

An aerial photograph of a city, likely Ljubljana, Slovenia, showing a river winding through the center. The buildings have characteristic red-tiled roofs and light-colored facades. A large yellow banner is overlaid on the top left corner.

Družinsko podjetništvo

Slovenija 2015

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned above the 'Y'.

Building a better
working world

Družinsko podjetništvo
Slovenija
2015

04

Uvod

06



24



30



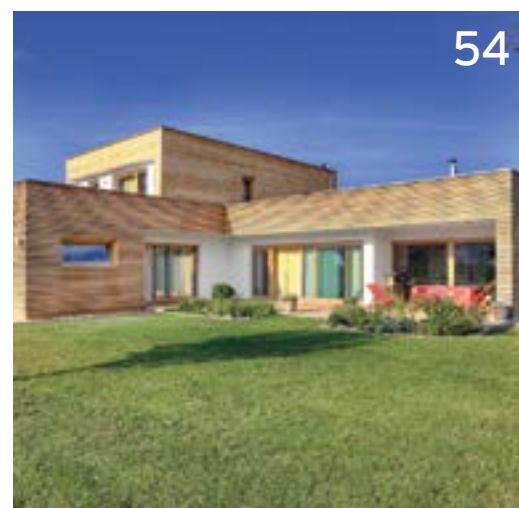
42



48



54





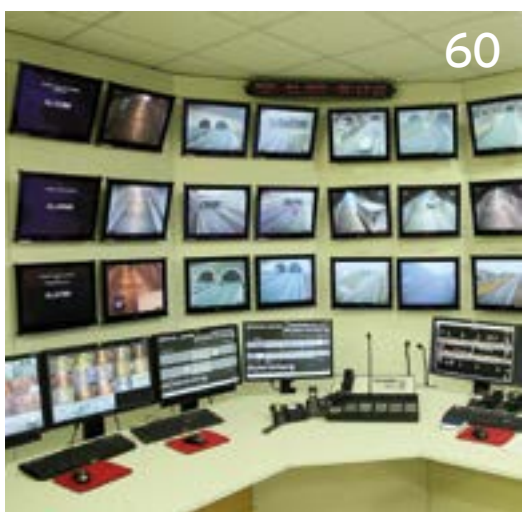
12



18



36



60

Vsebina

- 04 Uvod
- 06 Skupina AJM
- 12 B & B, d.o.o.
- 18 Čokoladni atelje Dobnik
- 24 Skupina Don Don
- 30 Elvez, d.o.o.
- 36 Hidex, d.o.o.
- 42 Termo-tehnika, d.o.o.
- 48 Skupina LOTRIČ Metrology
- 54 Lumar IG, d.o.o.
- 60 Skupina Tenzor
- 66 Raziskava o družinskih podjetjih v Sloveniji
- 70 EY in družinska podjetja
- 72 EY akademija za mlade

“Slovenska družinska podjetja odlikujejo visoka kakovost izdelkov in storitev, dobro obvladovanje stroškov, uveljavljenost blagovne znamke ter zvestoba strank.”



Janez Uranič
Direktor EY Slovenija

Uvod

Uspešne zgodbe širimo po vsem svetu

Družinsko podjetništvo v Sloveniji v zadnjem času zbuja vedno več zanimanja javnosti. Upamo, da k temu prispeva tudi naš projekt, s katerim želimo prispevati k prepoznavnosti družinskih podjetij in njihovemu prispevku v domačem okolju. Lani smo izdali prvo knjigo Družinsko podjetništvo 2014 v slovenskem in angleškem jeziku, v kateri smo predstavili prvih deset dobrih praks družinskih podjetij. Odzivi nanjo so bili zelo pozitivni – tako s strani podjetij kot drugih deležnikov. Lastniki podjetij, ki smo jih predstavili v prvi knjigi, so nas navdušili in spodbudili, da s projektom nadaljujemo tudi v prihodnje. Enako dobro je bila v naši EY skupini sprejeta tudi angleška različica knjige. S pomočjo naše interne EY mreže, ki obsega več kot 150 držav in 210.000 zaposlenih, smo uspešne zgodbe rastočih in izvozno usmerjenih slovenskih družinskih podjetij ponesli tudi v Združene države Amerike, na Poljsko, v Turčijo in drugam.

Ponosni smo, da se je ugledno družinsko podjetje Roto v juniju udeležilo našega svetovnega dogodka v Monte Carlu, kjer so sodelovali na dvodnevnem seminarju o družinskih podjetjih. Hvaležni pa smo tudi podjetju Vivapen, ki je svojo zgodbo družinskega podjetja predstavilo študentom na naši EY Jesenski šoli, ki jo skupaj z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani organiziramo za študente pravnih in ekonomskih smeri.

V želji, da značilnosti slovenskega družinskega podjetništva še bolj raziščemo, smo se letos povezali s Katedro za podjetništvo na ljubljanski Ekonomski fakulteti in z njenim predstojnikom red. prof. dr. Boštjanom Antončičem. Skupaj smo izvedli raziskavo o značilnostih slovenskih družinskih podjetij, na katero se je odzvalo 360 družinskih podjetij. Iz vzorca raziskave lahko sklepamo, da družinska podjetja v Sloveniji predstavljajo 83-odstotni delež vseh podjetij. Raziskava nam je potrdila še, da slovenska družinska podjetja odlikujejo visoka kakovost izdelkov in storitev, dobro obvladovanje stroškov, uveljavljenost blagovne znamke ter zvestoba strank, prilagodljivo in usmerjeno vodstvo ter vizija dolgoročnega razvoja.

Naštete odlike imajo tudi družinska podjetja, predstavljena v knjigi, ki je pred vami. Upamo, da boste tudi vi med prebiranjem začutili njihovo energijo in pogum, da svojo zgodbo uspeha peljejo iz preteklosti v prihodnost.



Janez in Marija Ajlec, Julija Ajlec Težak, Jasmina Keuc Ajlec in Monika Krempf

Lastniki, Skupina AJM

Podjetje AJM letos praznuje 25-letnico obstoja. Njihova proizvodnja se je iz prvotnih belih PVC oken razširila v celovito ponudbo stavbnega pohištva. Družinske vrednote so z velikimi črkami zapisane v ustroj njihovega podjetja. Veliko dajo na usklajevanje dela in družinskega življenja zaposlenih, za kar so si med prvimi pri nas prislužili certifikat Družini prijazno podjetje. Da je družina pomemben soustvarjalec delovnega okolja, je 'krivo' tudi to, da so vsi člani družine Ajlec ostali v družinskem poslu. Na krilih lastnega razvoja so z leti prerasli slovenske okvirje in s svojimi izdelki osvojili domače ter tuje trge. Formula njihovega razvoja je uspešna, saj je AJM danes med vodilnimi v svoji panogi v Sloveniji in Evropi.





**“Del našega uspeha
je tudi to, da sem
vedno spoštoval
konkurenco,
poslovne partnerje
in kupce.”**

Janez Ajlec,
lastnik, AJM, d.o.o.



AJM stavbno pohištvo dosega najvišje energetske in oblikovalske standarde



Inovativno okno Zero Sash, ki so ga v celoti razvili v AJM

Neustavljivi podjetniški duh

Podjetje AJM sta leta 1990 v Kozjaku nad Pesnico, s sodelovanjem dveh avstrijskih partnerjev, ustanovila zakonca Ajlec, Janez in Marija. Podjetna zakonca sta kljub družbeno-gospodarskim spremembam in zlomu skupnega jugoslovanskega trga verjela v svojo zgodbo in v podjetje, ki je ob ustanovitvi zaposlovalo osem ljudi. Danes ima AJM 190 zaposlenih, imajo obsežen proizvodni program stavbnega pohištva, prerasli so okvirje domačega trga in postali mednarodno podjetje, ki svoje izdelke trži na pomembnih evropskih trgih, kakor tudi na oddaljenih, kot so ruski, japonski in korejski. Uspeh podjetja ni naključen, zgrajen je na izkušnjah dolge poslovne poti, ki sta jo Janez in Marija začela leta 1972, ko sta se v Nemčiji lotila gostinstva in upravljala dva gostinska lokala. V želji po povratku v domovino sta ju nekaj let kasneje prodala in se, z zagonskimi sredstvi za nov posel, vrnila. Doma sta jih vložila v gradbeništvo. Janez je namreč iz Nemčije uvozil stroje in se nadaljnjih 13 let uspešno posvečal nizkim gradnjam. A njegov podjetniški duh tudi v tem poslu ni našel miru: "Iskal sem novo priložnost in tako izvedel za plastična okna, obiskal sem bližnji salon čez avstrijsko mejo in tam prvič zagledal bela dvodelna okna s polkni. Takoj sem začutil, da je to izdelek, ki bi ga lahko uspešno tržil v Sloveniji." Najprej je ustanovil prodajno zastopstvo, kasneje pa se je odločil za lastno proizvodnjo, kar je omogočilo trženje oken po nižji ceni. Ustanovili so podjetje in ga po začetnicah priimkov vseh treh partnerjev poimenovali AJM.

Kljub uspešnemu delovanju sta se zaradi negotovih razmer v Sloveniji v začetku devetdesetih let avstrijska partnerja odločila, da se iz posla umakneta. Z njunim umikom se je Janez odločil, da bo njuna deleža postopoma prenesel na hčerke, najprej na najstarejšo Moniko, potem še na Jasmino in Julijo. "Tako smo postali družinsko podjetje, ki nima nobenega zunanjega lastnika. Družinskega podjetništva smo se v Sloveniji lotili med prvimi. Pozen razvoj podjetništva je kriv, da danes pri nas, za razliko od tujine, družinsko podjetništvo še ni tako razvito. V tujini poznamo družinska podjetja z večstoletno tradicijo, med njimi so celo uspešne multinacionalke. Veseli pa me, da se tudi to počasi spreminja, in da družinsko podjetništvo vse bolj pridobiva na svojem pomenu. O njem se več govori, najbrž zato, ker gre za praviloma uspešna podjetja, v katerih se ravnokar dogaja prenos vodenja iz prve na naslednjo generacijo," pravi Janez in doda, da so med njihovimi večjimi tujimi dobavitelji sama družinska podjetja.

Vsako tretje okno v tujino

"Mislim, da je del našega uspeha tudi to, da sem vedno spoštoval konkurenco, poslovne partnerje in kupce. Ne morem dovolj poudariti, kako pomembni so za nas dobri odnosi z našimi kupci. Njihovo zadovoljstvo je na prvem mestu; za njih se trudimo razvijati vedno boljše izdelke," gonilo razvoja v svojem podjetju razume Janez in se dopolni, da jih je takšno razmišljanje pripeljalo med vodilna razvojna podjetja v panogi doma in v Evropi. Danes imajo več kot 20 milijonov letnega prometa.

Pokrivajo široko paleto stavbnega pohištva iz vseh materialov. Ponujajo okna, balkonska in vhodna vrata, senčila in številne dodatke, vse v kompletu s strokovno montažo.

AJM je danes izrazito izvozno naravnano podjetje, vsako tretje okno izvozijo na tuji trg, ta odstotek pa bi radi v prihodnje še presegli. Poleg slovenskega so prisotni še na avstrijskem, italijanskem, švicarskem, nemškem in hrvaškem trgu, na vseh, razen v Nemčiji, imajo hčerinska podjetja, zadolžena za prodajo in razvoj. Najbolj zahtevne izdelke prodajajo tudi v Rusijo, Korejo in na Japonsko.

Padec gradbenega sektorja v letu 2008 so čutili tudi v AJM. Morali so odpisati visoke dolgove gradbenim podjetjem. Stabilnost podjetja so okrepili z uvajanjem novih dejavnosti in investicij. "Usmerili smo se v celovito energetske sanacijo stavb in zdaj v tem segmentu ponujamo celovite energetske rešitve, ki poleg energetske učinkovitih oken zajemajo celoten ovoj zgradbe. V tem času smo investirali tudi v svoj prvi stanovanjski projekt - nizkoenergijsko stanovanjsko naselje Habakuk pod mariborskim Pohorjem, ki zaradi kakovostnih gradbenih materialov izstopa iz povprečja, kar so hitro prepoznali tudi kupci. Za dolgoročen obstoj je pomembno, da si prepoznaven kot inovativen, kakovosten in zanesljiv ponudnik stavbnega pohištva," o prodajni usmeritvi podjetja razlaga zdajšnji direktor Trivo Krempl.



