  
marketing in komunikacijo EY FBC  
fambrosini@uk.ey.com

#### Andrea Baars

Direktor programa Nextgen Junior  
Academy  
andrea.baars@de.ey.com

## EY Central & Southeast Europe

#### Metin Canoğulları

Vodja za družinsko podjetništvo  
metin.canogullari@tr.ey.com

## Publikacija

#### Mojca Emeršič

Projektni vodja in urednik  
mojca.emersic@si.ey.com

#### Kaja Kern Prosenč

Pomoč pri projektu

#### Dragica Whatmough

Prevodi

#### Emma Elias

#### John Harris

Urejanje angleških tekstov

## Partnerji

### FBN Adria

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta,  
Center poslovne odličnosti

### Združenje turističnih kmetij Slovenije



Univerza v Ljubljani

EKONOMSKA  
FAKULTETA



Združenje Turističnih Kmetij Slovenije

# Fotografije in avtorske pravice

## **Mankica Kranjec**

Mankica Kranjec je svobodna novinarka in fotografinja, ki sodeluje z največjimi slovenskimi mediji in številnimi drugimi domačimi in tujimi mednarodnimi naročniki. Je avtorica vseh tekstovnih predlog, pripravljenih na podlagi vprašalnika in intervjujev, ter avtorica naslovnih fotografij (razen naslovne fotografije za Intersocks) in drugih posameznih fotografij.

## **Fonda.SI d.o.o.**

Naslovni portret avtorica Mankica Kranjec, ostale fotografije avtorske pravice Fonda.SI

## **Halcom d.d.**

Naslovni portret in vse ostale avtorica Mankica Kranjec, razen skupinska fotografija, katere last avtorskih pravic je Halcom

## **Intersocks d.o.o.**

Naslovni portret in vse ostale fotografije avtor Jože Rehberger Ogrin

## **Intra lighting d.o.o.**

Naslovni portret in fotografija stran 27, zgoraj: avtorica Mankica Kranjec, ostale fotografije last avtorskih pravic Intra lighting

## **KLS Ljubno d.o.o.**

Naslovni portret ter fotografija stran 31 levo in sredinska fotografija stran 32, avtorica Mankica Kranjec ostale fotografije last avtorskih pravic KLS Ljubno, avtor fotografije na strani 33 je Samo Mirnik

## **Kmetija Kovačnik**

Naslovni portret avtorica Mankica Kranjec, ostale fotografije last avtorskih pravic Kmetija Kovačnik

## **Le-Tehnika d.o.o.**

Naslovni portret ter fotografija stran 44 avtorica Mankica Kranjec, spodnja fotografija stran 45 avtor David Lotrič, ostale fotografije last avtorskih pravic Le Tehnika

## **Roto d.o.o.**

Naslovni portret ter fotografija stran 49 desno in obe fotografiji na strani 50 in 51 avtorica Mankica Kranjec, ostale fotografije last avtorskih pravic Roto

## **Sibo G. d.o.o.**

Naslovni portret ter vse fotografije avtorica Mankica Kranjec, razen fotografija stran 55 desno, last avtorskih pravic SIBO Group

## **Vivapen d.o.o.**

Naslovna fotografija in fotografija stran 61 desno avtorica Mankica Kranjec, ostale fotografije last avtorskih pravic Vivapen



EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

**About EY**

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit [ey.com](http://ey.com).

© 2014 Ernst & Young Slovenia.  
All Rights Reserved.