AJM zaposluje 190 ljudi



Od ustanovitve leta 1990 ima podjetje sedež v Kozjaku nad Pesnico



Trivo Krempl je na čelu podjetja tri leta



Vse tri hčerke in njihovi zakonski partnerji so na vodstvenih položajih v podjetju

AJM v petih besedah: "Družina, tradicija, znanje/razvoj, pripadnost, kakovost."

Prehod v drugo generacijo

"AJM je družinsko podjetje, tako tudi deluje in to je naš ključ do uspeha," poudarja Trivo. Družinsko podjetje za AJM niso le družinski člani v vodstvu, ampak tudi implementacija družinskega življenja in vrednot v poslovne procese. Pri tovrstnih podjetjih je najtežje ločiti zasebno in poslovno plat življenja, ki pa jo v AJM vidijo celo kot prednost, saj veliko poslovnih rešitev najdejo prav med druženjem v neformalnem okolju, kot družina in ne sodelavci. Vodenje podjetja je pred nekaj leti prevzela druga generacija družine - vse tri hčerke in njihovi zakonski partnerji. Prehod podjetja v roke druge generacije je potekal postopoma, saj so hčerke z namenom, da bodo nekoč prevzele krmilo, v podjetju začele delati že v dijaških in študentskih letih. Postopoma so spoznavale vsa delovna področja in dobivale vse bolj odgovorne zadolžitve. Danes najstarejša Monika skrbi za finance v podjetju, Jasmina je odgovorna za prodajo na tuje trge, njen partner Danijel vodi področje razvoja in IT oddelek. Najmlajša Julija je prevzela naloge direktorice montaže, njen mož Robert pa je odgovoren za proizvodnjo. Na čelu podjetja je že dobra tri leta Monikin zakonski partner Trivo Krempel, ki je prej skrbel za prodajo. "Za uspeh se mi zdi zelo pomembno, da družinski člani kot vodilni delavci v podjetju nenehno komunicirajo med seboj in s svojimi zaposlenimi. Seveda vedo, da sva jim z Janezom, kadar so v dilemi, vedno na razpolago, sicer pa jim prepuščava, da podjetje vodijo samostojno," o sodelovanju mlajše in starejše generacije pravi Marija. Janez doda, da mu je sedaj veliko ljubše druženje s sedmimi vnuki.

Preudarno po načrtani poti

V AJM poudarjajo, da je za uspešno razvojno pot družinskega podjetja pomembno najti pravo mero med željami po hitrem razvoju in zadolževanjem podjetja. Slednje ne sme ogroziti njegove dolgoročne stabilnosti. V času gradbene krize se je ta politika izkazala kot zelo trezna odločitev. In le zato so lahko v zadnjih letih okrepili razvoj ter trgu ponudili številne nove izdelke. Ohraniti položaj med vodilnimi na področju proizvodnje in prodaje stavbnega pohištva v regiji je prvi cilj podjetja za prihodnost. Doseči ga nameravajo z vlaganjem v razvoj inovativnih izdelkov.

Načrtujejo, da bodo vsako leto na trg lansirali vsaj en nov izdelek, okrepili prisotnost na obstoječih tujih trgih in k tem dodali še kakšnega novega. Julija za konec povzame vizijo podjetja: "AJM ima v prihodnje svojo priložnost še vedno v nenehnem razvoju, ki nam bo omogočil, da ohranimo današnji položaj uspešnega družinskega podjetja z lastnimi inovativnimi izdelki."

Janez in Marija Ajlec, Julija Ajlec Težak, Jasmina Keuc Ajlec in Monika Krempel

Lastniki

Ime podjetja:	AJM okna-vrata-senčila, d.o.o.
Število zaposlenih (2014):	190
Prihodki (2014):	21 mio EUR

Brane in Bernarda Lotrič

Ustanovitelja in lastnika, B & B, d.o.o.

Kdo bi lahko pred četrto stoletje predvidel, da bosta dve stoenki, legendarna avtomobila Zastava 101, začetek uspešne zgodbe, ki sta jo z ustanovitvijo avtošole B & B, začela pisati zakonca Bernarda in Brane Lotrič. Sprva brez prave ideje, česa se bosta sploh lotila, sta podjetje iz inventarja dveh stoenk razširila v današnjo zasebno visoko šolo, kjer lahko še vedno opravljaš voziški izpit za vse kategorije motornih vozil, se hkrati naučiš varnega rokovanja z motorno žago ali opraviš poklicno maturo, diplomiraš iz logističnega inženirstva, na visoki šoli pa iz varstva okolja.





**“Podjetje je najin
peti otrok.”**

Brane Lotrič,

Ustanovitelj in lastnik,
B & B, d.o.o.



Del voznega parka avtošole

Iz avtošole na visoko šolo

Pred 25 leti sta Bernarda, ki v podjetju vodi tudi računovodstvo, in Brane, direktor, uresničila dolgoletno željo po osamosvojitvi. Brez pravih podjetniških izkušenj in poslovnega načrta sta z golim zaupanjem v svoje še nerazvite ideje ustanovila podjetje B & B. Z zbranimi štiri tisoč markami in dvema starima stoenkama sta ustanovila lastno avtošolo. Ves nadaljnji razvoj družbe v naslednjih 25 letih se je razvijal spontano iz šoferskih programov. Začeli so s pravo malo revolucijo, ko so kot redki zasebniki v začetku 90. let ponudili opravljanje vozniškega izpita za B kategorijo. Sledile so kategorije za motorna kolesa, tovornjake, avtobuse in traktor. Nato je država zakonsko uvedla minimalno izobrazbeno stopnjo poklicne šole za tovornjakarje. V podjetju so pograbili poslovno priložnost in predstavili program poklicne šole za tovornjakarje. "Ko so udeleženci izobraževanj zaključili poklicno šolo, so se želeli šolati naprej: na ravni srednje in kasneje višje ter visoke šole. Pobude vedno pridejo od zunaj. Nekdo ti jo predstavi, sam si je pa ne upa realizirati," pojasnjuje Brane. Od avtošole za vse kategorije vozniškega izpita sta dejavnost razširila na področje poklicnega izobraževanja, srednje in višje šole, programov strokovnih usposabljanj ter visokošolskega zavoda.

Dobiček ni merilo

Avtošola iz devetdesetih let je tako postala zasebna visoka šola. Bernarda in Brane pa lastnika podjetja, ki letno ustvari tri milijone evrov prihodkov, od česar sta imela lani 100 tisoč evrov dobička. "Za družinska podjetja ni merilo višina dobička, temveč zadovoljstvo strank in sodelavcev. Dobiček se v vsakem primeru nalaga nazaj v podjetje," pojasnjujeta Lotričeva, ki v podjetju zaposlujeta nekaj manj kot 45 stalnih in 120 občasnih zunanjih sodelavcev. Bernarda se posveča predvsem finančnemu, Brane pa strokovnemu področju in organizaciji poslovanja. V kolektivih kombinirajo mešane ekipe, "ker se moški ter ženske pri delu dopolnjujemo in tim tako bolje funkcionira", pravita. Ker gre za zasebno šolo, jim največjo konkurenco predstavlja javno šolstvo, ki ima prednost v 'neomejenem proračunu'. Zato jim konkurirajo na področju odnosov do študentov, kjer so uspeli vzpostaviti sistem korektnosti, poštenosti in kakovosti: "Družinsko podjetje deluje kot družinski proračun. Ko vidiš poslovno priložnost, lahko vzameš kredit, ampak moraš točno vedeti, kje in kdaj se ti bo investicija povrnila, tudi v primeru poslabšanja razmer," o previdni porabi financ razglablja Brane. Polovico dejavnosti v podjetju predstavljajo izobraževanja, slabo tretjino avtošola, sledijo še usposabljanja in ostale dejavnosti. V programih nudijo široko paleto usposabljanj, od varnih voženj do varne uporabe motorne žage; pri izobraževanju pa višješolske programe za poslovne sekretarje, ekonomiste in inženirje logistike ter visokošolske programe varstva okolja. "S programi se prilagajamo trendom in povpraševanju," ponudbo pojasni Bernarda.

Podjetje je peti otrok družine

Družinski člani pri vključevanju v podjetje nimajo posebnih privilegijev. "Želimo spodbujati delo kot vrednoto. In spoštovanje do drugih. Tako do sodelavcev kot do družinskih članov. Vsako delo šteje. Če družinski član lahko nadomešča tudi čistilko, je v redu, če pa se šopiri naokrog, potem pa ni pristnega odnosa," meni Bernarda, ki želi, da vsak nov družinski član v podjetju začne na dnu in spozna vse procese delovanja podjetja.

Lotričeva do podjetja čuti veliko odgovornost: "Podjetje je najin peti otrok." V podjetje je sicer od štirih otrok aktivno vključena le najstarejša hči Kaja, po izobrazbi oblikovalka, ki kot vodja trženja skrbi za vizualizacijo in promocijo. Njen partner Grega se je v podjetju že preizkusil na področju izobraževanja in financ, danes pa zaseda mesto pomočnika direktorja. "Družinsko podjetje pomeni varnost za vse zaposlene," poudarja Brane. Ta se izkazuje skozi vrednote, ki jim v podjetju sledijo in jih delajo boljše od ostalih podjetij. "Znatna prednost podjetja je poslušnost med sodelavci. V primeru, da bi potreboval nasvet, vedno vem, da za mano stoji četita ljudi, na katere se lahko zanesem," o družinski podpori pove Grega.



Sedež podjetja



Člani družine spoznajo vse delovne procese: sin Miha kot vzdrževalec



Srečni B & B diplomanti



Z izobraževalnimi programi se prilagajajo trendom in povpraševanju



Ponos hčerke Urše ob opravljenem voznškem izpitu

Podjetje B & B v petih besedah: "Najboljši kolektiv z najboljšo ponudbo."



Vsi zaposleni so člani B & B družine

V podjetju vsi delajo vse

"Pri nas je zanimivo, da ne znamo določiti kompetenc posameznikov. Vsi delamo vse. Če veš, da tvoj sodelavec nekaj pozna in je to povezano z njegovim področjem, ga avtomatsko vključiš zraven. Vsak dela z vsakim zelo sproščeno in znanj ne skrivamo. Kdorkoli zmore, priskoči in pomaga," o sodelovanju pripoveduje Brane. Do zaposlenih vlada izjemno zaupanje, kar se kaže v popolni svobodi pri izpeljavi raznih projektov. "Prilagajamo se vsakemu posamezniku, kar pomeni, da so delavniki zelo fleksibilni," o pogojih za delo pripoveduje Kaja. Grega pa poudari še eno pomembno lastnost, ki dela podjetje uspešno: "Nenehno brskanje za novostmi, novimi idejami in priložnostmi poganja vse skupaj naprej. Le s stremljenjem k popolnosti lahko pustimo pečat in ustvarimo dobro zgodbo." Res gre samo za ideje, "ampak biti moraš prvi", še dodatno izpostavlja Brane. Ker so prvi začeli z avtošolo in preko izobraževanja razširili krog poznanstev, imajo na domačem Gorenjskem dober sloves, ki je lahko včasih tudi breme. "Ker te vsi poznajo, se ne moreš nekje trapasto obnašati, to od tebe zahteva tudi neko samokontrolo," razmišlja Brane.

Mlajša generacija je zakon

Dolgoročnih načrtov v podjetju nimajo, ker se vse prevečkrat ne izidejo. Korak za korakom, ob upoštevanju predlogov zaposlenih, sledijo zadani viziji postati še bolj prepoznavna, prodorna in kakovostna izobraževalna organizacija. "Širitev je napihovanje. Nam niti ni v interesu. Z vsemi zaposlenimi se strinjamo, da če ohranimo takšen status in obdržimo službe ter izboljšujemo samo kakovost in prepoznavnost, potem smo naredili največ. Odvisni smo od trga," vizijo prihodnosti pojasni Brane. Bodo pa sledili trendu prenašanja odgovornosti na mlajšo generacijo, ki je na posameznih področjih že prevzela precejšen del. Letos so začeli tudi s prenosom odgovornosti obeh lastnikov podjetja na dvajset let mlajše sodelavce: "Mlajša generacija je zakon. Drugačni so in s sodobnimi pristopi," pravi Lotričeva.

Brane in Bernarda Lotrič

Lastnika

Ime podjetja:	B & B, d.o.o.
Število zaposlenih (2014):	43
Prihodki (2014):	2,9 mio EUR

Marinka in David Dobnik

Direktorica in prokurist, Čokoladni atelje Dobnik

Ljudje imamo radi čokolado, najsi bodo to otroci ali odrasli. Ker je dobra, sladka in v zmernih količinah tudi zdrava. Podpisana s pravo zgodbo in odpremljena v čedni embalaži je lepo darilo za vsakogar. Lahko je prestižen izdelek, še toliko bolj, če za njim stoji Čokoladni atelje Dobnik z dvajsetletno tradicijo rokodelske izdelave čokolade. Glavne odločitve v podjetju sprejema družina, enako velja za razvoj novih izdelkov, med katerimi prav svojevrsten sloves uživajo Fige Prešernove, ki so tudi priporočeno slovensko protokolarno darilo, na voljo v vseh štirih slovenskih poslovalnicah čokoladnice.





“Pri kakovosti
ne sklepamo
kompromisov in ne
iščemo bližnjic.”

David Dobnik,
prokurist, Čokoladni atelje
Dobnik



Blagovna znamka Dobnik je pojem dobre čokolade



Fige Prešernove so spomin na dr. Figa, največjega slovenskega pesnika Franceta Prešerna

Prva čokoladnica v Sloveniji

Leta 1994 je Marinka Dobnik, profesorica jezikov, pustila redno službo. Številna potovanja, spoznavanja novih kultur in dejavnosti, predvsem tistih v državah Belgije in Francije, so v romanistki oživele idejo, ki jo je morala izpeljati. Golo navdušenje nad pralineji, ki so jih prijatelji pošiljali iz Belgije, ni več zadoščalo. Tako je v Grižah pri Žalcu iz nič postavila Čokoladni atelje Dobnik, ki danes zaposluje približno 30 redno in občasno zaposlenih. "Iz popolnoma neprimernih prostorov, brez znanja in kapitala smo uspeli v dveh desetletjih vzpostaviti podjetje s kakovostnimi proizvodi, ki danes nekaj velja," se pri oziranju v preteklost, ko je bilo vse zelo preprosto, spominja Marinka. Preden se je popolnoma posvetila poslu, je opravila dva obiska pri belgijskih čokoladarjih, nato pa začela s svojo izdelavo čokoladnih izdelkov najvišje kakovosti. Čokoladni atelje Dobnik je prvi in največji ponudnik čokolade med slovenskimi butičnimi čokoladnicami. Podjetje je v letu 2014 ustvarilo 1,25 milijona evrov prometa, od tega 30.000 evrov dobička. "Naša blagovna znamka, kljub temu, da morda ni množično poznana, v tem segmentu predstavlja standard za dobro čokolado. Smo inovativni in imamo izdelke, ki jih drugi nimajo. Ko kaj razvijamo, se to hitro pojavi pri konkurenci," pojasnjuje sin David, ki se je v podjetje vključeval postopoma. Ljudje imajo čokolado radi, saj je univerzalna sladica, ki vzbuja občutke ugodja in ima obenem prestižno konotacijo.

Zgodba brez konca

V slovenskem prostoru je v tem poslu veliko čokoladarjev. Tudi dostop do receptur in strojev ni težaven. Zato je potrebno izdelek in izkušnjo dvigniti na višjo raven in zagotoviti dodano vrednost. "Naši izdelki so visoko kakovostni, saj pri tej ne sklepamo kompromisov in ne iščemo bližnjic," pojasnjuje David. Kljub zasičenemu čokoladarskemu trgu v Sloveniji se ljudje in mediji še vedno obračajo nanje, ravno iz teh razlogov. "Za našim podjetjem stoji zgodba. In kadar je podjetje povezano z zgodbo, ki ima začetek, nadaljevanje in, upajmo, ne konca, je mnogo bolj zanimivo za širšo javnost kot nekdo, ki se odloči za čokoladnico iz iskanja dobičkonosnega posla," svoje razmišljanje pristavi Marinka. Leta 2005 so zastavili novo poslovno strategijo in začeli s širitvijo blagovne znamke. Odprli so štiri nove poslovalnice v Sloveniji: v Ljubljani, Mariboru, Celju in Žalcu ter eno v Avstriji. Med njimi tudi kavarne, kjer zgodbe o odlični čokoladi in prijetnih občutkih še dodatno zaživijo. Za lažjo distribucijo širom Slovenije so leta 2012 postavili spletno trgovino. "Cilj poslovne strategije je bil ustvariti privlačen izdelek in embalažo, ki ju strankam ponudimo v naših poslovalnicah, ob tem pa želimo, da se počutijo lepo," prenavo blagovne znamke pojasnjuje David. Ljudje so začutili vzdušje, ki vlada v njihovih trgovinah in kavarnah. Marinka je prepričana, da k temu v glavnini pripomore osebnost, ki so jo vnesli v storitev: "Tega se ne da naučiti. Lahko le prenašaš naprej na zaposlene in jih spodbudiš, da temu tudi sami sledijo.

Nekaj nosiva v sebi, kar dela poslovalnice drugačne od ostalih." Kulturo podjetja sta poskušala institucionalizirati, doslej sta jo podajala le s svojo prisotnostjo. "Ko odpremo novo poslovalnico, sva tam prisotna cele tedne in mesece. V Ljubljani sem bila zraven dve leti vsak dan in izobraževala zaposlene."

Čoko-babi vzgaja naslednike

Zadnja štiri leta Marinka uspešno sodeluje s sinom, sicer pravnikom po izobrazbi, ki se posveča predvsem marketingu in prodaji, sama pa ostaja zvesta recepturam. Oba sta aktivno vključena v izgradnjo blagovne znamke in vizualne zgodbe izdelkov. Pri sodelovanju včasih prihaja tudi do različnih mnenj, a vedno zaključita s kompromisom.



Imajo štiri trgovine v Sloveniji in eno v Avstriji



Poleg okusa Dobnikovi dajejo izreden pomen tudi oblikovanju njihovih izdelkov



Tudi Frančeve čvešpe so uvrščene na seznam protokolarnih daril Slovenije



Marinkin osemletni vnuk se je že naučil vlivanja čokolade

Atelje Dobnik v petih besedah: "Kakovost, ekskluzivnost, avantgarda, zadovoljstvo strank."

"Velikokrat mi reče, da potrebuje devet bombonov za novo škatlico do konca tedna. Jaz pa potrebujem nekaj koncev tedna, da razvijem nove bombone," pove Marinka. Od vsega začetka je bila poleg tudi hčerka Nika, ki je v hiši, polni škatlic in čokolade, včasih pomagala pri pakiranju. Vmes se je umaknila, danes pa jo znova mika čokoladni svet. "Sem zelo ponosna na družinsko podjetje, vendar ga dojemam bolj kot mamino. Sama imam sicer rada ločeno poslovno in zasebno življenje, seveda pa to ne pomeni, da si ne bom nekoč želela delati v našem podjetju," razmišlja Nika, sicer študentka računalništva. Kljub izobrazbeni usmeritvi se Marinki ideja o njeni vključitvi zdi odlična, saj "če kaj uspeva, so to družinska podjetja". Osemletni vnuk jo ljubkovalno imenuje 'čoko-babi' in v njem je že prepoznala svojega naslednika. Naučila ga je osnov vlijanja čokolade in mu tudi odstopila prodajno mesto pred trgovino v Žalcu. "Lahko si mislite, kako hitro so ljudje pokupili čokolado," se pošali Marinka.

Doktor Fig je Dobnikove izdelke ponese v svet

Čokolada je proizvod s stoletno tradicijo in je že dolgo nazaj zaključila z revolucionarnostjo na svojem področju. Vseeno je dovolj dovteta za inovativne izdelke, ki jih Dobnikovi pridno ustvarjajo. "Čar podjetništva je, da lahko iz drobnih stvari narediš uspešno podjetje," poudarja Marinka. Prvi med inovativnimi izdelki so Fige Prešernove, ki so nastale po vzoru zgodbe slavnih Mozartovih kroglic iz Salzburga. Na predlog etnologa dr. Janeza Bogataja je Marinka predstavila inovacijo fig in čokolade v spomin na Doktorja Fig, največjega slovenskega pesnika Franceta Prešerna. Te so danes prodajna uspešnica in najbolj prepoznaven izdelek podjetja. "Ne samo, da je dr. Bogataj fige v knjigi Okusiti Slovenijo predstavil kot primerno slovensko darilo, te so potovale po svetu in za to nismo niti vedeli. Klicali so nas iz Amerike, Nemčije in Japonske ter spraševali, kje lahko izdelke kupijo," se popularnosti fig veseli Marinka, ki išče prodajno pot v tujino. Pri tem lahko svojo vlogo odigra tudi druga inovativna specialiteta, Frančeve čvešpe, ki so tudi uvrščene na seznam primernih protokolarnih in turističnih daril. Poleg čokoladnih izdelkov po domačem receptu proizvajajo še naravne sladolede, katerih kakovost zagotavljajo s podpisano pogodbo o naravni izdelavi sladolede z naravnimi surovinami in članstvom v italijanskem združenju sladoledarjev.

Zvesti svoji viziji

"V Ameriki je čokoladnica, ki deluje na osnovi podobnega principa kot naša, vendar imajo že 200 poslovalnic. Problem Slovenije je majhnost. Kot majhno podjetje je tudi težko najti kapital za širitev," ocenjuje David in predstavi naslednji korak podjetja: "V Sloveniji bi radi še bolj učvrstili svoj položaj, ker nekaterih področij nismo še dovolj razvili." Ob vsem tem pa sledili prvotni viziji, poudarja Marinka: "Mi smo Atelje Dobnik, ki smo poznani po ročni in originalni izdelavi, in želimo takšni tudi ostati."

Marinka Dobnik

Direktorica

Ime podjetja:

Marinka Dobnik, s.p.

Število zaposlenih (2014):

16

Prihodki (2014):

1,3 mio EUR

Aleš Mozetič in Alenka Mozetič Zavrl

Ustanovitelja in solastnika, Skupina Don Don

Podjetje Don Don sta brat in sestra Aleš ter Alenka Mozetič v dvajsetih letih delovanja razvila v pekovsko podjetje, ki je danes vseprisotno v regiji jugovzhodne Evrope. Iz majhne pekarnice v Metliki sta ustanovitelja blagovne znamke Tvojih pet minut danes v Sloveniji postala eden od vodilnih proizvajalcev pekovskih izdelkov, s katerimi oskrbujeta celoten slovenski trg. Prisotnost na tujih trgih pa je tako velika, da je zahtevala stalno prisotnost enega izmed soustanoviteljev na srbskem trgu, kjer je Don Don danes največji ponudnik pekarskih izdelkov. Z letošnjim prevzemom Pekarne Grosuplje je število zaposlenih naraslo na 1.500, kar ni presenetljivo za podjetje, ki je uspelo praznovanje enodnevnega pustnega torka s krofi podaljšati na štirinajst dni.



YOUR MINUTES®



"V poslu si uspešen,
če veš, da te
družina podpira.
Oni ti dajo zagon za
nove izzive."

Alenka Mozetič Zavri,
ustanoviteljica in solastnica,
Skupina Don Don



Kruh Martinc s suhimi jabolki in sončničnimi semeni



V izdelkih uporabljajo le najboljše sestavine preverjene kakovosti in porekla

Iz fakultetne telefonske govorilnice naročala surovine

V 90. letih je Slovenijo preveval poseben, podjetniški duh; rojevalo se je veliko novih podjetij in temu zagonskemu valu se je s svojo idejo pridružila tudi družina Mozetič. Alenka in Aleš sta se polna mladostniške energije in strasti leta 1993 lotila proizvodnje ameriških krofov v Sloveniji. Ob podpori staršev sta si zadala jasno vizijo rasti in razvoja, ki je presegala lokalno obrtniško dejavnost vodenja majhne pekarnice v Metliki. "To so bili časi gverile, iz govorilnice na Ekonomski fakulteti sem iskala surovine," se začne Alenka, ko sta se z bratom posla še učila po principu 'learning by doing', spominja Alenka. Podjetje je raslo, z njim pa potreba po še boljši prepoznavnosti; tako je leta 1999 nastala blagovna znamka Tvojih pet minut. Podjetje je bilo enajst let po začetku delovanja zaradi hitre rasti nagajeno z nazivom Bronaste slovenske gazele, temu je sledila širitev na sosednje trge. Že leta 2003 so postavili obrat na Hrvaškem, se pet let za tem usmerili v Srbijo, leta 2010 pa na trge Bolgarije, Bosne in Hercegovine ter Črne gore. "V letih 2004 in 2005 smo poskušali prodreti na trge Evropske unije. Ugotovili smo, da je trg popolnoma zaprt in je nemogoče priti zraven, zato smo se znova obrnili na jug," Alenka opredeljuje regijski vidik njihovega notranjega trga. "Vsako podjetje mora opredeliti svoj trg. Naša dejavnost je industrijsko pekarstvo in doseči moramo enako stopnjo industrializacije kot globalni igralci," pojasnjuje Aleš, zato so aprila letos od Mercatorja tudi odkupili Pekarno Grosuplje.

24 ur na dan, 7 dni na teden

Pogled naprej in fleksibilnost sta osnovni vrednoti, ki definirata njihov podjetniški duh in odražata pekarsko dejavnost. "Ko delaš sedem dni na teden, proizvodnja pa teče skoraj 24 ur dnevno, se ti v enem dnevu zgodi vse. Dobiš naročilo, proizvedeš izdelek in ga pripelješ do stranke. V naši branži smo vsi nenehno v pogonu," razlaga Alenka. Zato so v lanskem letu tudi dosegli mejo 68 milijonov evrov prihodka in osem milijonov evrov dobička. Proizvodne obrate imajo v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji; v Bolgarijo, Črno goro, Bosno in Hercegovino ter Albanijo pa distribuirajo zamrznjene izdelke. "Aleš se je zelo uspešno vključil v poslovne vode v Srbiji, razume njihovo logiko in pričakovanja, sama sem se bolj osredotočila na notranje procese in podporo," razdelitev dela predstavi Alenka. Skupina je lani imela 1.300 zaposlenih, z odkupom Pekarne Grosuplje se je številka povišala na 1.500.

"Če se ne boš učil, boš na fritezi"

Pri družinskem podjetju je zelo pomembno, da imaš uravnotežen čas za družino in podjetje. "V poslu si uspešen, če veš, da te družina podpira. Oni ti dajo zagon za nove izzive," razmišlja Alenka. Pomembno je, da se Alenka in Aleš kot sodelavca dopolnjujeta. Čeprav dela vsak zase in vsak pokriva svoje področje, vedno obstaja gotovost, ki jo čutita drug do drugega. "To zaupanje izhaja iz tega, da sva družina," na svojem primeru

ponazori Alenka. Otrok s podjetjem ne obremenjujejo, do njih imajo takšna pričakovanja, kot jih ima vsak starš. Aleš se z otroki včasih pošali: "Če se ne boš učil, boš pa na fritezi." Morda so ob tem v življenjski obliki nanje prenesli tudi nekatere podjetniške vrednote, kot so samostojnost in iznajdljivost. "Nobenega dogodka ne imenujemo problem, ampak ga vidimo kot izziv in se nemudoma lotimo reševanja tako, da bo dolgoročno odpravljen," pripoveduje Alenka. Po drugi strani so v podjetje vpeljali tudi nekatere družinske vrednote, med katerimi je najbolj značilna odprta komunikacija, ki v podjetju poteka z manj zavorami in zadržanosti.

Za pusta se prodala dva milijona krofov

Pekarstvo je zelo generična branža, kar pomeni, da lahko čisto vsak izdelava žemljico. Zato mora pek ves čas inovirati in ostati zanimiv za trgovca. Še pomembnejši vidik od samega razvoja in novih tehnologij pa ostaja prodaja. "Vse pekarnice pred našim prevzemom so imele odlične peke in proizvode. Naš cilj pa je, da bomo dobri prodajalci, ne samo dobri peki. In tu smo prehiteli ostale," prednosti podjetja razkrije Alenka. Trženje so na bazi dobrih partnerskih odnosov s trgovci dvignili na višjo raven. Vključili so jih v svojo zgodbo.



So zelo inovativni in ves čas ustvarjajo nove izdelke



Kruh pripravljajo po tradicionalnih postopkih

Osnovna dejavnost podjetja ob ustanovitvi je bila izdelava krofov



Za kvaliteto kruha je bistvena dobra moka

Skupina Don Don v petih besedah: "Odlični peki in odlični prodajalci."

"Mi smo v Sloveniji pust raztegnili na 14 dni. Mi smo poskrbeli, da se v pustnem času prodala dva milijona krofov. Prej tega ni bilo." Kljub temu, da gre za industrijsko peko, je ta v skladu z vsemi zahtevami kakovosti in zdravja. "Kakovost se določa s surovinami in postopkom priprave, ne vrsto proizvodnje. Stalno izpopolnjujemo pripravo kruha in peciv brez umetnih snovi in dodatkov," pojasnjuje Aleš, ki Pekarno Grosuplje po tehnološki razvitosti označuje za eno najnaprednejših v Evropi. "Na vsako stvar gledamo dolgoročno. Ne samo rast v prometu, ampak tudi v kakovosti in vlaganju v ljudi. Rast nam predstavlja izziv," o poslovanju pravi Alenka. Takšen izziv je bila Srbija, kjer podjetje z izjemo proizvodnje ni imelo ničesar. Vse, kar so razvili doma, so skupaj s standardi prenesli tudi na tuje trge. Šele kasneje so s prevzemom ostalih pekarn dobili nekaj kadra, da so lahko vzpostavili urejeno organizacijo z jasno določenimi službenimi vlogami.

Prenos znanja v regiji

Mozetičeva sta pri širitvi dejavnosti zaobšla neke predvidene finančne okvirje družinskega podjetja in se tudi zadolžila. To zadolženost so znižali z dokapitalizacijo in vstopom finskega pokojninskega sklada v lastništvo, ki bo po novi dokapitalizaciji in reorganizaciji družbe v holding postal lastnik 40 odstotnega deleža, preostalih 60 odstotkov bo v lastništvu Mozetičev. V prihodnje bodo še naprej iskali možnosti prevzema podjetij, ki jih bodo lastniki pripravljene prodati. "Združitev pekarstva je neizogibna za stabilnost poslovanja, ohranjanja kakovosti in konkurenčnosti," je prepričan Aleš. Tako kot pri Pekarni Grosuplje, kjer so ohranili in razvijali naprej vse, kar je pekarna delala, in bodo to počeli še naprej, saj "med temi državami dejansko ne moremo prenašati drugega kot znanje", zaključuje Alenka.

Aleš Mozetič, Alenka Mozetič Zavrl

Solastnika

Ime podjetja:	Skupina Don Don
Število zaposlenih (2014):	1240
Prihodki (2014):	67,9 mio EUR

Marjan in Simona Petrič

Ustanovitelj in prvi lastnik ter hči naslednica,
Elvez, d.o.o.

Podjetje Elvez je letos v enem samem mesecu zaposlilo petnajst novih sodelavcev. Razloge gre pripisati visoki rasti in odličnemu poslovanju družinskega podjetja, ki bo nove izdelke kmalu razvijalo s svojo hišno tehnologijo. Pred tridesetimi leti je to tehnologijo predstavljal stroj v domači kleti, danes so klet zamenjali s proizvodnimi prostori; hišo pa je napolnilo 165 zaposlenih.



d.o.o

Antona Tomsica 35

Gora



**“Družinsko
podjetništvo je naša
rdeča nit. To delamo
in to živimo.”**

Simona Petrič,
direktorica in sedanja
lastnica, Elvez, d.o.o.



Sedež podjetja je v domači Višnji Gori

Značke iz kleti

Začetki podjetja Elvez segajo v 80. leta, ko je Marjan Petrič, ustanovitelj in prokurist podjetja, poleg redne službe začel še s popoldansko obrtjo. V domači garaži si je uredil delovno okolje, postavil stroj za izdelovanje značk in začel z delom. Kasneje je iz Nemčije pripeljal stroj za rezanje žice in obrt nadaljeval s programom enostavne kableske konfekcije. "Začeli smo doma kot družina. V garaži in kleti. Potem smo začeli počasi zaposlovati tudi druge in se počasi prostorsko širiti," pripoveduje Marjanova hči Simona, sedaj direktorica podjetja. Zaradi uspešnega poslovanja popoldanske obrti je oče vzel redno obrt in potem konec leta 1991 odprl podjetje. Pomembna prelomnica je sledila dve leti pozneje, ko so odkupili del poslovnih prostorov in proizvodnega programa Iskre Videomatike v stečajju. Prvotno delovno okolje v Višnji Gori so leta 1998 zamenjali in celotno proizvodnjo preselili v Ljubljano. Tu so se iz programa kableske konfekcije razširili tudi na področje izdelave tehnično zahtevnih izdelkov iz plastike. Leta 2007 so zgradili tovarno v domačem kraju in se vrnili v Višnjo Goro v prostore novega poslovno-proizvodnega objekta. Podjetje je skozi vsa leta beležilo rast, zato so tudi prepoznani kot Gazela. Leta 2013 so ustanovili tudi svoj raziskovalno-razvojni oddelek, dobro poslovanje tudi v zadnjih letih pa je bilo prepoznano z nominacijo direktorice Simone Petrič za slovenskega Podjetnika leta 2014.



Proces metaliziranja izdelkov

Petnajst novih zaposlitev v enem mesecu

Jedro poslovanja ostaja proizvodnja, gre pa za tehnološko in procesno zahtevne proizvode in industrijo. Glavnina prihodkov trenutno prihaja iz programa plastike, čeprav ima kombinacija obeh programov tudi svojo prednost za tržišče in kupce. Kupci prihajajo iz pretežno avtomobilske industrije, nekaj tudi elektro in strojne industrije ter bele tehnike. Lastnih končnih izdelkov za trg še ne proizvajajo, njihove izdelke pa vgrajujejo kot polizdelke v končne izdelke; glavnina konča na tujih tržiščih. Letos beležijo približno 25-odstotno rast prihodkov in predvidevajo 16,5 milijona evrov prihodkov, lani so ti znašali 13 milijonov evrov. "Učimo se, nadgrajujemo se in rastemo sproti," o razlogih za visoko rast razmišlja Simona. Letos so v samo enem mesecu zaposlili 15 novih sodelavcev, v podjetju pa je trenutno zaposlenih 165 ljudi.

Iz proizvodnje do direktorskega mesta

"Družinska podjetja veljajo za najbolj zanesljiva. Vedno poudarjamo, da smo družinsko podjetje. To je naša rdeča nit, to delamo in to živimo," o družinskem podjetništvu razmišlja Simona. V vodstvu podjetja sta trenutno ona kot direktorica in oče, ki je po funkciji prokurist. Čeprav je slednji že upokojen, je še vedno zelo aktiven. "Ker je podjetje že precej veliko za družinsko podjetje v Sloveniji, se zavedamo, da potrebujemo tudi dodaten vodilni ključni kader. Zelo težko je v družinskem podjetju danes pridobiti ljudi, ki bi podjetje vodili s tako vnemo in pripadnostjo,

kot to delajo družinski člani. Pričakovanja lastnikov so visoka, a takšni kadri imajo izjemne priložnosti, ki jih marsikje drugje ne morejo dobiti," je prepričana Simona. "Družinsko podjetje je vseživljenjski projekt. Člani družine skozi generacije skupaj ustvarjamo zgodovino, tako družinsko kot zgodovino podjetja. Ker se družinske in poslovne vloge močno prepletajo, je včasih tudi težko, saj tu in tam pride tudi do kakšnega nesoglasja," mnenje pristavi Marjan, ki je oba svoja otroka že od vsega začetka aktivno vključeval v delo. Sin Borut je imel ves čas izjemen posluš za tehnično področje, kasneje z leti tudi za prodajno področje. Imel je izjemen potencial in bil podjetju zelo predan. Po očetovi upokojitvi je prevzel vodenje in v poslu imel še veliko načrtov. Nepričakovano in nenadoma ga je družina izgubila; ravno v času, ko so naredili načrt za gradnjo nove tovarne in so postavili njene temelje. Kljub izgubi ključnega družinskega člana ter sodelavca sta oče in hči uspela strniti moči in zgraditi tovarno in kljub gospodarski krizi, ki se je začela leta 2009, uspešno peljati posel naprej.

Simona je bila v poslu aktivna od svojega trinajstega leta, prešla je vse faze v podjetju, od dela v proizvodnji do vodenja. "To so bila ključna leta nabiranja izkušenj in znanja, iz nabora katerih je danes lažje in kompetentneje obvladati vodenje in lastništvo podjetja," razlaga Simona. "Lastništvo je predvsem in kot prvo izjemno velika odgovornost, v današnjem času pa lahko tudi breme. Pomembno je, kako se bo vpeljala

in odločila naslednja generacija. Varnost mora biti prva in zagotovljena," pojasnjuje medgeneracijsko razliko med tistimi, ki so s podjetjem zrasli, in tistimi, ki so vanj vstopili kasneje. "Mlada generacija v družinskem podjetju se mora učiti iz izkušenj starejših, a prav je, da v poslu uveljavljajo sodobne pristope," dodaja Simona.

Pred nekaj leti se je začela vključevati naslednja generacija, Borutova otroka Rebeka in Marcel. Rebeka se je začela učiti v administraciji in na področju marketinga. Operativno je že spoznala različna področja, a za celovito poznavanje organizacije in posla je treba spoznati vse.



Izdelki iz programa kablenska konfekcija



Kompleksni izdelki iz plastike za avtomobilsko industrijo in ostalo tehnično industrijo



Metaliziran izdelek za Daimler-Mercedes

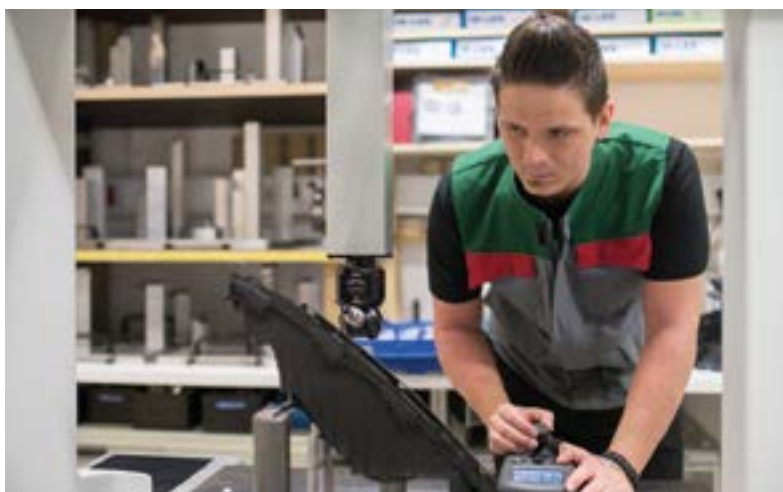




Tri generacije družine Petrič



Rebeka aktivno spoznava organizacijo in različne funkcije v podjetju



Marcel se uči in dela na tehničnem področju, področju kakovosti

Podjetje Elvez v petih besedah: "Povezanost, načelnost, predanost, ambicioznost in rast."

"Sčasoma ugotoviš, da imaš doma dobro priložnost za vstop v odraslo okolje, ki bi jo verjetno težko našla kje drugje, poleg tega pa mi družinsko podjetje nudi možnost učenja na vseh področjih," pravi Rebeka. Marcel se je vključil predvsem v tehnično področje, proizvodnjo in kakovost. Po duši je nadarjen glasbenik in se glasbi veliko posveča. Obenem pa se zaveda, da se je potrebno v življenju naučiti še marsikaj, za kar ima v družinskem podjetju odlično priložnost. Neomajno podporo je podjetju skozi vsa leta nudila Marjanova žena Ana, ki se je profesionalno udeleževala na drugem področju.

Z malimi koraki do lastne tehnologije

Podjetje Elvez je bilo v letih 2003 in 2006 nominirano za gazelo leta, druga nominacija jim je prinesla naziv Gazele osrednje Slovenije in Srebrne gazele. Podjetje aktivno raste, kar seveda pomeni sledenje in stalno spoprijemanje z izzivi, ki niso enostavni. Zato prisegajo na močno ekipo na vseh nivojih podjetja, ki se lahko s tem spoprijema. Največje breme pada na vodstvo, ki direktorici še vedno predstavlja največji izziv: "Najti pravo ekipo sodelavcev in jo uigrati, to je danes bistveno. Začenjamo z malimi koraki v razvoju, ampak smo že precej napredovali in gremo v smeri razvoja lastne tehnologije. To je edina pot, ki danes vodi naprej uspešno podjetje. Če ni v poslovanje, izdelke ter procese vključenih dovolj lastnega znanja, razvoja in stalnega napredka, je enostavno premalo dodane vrednosti."

Stara šola za nove generacije

"Čutim veliko odgovornost do svojih naslednikov, saj se zavedam, da jim bom skupaj z nasledstvom naložil tudi velik del skrbi in odgovornosti," o prenosu podjetja razmišlja Marjan. Upajo, da bo mlada generacija dovolj zainteresirana in močna, da bo sprejela ta izziv in se mu uspešno prilagajala. V prihodnje bo vse več vlaganja v razvoj znanja in visokih tehnologij. Večina produktov podjetja je namenjena avtomobilski industriji, zato so aktivni pri izboljševanju lastnega znanja in boljšega povezovanja z zunanjimi inštitucijami znanja. "Človek pri delu izkorišča svoje najboljše izkušnje in znanja. Ko delamo, se učimo in učimo se tudi skozi napake.

Ni dobro narediti kakšno, ki bi botrovala temu, da gre podjetje nazaj. Naučena sem bila tako, da smo vedno napredovali, korak za korakom. Nismo šli v neke rizične stvari in počeli neumnosti v podjetju. To je bila moja šola in verjamem, da je dobra, in njej sledimo," sklepno misel povzema Simona.

Simona Petrič

Lastnica

Ime podjetja:

Elvez, d.o.o.

Število zaposlenih (2014):

136

Prihodki (2014):

13,1 mio EUR

Boris Vodopivec in Brane Jerman

Lastnik in prokurist, Hidex, d.o.o.

Začeli so v domači garaži z enostavnimi popravili hidravličnih cevi, tri desetletja kasneje pa med drugim redno servisirajo jedrski reaktor elektrarne Krško. Podjetje Hidex svoje storitve uspešno ponuja tudi v tujini, zato informacija, ki priča o izjemnem zaupanju velikih igralcev lokalnega okolja letošnjega finalista dolenjsko-posavske Gazele 2015, ni presenečenje. Je uspešna zgodba družinskega podjetja, ki svoje najboljše ljudi usmerja k najboljšim priložnostim.





“Ne počutim se niti kot direktor, niti kot lastnik podjetja. Sem samo začasni skrbnik podjetja.”

Boris Vodopivec,
lastnik, Hidex, d.o.o.
(na sliki levo)



Poslovne prostore imajo v Novem mestu, Grosupljem in Krškem

Znanje se je nabiralo sproti

V začetku 80. let je Franc Vodopivec, zaposlen v lokalnem cestnem podjetju, dobil idejo o dopolnilni popoldanski dejavnosti, s katero bi lahko dopolnil družinski mesečni prihodek. Iz izkušenj je vedel, da v domačem okolju nihče ne ponuja storitev na področju hidravlike, saj so morali v njegovi službi včasih iskati rezervne dele tudi v sosednjih državah. Naporno usklajevanje službe in dopolnilne popoldanske dejavnosti, slednje se je nemalokrat zavleklo tudi pozno v noč, je v naslednjih letih prišlo do točke, ko se je bilo potrebno odločiti za eno od poklicnih dejavnosti, saj obeh hkrati ni več zmožeg opravljati sam. Zato je leta 1990 ustanovil podjetje Hidex. Iz kletne garaže v Šentjerneju se je preselil v nove prostore v Novem mestu in zaposlil prve sodelavce. Od takrat je podjetje zraslo do današnjih 17 zaposlenih in odprlo tri servisne ter maloprodajne poslovalnice. "Začetki so bili taki, da je po službi, kjer je na koncu vodil delavnico s petdesetimi ljudmi, prišel domov in, če je bilo treba, do polnoči popravil cevi. Ni bilo pravih orodij, ne materiala, skoraj vse, kar je delal, je bila improvizacija, znanje pa se je nabiralo sproti," se očetovih začetkov spominja zdajšnji direktor podjetja Boris Vodopivec. Tudi sam je očetu že v svojih osnovnošolskih letih pomagal pri lažjih opravilih, v podjetje pa se je resneje vključil v srednji šoli, ko je poskrbel, da so začeli nabavljati vgradne dele neposredno iz tovarn v tujini: "Znal sem tuje jezike, to je bila moja dodana vrednost, ki takrat še ni bila v tehničnem znanju ali izkušnjah." Še vedno posredno vpleten v podjetje je zaključil doktorat iz fizike ter se za kratek čas zaposlil na Inštitutu Jožef Stefan ter na Fakulteti za matematiko

in fiziko, kasneje pa v visokotehnološkem podjetju Cosylab. Tam se je iz fizika prelevil v enega izmed vodij projektov na delih za fizikalne pospeševalnike, po nekaj letih pa se je tudi sam znašel pred isto dilemo kot oče. "Zagrabil me je virus podjetništva," pojasnjuje svojo odločitev dokončne priključitve v domače podjetje.

Prve priložnosti v tujini

Podjetje ima danes svoje prostore v Novem mestu, Krškem in v Grosuplju. Osnovna dejavnost je montaža in servis hidravličnih sistemov ter distribucija njihovih vgradnih delov; od kmetijskih in gradbenih strojev, pa vse do papirniških postrojenj in hidroelektrarn. Lani je imelo podjetje dva milijona evrov prihodkov in 93 tisoč evrov dobička. "Da bi ohranjali relativno stabilno rast podjetja, smo se primorani obračati tudi v tujino," pravi Boris, ki želi podjetje peljati v smeri specializacije na področju zahtevne strojegradnje, kjer se prepletajo hidravlika, pnevmatika, mehanika in avtomatizacija. Pred dvema letoma so izvedli prvi večji strojegradnji projekt na Hrvaškem, do konca leta pa jih čaka podobno delo v Avstriji. Podjetje sicer še vedno večinoma deluje lokalno, za domače industrijske stranke, kot podporna služba in pogodbeni vzdrževalec v večjih tovarnah.

Druga generacija skrbnikov podjetja

Boris se je ob aktivni vključitvi v podjetje najprej preizkusil kot prokurist, po nepričakovani smrti očeta pred dvema letoma pa je prevzel funkcijo direktorja. "Do podjetja in sodelavcev čutim veliko odgovornost. Ne počutim se niti kot direktor, niti kot lastnik podjetja. Sem samo začasni skrbnik podjetja. V vseh teh letih je bilo v podjetje vloženega veliko odrekovanja vseh sodelavcev in družine, zato podjetje čutim kot nekaj, za kar moram poskrbeti, da gre v še boljši kondiciji, kot je bilo prevzeto, v roke naslednjega skrbnika," o svojem poslanstvu razmišlja Boris. Podjetje še vedno vodijo kot družinsko, vanj je vključen tudi Borisov svak Brane Jerman, ki je prokurist in prva 'rezerva' za direktorja.

Pri iskanju novih sodelavcev vedno zaposlujejo kadre, ki prinašajo v podjetje nove tehnične ideje in izboljšave. "Jaz nisem gonilna sila razvoja -

to so moji sodelavci. Po pravilu zaposlujemo ljudi, ki so boljši od mene, in zato nenehno iščemo nove talente," priznava Boris. Predvsem iz lokalnega kmečkega okolja, saj imajo ti ljudje privzgojene izrazito delovno naravnane vrednote. "Poskušamo poskrbeti, da nam je vsem delo predvsem v veselje in izziv in šele potem služba. Vse to se ne nazadnje pozna pri rezultatih, za katerimi stojijo odlični sodelavci," ponosno pripoveduje Brane.

"Ko delamo s podizvajalci, vedno stremimo tudi k temu, da izberemo takšnega, ki nam je najbližje. Velik plus za vse je, če čim več dela ostane v lokalnem okolju, obenem pa podizvajalci z nami tudi rastejo, saj jih skozi sodelovanje izobrazimo, da so kasneje bolj dostopni in odzivni od primerljivih podjetij iz tujine," meni Brane in dodaja. "Dejstvo je, da smo podpora industriji. Če te ni oziroma se seli iz Slovenije, ne moremo računati na rast. Moramo slediti industriji." Zaradi takšne odločitve so imeli včasih tudi težave z izvajanjem del zunaj domačega okolja.



Osnovno dejavnost predstavljajo montaža in servis hidravličnih sistemov ter distribucija vgradnih delov



Med zaposlenimi vladajo prijateljski odnosi



Ustanovitelj podjetja Franc Vodopivec



Podjetje trenutno zaposluje 17 ljudi

Podjetje Hidex v petih besedah: "Skupaj smo sposobni ustvariti več."

"A sedaj se zaznavanje o tem, kje naj bi dela opravljali, spreminja in meje Dolenjske niso več meje našega sveta. Če smo pred nekaj leti delali predvsem na Dolenjskem, zdaj delamo od Kopra do Prekmurja, od Splita do Dunaja," pojasnjuje Brane.

Razvoj v smeri strojogradnje

"Počasi prehajamo iz podjetja, ki prodaja pridne roke, v podjetje, ki prodaja znanje," razmišlja Boris. Zaradi hitrih sprememb v dejavnosti tradicije v klasičnem smislu prenosa specifičnih mojstrskih znanj nimajo, zato pa toliko bolj sledijo razvoju novih tehnologij. "Tradicijo lahko pripišemo le temu, da se še vedno držimo načel ustanovitelja podjetja. Njegove ideje, nasveti in želja po odkrivanju novih tehnoloških rešitev še vedno dajejo zagon podjetju in ga usmerjajo naprej," razkriva Boris. Dostop do novih tehnologij in orodij ter posledično novih izzivov pa omogoča strokovni razvoj sodelavcev, katerim v podjetju puščamo proste roke pri delu. "Iskanje pravih odgovorov je zato odgovorna naloga vsakega posameznika," pristavlja prokurist Brane. Sedaj jim nabrano znanje in dolgoletne izkušnje dopuščajo, da lahko za individualne zahteve industrijskih uporabnikov sami načrtujejo in sestavijo delujoče stroje. Sprva so bili koraki bolj negotovi, po načelu 'prvi stroj je za nas, drugi za soseda, tretji pa že dovolj dober za trg', vendar se stvari spreminjajo na bolje, saj je večino potrebnih znanj sedaj na voljo že v samem podjetju. Za zagotavljanje kakovosti, sledljivosti in ponovljivosti ročno delo vse bolj nadomeščajo s strojno izdelavo.

Kakovost z 'južnega' trga

Podjetje se bo moralo v prihodnosti še bolj spremeniti, če hočejo obstati in nadaljevati z rastjo. "Radi bi postali 'one stop shop'. Čas naših strank je dragocen, oportunitetni stroški so velikokrat zelo visoki, in če izzive, s katerimi se soočajo stranke, lahko rešijo na enem naslovu, toliko bolje za vse. Želimo ponuditi celovite storitve na področju mehatronike, strojogradnjo pa peljati v smeri izdelave individualnih rešitev po meri posameznih strank in ne v smeri serijskih izdelkov. Iz dela storitev, ki ustvarjajo nizko dodano vrednost, pa se usmeriti v storitve, ki ustvarjajo višjo dodano vrednost."

Njihov ciljni trg je bil sprva Balkan, vendar se zaradi cenovnih pritiskov in želje po vzpostavitvi storitev na višji kakovostni ravni ozirajo sedaj bolj proti zahodu. V tujini so podjetja zelo specializirana in storitve ponujajo po višji ceni. Tu sami vidijo priložnost za svojo vizijo nadaljnega razvoja podjetja. V Nemčiji so sicer lahko cenejši ponudnik, vendar se morajo še posebej dokazovati, ker so za naročnike še vedno podjetje z 'juga', od katerih ne pričakujejo vrhunske kakovosti, temveč nizko ceno. "Mi pa hočemo postati znani po kakovosti in inovativnih rešitvah," jasno poudarja Boris.

Boris Vodopivec

Lastnik

Ime podjetja:

Hidex, d.o.o

Število zaposlenih (2014):

16

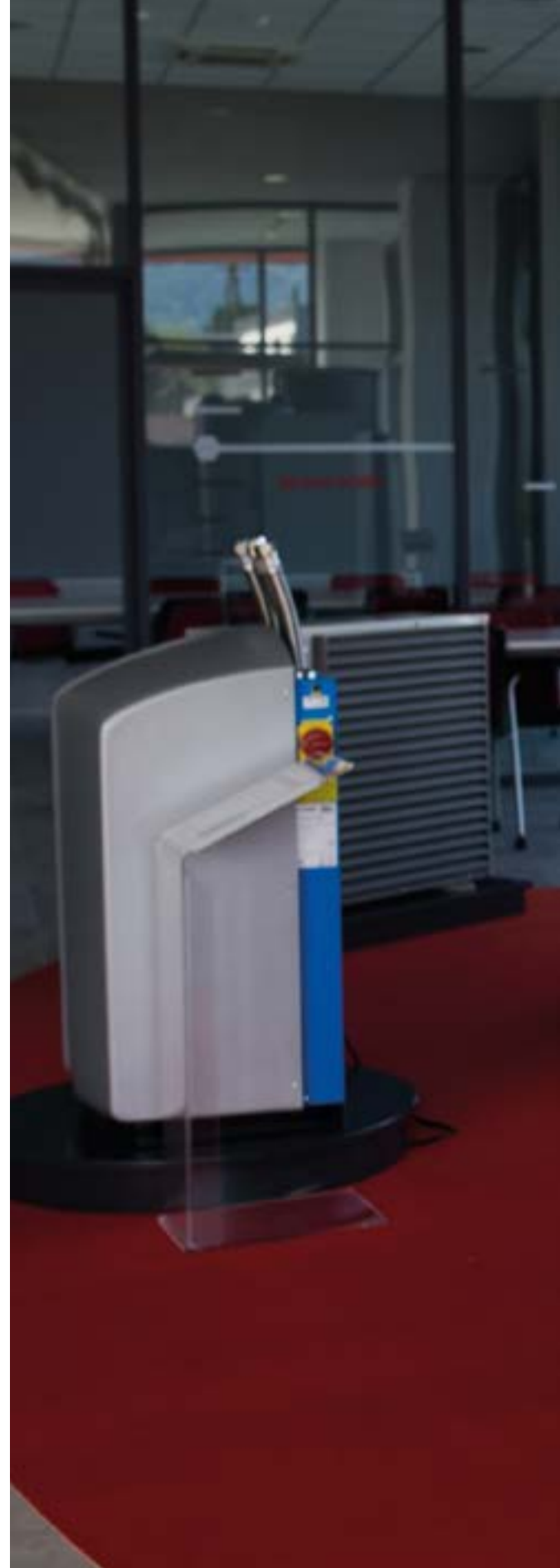
Prihodki (2014):

2,1 mio EUR

Rudi, Cvetka in Bogdan Kronovšek

Lastnika in direktor, Termo-tehnika, d.o.o.

Termo-tehnika je vodilni izdelovalec toplotnih črpalk pri nas, saj jih letno prodajo več kot 7.000. Izdelke razvijajo in izdelujejo v Sloveniji, izvažajo pa jih tudi na zahtevne evropske trge. Njihove proizvode kupujejo številna priznana evropska podjetja s področja ogrevalne tehnike. Zadnji dve leti trge osvajajo z novo blagovno znamko Kronoterm, ki v svojem imenu združuje družinsko ime ustanovitelja Rudija in sedanjega direktorja Bogdana Kronovška z že uveljavljeno Termo-tehniko.





“Nov laboratorij
in vrhunska
tehnologija nam
bosta omogočila
nadaljnjo
proizvodnjo
‘supervrhunskih’
izdelkov.”

Bogdan Kronovšek,
direktor,
Termo-tehnika d. o. o.



Sedež podjetja je v Braslovčah

Iz tastove delavnice v 5.200 m² velik objekt

Ustanovitelj in prokurist podjetja Rudi Kronovšek dela na področju toplotnih črpalk že več kot 40 let. Kot inženir strojništva se je po študiju zaposlil v Gorenju, kjer je bil v 70. letih prejšnjega stoletja pobudnik proizvodnega programa toplotnih črpalk. Leta 1990 je registriral svoje podjetje Termo-tehnika, ki je aktivno od leta 1993. V tastovi delavnici, veliki 50 m², si je uredil prostor, kjer se je najprej posvetil izdelavi naprav za hlajenje kleti in vina. "Pokazalo se je, da je to prava niša, in zato smo se zelo hitro širili. Dve leti kasneje smo prišli tudi na to moje področje toplotnih črpalk," opisuje začetke Rudi. Od takrat do danes je podjetje prehodilo težko, a nadvse uspešno pot. Če so sprva letno prodali okoli 100 črpalk, jih danes zavidljivih 7.000.

V Termo-tehniki so postopoma širili svoj program: črpalkam so se sčasoma pridružile še hladilne komore, sušilne naprave, industrijske hladilne naprave in sistemi itn. Posebno pozornost so ves čas namenjali razvoju tehnologije hladilnih sistemov za hlajenje in nego vina. S temi sistemi so opremili nekaj sto vinskih kleti malih ter nekaj velikih vinarjev.

V drugi polovici 90. let so program razširili z modernimi, lepo oblikovanimi funkcionalnimi izdelki, povečali število zaposlenih in se usmerili v promocijo in trženje. Njihove aktivnosti so prinesle rezultate: prodane količine so letno povečevali za od 30 do 40 odstotkov. S povečanjem obsega naročil ter proizvodnje je strmo naraščalo tudi število zaposlenih - danes jih je v podjetju 61. Zadnji mejnik je podjetje doseglo maja 2015, ko se je po desetletju prizadevanj končno preselilo v nov, 5.200 m² velik proizvodno-poslovni objekt. Tako je podjetje prišlo do novih pogojev, potrebnih za nadaljnjo rast in razvoj.

Po večletnem testiranju in certificiranju naprav na inštitutu SIQ za preverjanje varnosti in ustreznosti naprav so leta 2004 podpisali pogodbo o dobavi toplotnih črpalk enemu največjih evropskih proizvajalcev bojlerjev Austria Email. Šest let za tem je Rudi krmilo predal sinu Bogdanu, inženirju računalništva in informatike, čeprav sam še vedno ostaja aktiven v podjetju.

Leta 2013 je podjetje doseglo še en mejnik, saj so izdelali 40.000. toplotno črpalko. Dosežek so obeležili z uvedbo nove blagovne znamke Kronoterm, ki že v imenu samem sporoča družinsko predanost podjetju. Ime namreč izhaja iz priimka Kronovšek in imena podjetja Termo-tehnika. To leto je bilo zanje leto presežkov v vseh pogledih, saj so imeli 12 milijonov evrov prometa in trend je, po Rudijevih besedah, neverjetno kazal samo navzgor. Za povrh pa so bili izbrani še za slovensko bronasto gazelo. Žal pa je recesija že naslednje leto prizadela tudi njih. Padec prodaje je bil kar 20 %, sedaj se ponovno počasi stanje izboljšuje.

Na kakovosti ne varčujejo

Poslanstvo podjetja, pravijo, je razvoj, proizvodnja in trženje visokotehnoloških naprav za varčno ter okolju prijazno ogrevanje in hlajenje. Predanost temu, kar delajo, je njihova osrednja vrednota; svoj ugled pa gradijo na temelju profesionalnosti in strokovnosti.

S prodajo več kot 6.000 sanitarnih in preko 1.000 ogrevalnih toplotnih črpalk so že več let vodilno slovensko podjetje na področju izdelave toplotnih črpalk. Vse bolj agilno pa se uveljavljajo tudi na mednarodnih trgih, saj v tujini prodajo kar 40 % proizvedenega, izvoz pa se še povečuje. Najpomembnejši trgi so avstrijski, kjer so prisotni že več kot 10 let, italijanski, švicarski in francoski. Kljub temu, da Kitajska s proizvodnjo poceni izdelkov vse bolj pritiska, ostajajo optimistični, saj so zavezani kakovosti. "Kar naredimo, je maksimalno kakovostno. Mi damo v izdelke najboljše komponente in pri tem ne varčujemo," je odločen Bogdan.

Ekipa visoko usposobljenih inženirjev skrbi za stalne izboljšave serijskih naprav in za razvoj novih generacij toplotnih črpalk ter posebnih industrijskih sistemov. Pri tem uporabljajo napredno tehnologijo, ki vključuje vrhunska orodja za načrtovanje, konstrukcijo in testiranje naprav. Intenzivno sodelujejo tudi pri razvoju in izboljšavi določenih komponent hladilnih sistemov s svetovno priznanimi podjetji.

Predanost podjetju z vso dušo

"V družinsko podjetništvo sem 'padel' po naključju. Potem me je toliko navdušilo, videl sem, da imam talent, znanje, ki sem si ga pridobil s prebiranjem literature," pravi Rudi, ki prednost družinskega podjetništva vidi tudi v uspehu. "Če je uspeh, je že to velika spodbuda, dobiš še večji elan." Z ženo Cvetko sta vsak lastnika polovice podjetja. Čeprav se ona bolj malo vključuje, jo Rudi vestno seznanja z dogajanjem. Poleg sina Bogdana je v podjetje aktivno, kot pomočnik direktorja, vključen tudi Rudijev zet dr. Dean Besednjak. Drugi sin in hči nista zaposlena v Termo-tehniki. Slednja se kot profesorica matematike ni podala v podjetniške vode, sin pa ima svoje podjetje v avtomobilistični dejavnosti. Toliko bolj je za družinsko podjetje zavzet Bogdan, kar priča tudi lanska uvrstitev med tri finaliste za Mladega managerja 2014, izbor, ki ga organizira Združenje Manager. Kje on vidi prednosti družinskega podjetništva? Da delajo z dušo, na drugačen način. "Ob sobotah in nedeljah dopoldne smo po navadi vsi trije tukaj. Za družinsko življenje je to slabo, za podjetje zagotovo dobro," ugotavlja Bogdan.



Veliko vlagajo v zaposlene in razvoj



Termo-tehnika je prejela Bronasto gazelo za leto 2013



Rudi Kronovšek s predsednikom vlade dr. Mirom Cerarjem



Vsak sestavni del njihovih izdelkov je maksimalno kvaliteten

Podjetje Termo-tehnika v petih besedah: "Z dušo delamo kakovostne izdelke."

Med najboljše z gazeljimi skoki

Vlaganje v znanje in razvoj, napredna tehnologija, strateške partnerske povezave, kakovost in fleksibilnost, tehnična ter visoko usposobljena servisna podpora so vrednote Termo-tehnike in hkrati njihove prednosti.

V več kot 25-letnem življenju podjetja so prejeli vrsto strokovnih in poslovnih nagrad. Med slednjimi ponosno izpostavljajo nagrado za uspešno in stabilno rast podjetja, Zlato gazelo Savinjsko-zasavske regije 2007. Že drugo leto svojo finančno stabilnost dokazujejo z A bonitetno oceno odličnosti. Med nagradami za inovativnost in razvoj pa jim največ pomenijo srebrni in bronasti ceh ter uvrstitev visoko učinkovite toplotne črpalke serije ECO med najboljše tri okolju prijazne izdelke leta 2010.

S številkami ne špekulirajo

Čeprav so pred časom z različnih strani prihajale pobude, da bi podjetje preselili drugam, ostajajo trdno zasidrani v domačih Braslovčah. "Jaz sem velik pripadnik domače lokacije, zato sem vztrajal, da ostanemo doma. Navadil sem se, da imaš podjetje blizu; verjetno je to značilno za vsa družinska podjetja, kjer si praktično 24 ur na dan," je odločen Rudi. Bogdan pritrjuje očetu: "Smo zelo lokalno usmerjeni. Zaposlenim večkrat rečem: 'Če bo podjetje zdravo, boste tudi vi imeli možnost zaposliti svojega bližnjega, partnerja, otroka.' To ni obljuba, je pa možnost." Povprečna mesečna bruto plača zaposlenega znaša 2.000 evrov, kar je četrtno nad slovenskim povprečjem.

Lani so ustvarili tudi nadpovprečno dodano vrednost na zaposlenega, ki je bila 65.000 evrov. Kako jim uspeva? "Tudi tako, da ne špekuliramo s številkami," pove Bogdan.

Bogdanova žena Nives je vodja odpreme in skrbi, da je vse pravočasno narejeno. Rudijeva žena Cvetka pa je zadolžena za lepo okolico in dobro hrano ter seveda splošno prijetno vzdušje. "Letno damo skozi naše predavalnice okrog 200, 300 monterjev, ki jih podučimo o hladilni tehniki in naših sistemih. Mi to tehniko učimo celo Slovenijo."

Laboratorij za 'supervrhunske' izdelke

V Termo-tehniki so zaključili izgradnjo modernega laboratorija. "Z najbolj modernim laboratorijem in drago opremo bi radi pridobili certifikat, da lahko sami merimo naše izdelke, da imamo mednarodno veljavne rezultate," pripoveduje Bogdan. Standardi se sicer spreminjajo vsako leto, pravita Kronovška, edino, kar ostaja, sta kompliciran postopek in v nebo leteča cena meritev naprav. S svojim laboratorijem in certifikatom bodo lahko v prihodnje testirali svoje naprave in naprave drugih. "Nov laboratorij in vrhunska tehnologija nam bosta omogočila nadaljnjo proizvodnjo 'supervrhunskih' izdelkov," o načrtih pripoveduje Bogdan.

Rudi in Cvetka Kronovšek

Lastnika

Ime podjetja:	Termo-tehnika, d.o.o.
Število zaposlenih (2014):	51
Prihodki (2014):	9,9 mio EUR

Marko in Mojca Lotrič

Ustanovitelja, LOTRIČ Meroslovje, d.o.o.

Naša življenja so prepletena z meritvami. Ko se otrok rodi, ga najprej stehtajo in izmerijo. LOTRIČ Meroslovje, družinsko podjetje v Selški dolini, se že 24 let ukvarja prav z merjenjem: z razvojem in izvedbo meroslovnih rešitev. Kdor pride k njim, začuti njihovo predanost, natančnost, točnost ter ljubezen do meroslovja in družine - ožje, ki jo tvori pet družinskih članov, poleg lastnika in direktorja Marka Lotriča so v podjetju zaposleni še njegova žena in namestnica Mojca ter otroci Katja, kot vodja računovodstva, Mitja, ki je direktor hčerinskega podjetja LOTRIČ Certificiranje, ter Maja, študentka podiplomskega študija IMB na Ekonomski fakulteti, in tiste širše družine, ki jo skupaj gradi 83 zaposlenih.





“Kdor sprejme naše vrednote, je potem član naše družine.”

Marko Lotrič,
ustanovitelj in lastnik,
LOTRIČ, d.o.o.



Leta 2011 in 2012 so prejeli Zlato nit - nagrado za najboljšega zaposlovalca

V 24 letih zrasli v Laboratorij za meroslovne rešitve

Marko Lotrič, lastnik in direktor, je podjetje ustanovil leta 1991. Najprej so se ukvarjali s pregledom merilne in laboratorijske opreme; priprava tehtnic in uteži za overitev pa je bil v njihovem laboratoriju prvi strokovni postopek. Področje meroslovja je takrat v Sloveniji v celoti regulirala država, zato je bil vstop v dejavnost še toliko večji izziv. Podjetje je postopoma postajalo del slovenskega meroslovnega sistema, spodbujalo spremembe v ureditvi in močno prispevalo k razvoju meroslovja pri nas. Leta 2002 so postali prvo zasebno podjetje v Sloveniji, ki ga je Urad RS za meroslovje potrdil, da lahko na imenovanih področjih samo opravlja zakonske overitve meril. Leto kasneje so v Selški dolini zgradili sodoben poslovni objekt z vrhunskimi laboratoriji in opremo.

V 24 letih so zrasli v Laboratorij za meroslovne rešitve. Po Markovih besedah veliko dajo na tradicijo, ki je v dolini zakoreninjena že od leta 1923, ter jo z inovacijami in razvojem "živo in agilno" nadaljujejo. Danes je podjetje uveljavljeno tudi mednarodno: s certifikati v 26 državah in QNet mrežo mednarodnih partnerjev delujejo v regiji srednje in vzhodne Evrope ter širše. Na seznamu referenc imajo zapisanih več kot 10.600 podjetij. Sodelujejo s 16 raziskovalnimi inštituti ter univerzami, registrirane imajo štiri patente.

Skupino poleg krovnega podjetja LOTRIČ Meroslovje tvorijo še slovenska hčerinska podjetja LOTRIČ Certificiranje ter ISKRA LOTRIČ in hčerinska podjetja na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji ter Makedoniji.

LOTRIČ Meroslovje zaposluje 83 strokovnjakov. V celotni skupini so lani opravili 46.809 meroslovnih pregledov na tehnološkem, zakonskem in varnostnem področju. Prihodki skupine so lani znašali 4,54 milijona evrov, od tega so tretjino ustvarili v tujini.

Znanje, dobri proizvodi in razvoj

"Vedno ga je gnalo, če je videl, da lahko nekaj izboljša," podjetniško žilico moža Marka opisuje Mojca. Lotriči pravijo, da so za podjetje najbolj pomembne tri stvari: lastno znanje, dobri proizvodi in razvoj. Prav v slednjega letno vložijo okoli sedem odstotkov prihodkov, letos pa bo zaradi novega proizvoda Exactum ta vložek precej večji.

Podjetje zaznamujeta močna organizacijska kultura, ki je zrasla na temelju vrednot družinskega podjetja, in ljubezen do meroslovja. Takšen je njihov način dela, prepleten z razumevanjem, kaj njihove stranke potrebujejo. Ponosno povedo, da stranke pogosto pravijo: "Če imamo zagato in pokličemo v LOTRIČ Meroslovje, katerakoli oseba, ki jo dobimo na telefon, tisti trenutek odloži delo in nam uredi problem. Kot da je tisti dan prišla na delo samo zato, da nam pomaga."

Poleg kulture družinskega podjetja, predanosti meroslovju in dobrega odnosa s strankami jih odlikuje tudi močna ambicija rasti: ne le njihove, temveč tudi rast kupcev, katerim storitve in proizvodi LOTRIČ Meroslovja dajejo dodaten pospešek. "Se boš kdaj ustavil?" so nekoč vprašali direktorja Marka. "Nikoli!" jim je odgovoril.

Lotriči imajo dve družini

“Nobenega od otrok z Mojco nisva silila k delu v podjetju,” pripoveduje Marko. “So pa skupaj z njim odraščali in spoznavali podjetniško pot.” Danes sta v podjetju že zaposlena hči Katja in sin Mitja, najmlajša Maja, še študentka, pa počasi aktivno vstopa v podjetje. “To je naše podjetje. Niti za sekundo nisem pomislila, da bi šla kam drugam,” željo po udeleževanju opisuje Katja. Vsi otroci so med prakso ‘šli čez podjetje’ in tako spoznali vse poslovne procese.

V LOTRIČ Meroslovje je vsajena kultura družinskega podjetja, ki sta jo po mnenju otrok Marko in Mojca privzgojila enako, kot sta vzgajala otroke, s pohvalo in grajo. “Moraš povedati, da ljudje vedo, kaj je v redu in kaj ne,” iz izkušenj pripoveduje Mojca.

“Imam dve družini: svojo in družino LOTRIČ Meroslovje,” pravi Maja ter dodaja: “Predstavljajo mi zaupanje ter varnost in vem, da je moja dolžnost, da skrbim zanje kot za svojo družino.” Marko je odločen: “Kdor sprejme naše vrednote, je potem član naše družine.”



V letu 2014 so opravili 46.809 meroslovnih pregledov



Exactum - nov produkt podjetja LOTRIČ



Preko LOTRIČ Akademije širijo dobro meroslovno prakso



Prva in druga generacija družine Lotrič aktivno sodeluje v dejavnostih podjetja

Skupina LOTRIČ Metrology v petih besedah: "Mi merimo in vi rastete."

Družinsko podjetje je zanje način razmišljanja, dela in odgovornost za njegov razvoj, ne z danes na jutri, temveč na dolgi rok. "Ker vem, da imam za sabo družino, je veliko lažje delati tudi v drugem okolju," priznava Mitja, ki v Kranju vodi LOTRIČ Certificiranje.

Delo v družinskem podjetju ima svoje prednosti in priložnosti, pomeni pa tudi večjo zvestobo in veliko stopnjo angažiranosti ter povezanost vseh članov družine. Meje med poslovnim in zasebnim življenjem ni, pravijo Lotriči, je stapljanje. In veliko nedeljskih kosil, kjer se pogovarjajo tudi o poslu.

Vsakodnevna srečanja ob jutranji kavi

Natančnost, kakovost in razvojna usmerjenost, prepletene z ljubeznijo do meroslovja, niso ostale spregledane. Za svoje delo se lahko pohvalijo s 30 različnimi priznanji, med njimi z nagrado Republike Slovenije za poslovno odličnost 2012, nagrado GZS za posebne podjetniške dosežke 2012; istega leta so postali tudi Bronasta gazela Slovenije.

Kaj je njihov ključ do uspeha? Pomembno je delovanje, skladno z EFQM metodologijo. Uvajati so jo začeli leta 2006, šest let kasneje pa prejeli tudi evropsko priznanje odličnosti 5-STAR Recognition Award.

V podjetju sistematično skrbijo za prenos znanja med zaposlenimi, veliko vlagajo v medosebne odnose in komunikacijo. "Sicer se na polno dela, ampak pomembno je, da so odnosi pravi," razlaga Katja. Tudi zato je Mojca že pred leti uvedla obred za vse zaposlene v Selcah, skupno jutranjo kavo, da "vsi vedo, kaj se v podjetju dogaja".

Ambiciozno na tuje trge

LOTRIČ Meroslovje si postavlja ambiciozne cilje: širitev na trge zahodne Evrope. "Naša strateška odločitev je, da postavljamo laboratorije z enakim načinom dela, kot ga imamo v Selcah, tudi drugod. Na tujih trgih smo resen izzivalec," razlaga Mitja. Pri vstopu v tujino jih po Markovih besedah vodi preprosta logika: "Na vstop smo pripravljene takrat, ko na tem trgu naredimo 10.000 evrov prometa."

Medse odprtih rok sprejemajo nove ljudi, z novimi idejami in mišljenjem, saj je nujno, da "sveža kri prihaja, ni več pomembno od kod".

Ne bojijo se, da jim bo zmanjkalo izzivov, saj je v svetu vedno večja potreba po kakovostnem merjenju. Prav razvoju meroslovja gre zasluga za vedno večje zahteve potrošnika. "Temu se je treba prilagajati, biti v koraku s časom in veliko vlagati v razvoj," v en glas poudarjajo Lotriči. Majina vizija podjetja sega vsaj do leta 2050, ko "bomo prisotni po celem svetu, bomo vodilno podjetje in bo naša družina štela 1.000 članov ali več".

Marko Lotrič

Lastnik

Ime podjetja:	Skupina LOTRIČ Metrology
Število zaposlenih (2014):	83
Prihodki (2014):	4,5 mio EUR

Milan in Marko Lukić

Ustanovitelj in direktor, Lumar IG, d.o.o.

Na letošnji svetovni razstavi Expo v Milanu se Slovenci lahko pohvalimo s paviljonom, edinstveno konstrukcijo, ki so jo izdelali v mariborskem podjetju Lumar IG. Prav ta, pravita Milan in Marko Lukić, jim je dal zanos, da se zdaj ozirajo po projektih, za katere si nikoli niso mislili, da bi jih lahko izvajali. V družinskem podjetju dajejo delo 61 zaposlenim in 150 zaposlenim pri podizvajalcih, kar smatrajo kot svoj doprinos k okolju, v katerem živijo. Njihove nizkoenergijske in pasivne montažne hiše so že zdavnaj prerasle slovenske zidove - zdaj okoli 40 odstotkov prodaje ustvarijo na tujem trgu. Njihov cilj ni biti najcenejši, saj bi to pomenilo uporabo cenejših in slabših materialov ter izvajalcev. Kakovost izdelka pa je v Lumar IG na prvem mestu.





“Razvijali in verjeli smo v tehnologije, katerim so se drugi na začetku posmehovali.”

Marko Lukić,
direktor, Lumar IG, d.o.o.



Aktivna hiša Lumar



Hiše Lumar združujejo odlično arhitekturo in energetska učinkovitost - Lumar BlackLine Pure W8 na Dunaju

Za podjetje zastavil svoje premoženje

Začetki podjetja Lumar IG, ki ga je ustanovil Milan Lukić, segajo v leto 1992. Ker je verjel v znanje, ljudi, proizvode in v prihodnost montažne gradnje, je zanj zastavil skoraj vse premoženje. Pot podjetja je bila povezana tako z vzponi kot s padci. Podjetje so pred nekaj leti prodali večji avstrijski skupini, saj so si želeli pridobiti boljši dostop do tujih trgov. Kaj kmalu se je pokazalo, da sta filozofiji večjih skupin in manjših družinskih podjetij različni, zato so ga lani odkupili nazaj in se odločili za samostojen vstop na avstrijski trg. Danes veljajo za tehnološko vodilnega slovenskega proizvajalca nizkoenergijskih in pasivnih montažnih objektov. Po besedah Milanovega sina Marka, lastnika in od leta 2010 tudi direktorja podjetja, lahko rečejo, da so "s svojim delom in znanjem, odličnimi sodelavci in večletnimi partnerji uspeli razviti blagovno znamko, ki je prepoznavna ter uspešna doma in v tujini". Lumar IG, poleg slovenskega, deluje tudi na italijanskem, avstrijskem, švicarskem in nemškem trgu, kjer realizirajo okoli 40 odstotkov svoje prodaje. Ekipa 61 zaposlenih je v letu 2014 ustvarila nekaj manj kot 900 tisoč evrov čistega dobička.

Ponosni so na zdravo poslovanje, ki, pravijo, nedvomno vpliva na uspešnost. So podjetje brez kreditov, obveznosti do podizvajalcev in partnerjev plačujejo pred rokom in tudi zato lahko nemoteno vlagajo v razvoj. "Vedno sem verjel, da je boljše imeti denar na računu podjetja, kot na svojem računu," pravi Milan, ki je svojo miselnost prenesel na sina. Vse to se izraža v njihovi odličnosti, ki jo prepoznajo tudi drugi: letos se je Lumar IG uvrstil med 50 slovenskih podjetij z najvišjo bonitetno oceno. "Nikoli si nismo zadali ekspresne rasti, je pa res, da nam gre vedno boljše; letos smo v prvih sedmih mesecih v Sloveniji prodali več kot lani v celem letu," s ponosom pove Marko.

Verjeli v tehnologije, katerim so se drugi posmehovali

V zadnjih nekaj letih so se uspeli razviti v tehnološko in inovativno napredno podjetje. "Razvijali in verjeli smo v tehnologije, katerim so se drugi na začetku posmehovali," pripoveduje Marko. Tako so bili že leta 2007 prepričani, da bo pasivna gradnja tista, ki se bo v prihodnosti uveljavila in razvijala. In takratna prihodnost je tu! V Lumarju še naprej razvijajo in izboljšujejo svoje pasivne tehnologije. Pri nemškem Passivhaus institutu, ki je utemeljitelj pasivne gradnje, imajo certificirana dva pasivna sistema in dve pasivni hiši - eno tudi v Avstriji. "DNK Lumar se vidi in prepozna tako na naših pasivnih kot nizkoenergijskih hišah," pravi Marko. Bili so prvi, ki so lastne tipske hiše ob lastnem arhitekturnem biroju razvijali tudi z zunanjimi arhitekti.

K njihovu uspehu, meni Marko, ogromno prispevajo zaposleni, ki imajo veliko znanja, potenciala in pripadnosti podjetju. Ne gre pa pozabiti na sodelovanje z vrhunskimi podizvajalci in partnerji, s katerimi skupaj rastejo in razvijajo proizvode. Vse naštetu se odraža v visoki kakovosti izvedbe hiš in zadovoljstvu kupcev.

Funkcija v podjetju je zaslužena, ne samoumevna

Lukić podjetja ne vidijo zgolj kot finančno naložbo. V podjetju se z družinskim duhom prepletajo dolgoročno razmišljanje, delovanje in vsakodnevna vpetost v njegov razvoj. Dobrobit podjetja je na prvem mestu, poudarjajo, zato morajo biti tudi v družinskem podjetju jasno

razdeljene funkcije in odgovornosti. "V družini smo že na začetku dorekli," pripoveduje Marko, "da mora biti tretjim osebam, ko pridejo v podjetje, takoj jasno, da opravljanje funkcij ni družinska vloga ali samoumevna zadolžitev."

Glavni prednosti družinsko vodenega podjetja sta po njihovem mnenju fleksibilnost in hitrost sprejemanja odločitev, prepleteni z znanjem, razvojnim potencialom ter občutkom odgovornosti.



"Živeti najbolje" je slogan, ki se odraža tudi v njihovih hišah

Pri družinskih podjetjih je težko potegniti meje in ločiti poslovni svet od zasebnega. "Kar pa ni nujno slabo," pravi Marko. "Mogoče je včasih edino nekaj manj časa za 'odklop'." Pri družinskih podjetjih je pomembno, poudarjata Lukića, da so lastniki vzgled ostalim sodelavcem, saj le tako ustvariš ustrezno avtoriteto, vzdušje in hierarhijo. "To pa sploh ni težko, če si ti tisti, ki velikokrat zadnji ugasne luči, delaš dobro, si korekten in ljudem zagotavljaš potrebno varnost ter zdravo delovno okolje," doda Marko.



Tri generacije družine Lukić



Izdelali so slovenski paviljon za letošnji Expo v Milanu



Kakovost je na prvem mestu



Markov sin se že spoznava s podjetjem

Lumar v petih besedah: "Družina, inovativnost, razvoj, kakovost, zadovoljstvo."

Od športnika do odločnega managerja

Lumar IG danes vodi druga generacija, postopoma se s podjetjem in procesi njegovega delovanja spoznava že tretja generacija družine. "Prenos vodenja smo v podjetju izvedli hitro in zelo uspešno, brez kakršnihkoli pretresov," razloži Milan in doda: "Opažam, da v družinskih podjetjih nastane problem, ko se vajeti preda naprej." V Lumarju se s temi težavami niso srečali, saj je bil Marko, nekdanji vrhunski športnik, od nekdanj zainteresiran za podjetje. V podjetje je vstopil v odločilnem trenutku, ko so se na nemškem trgu pojavile težave: "Takrat je bilo to, kar smo proizvedli v naši proizvodnji, 85 odstotkov naše realizacije, danes pa 30 odstotkov in tu je prišlo do spremembe poslovnega modela." Mehak prehod vodenja je potekal dobri dve leti. "Ključno za uspeh Lumarja je po mojem mnenju, da sva uskladila razhajanja v mnenjih, bogastvo njegovih izkušenj in moje nove poglede spravila na skupni imenovalc in ugotovila, kaj je dobro za podjetje. Svoja ega sva morala včasih dati na stran," o prenosu vodenja podjetja pove Marko. Milan pa dodaja: "Leta 2009, ko smo prejeli Zlato gazelo, se je pokazal pomemben element pogostega soočanja pogledov med Markom in mano, ki so podjetju prinesli rezultate. Kot vrhunski športnik ni sprejemal kompromisov in teh principov se še sedaj drži. Različna pa sva, on je bolj 'študiozen', jaz pa imam pogum."

V podjetju deluje še Markova mama Hilda, skupaj s sinom je solastnica podjetja, ki je pomagala v računovodstvu in prinesla nove vrline. Zaposlila se je tudi Milanova sestra, ekonomistka, ki zdaj vodi finance.

Vrhunskim podjetjem se odpustkov ne deli

"Živeti najbolje danes ne pomeni le udobno in prijetno počutje posameznika v hiši, ampak predstavlja tudi celovit in odgovoren odnos do okolja, v katerem delujemo in živimo," njihov slogan, Živeti najbolje, opiše Marko. Zato pri snovanju Lumarjevih hiš v ospredju stoji bodoči uporabnik hiše: zanj mora hiša odgovarjati visokim estetskim kriterijem, biti mora uporabna, nuditi dovolj svetlobe, biti kakovostno grajena ter prijetna za bivanje v njej.

Vse to želijo v prihodnje še bolj intenzivno ponujati tudi na tujih trgih: "Z ustanovitvijo podjetja Lumar Haus s sedežem na Dunaju smo vstopili na

tradicionalen avstrijski trg, kjer smo v prvih mesecih delovanja videli, da imamo z našimi kakovostnimi rešitvami, arhitekturo in končno kakovostjo izvedbe hiš priložnost za rast in razvoj." Kot družinsko podjetje ne čutijo potrebe po velikih količinah hiš, zato so še toliko bolj optimistični in prepričani, da bodo na avstrijskem trgu dolgoročno prodajali okoli 30 hiš letno. Ciljajo pa tudi v Nemčijo in Švico, kjer želijo prodajne aktivnosti še povečati.

Čeprav delujejo v tradicionalni panogi, nenehno iščejo izzive in priložnosti tudi na drugih področjih. To jih poganja naprej, dela drugačne in na dolgi rok prinaša pozitivne rezultate ter pripomore k prepoznavnosti blagovne znamke. "Zagotovo pa je za dolgoročni razvoj potrebno ohraniti položaj tehnološko vodilnega proizvajalca, ostati kakovosten in zanesljiv partner za gradnjo hiše," potrjuje Marko. Na kaj še ciljajo v Lumarju? Ob dodatni krepitvi razvoja že pripravljajo analize in načrte za razvojni center, ki bo v prihodnje njihova pomembna konkurenčna prednost. "Lepo je biti dober, vendar, ko vrh dosežeš, je prava umetnost ohraniti kakovost. To, kar je povprečnemu podjetju dopuščeno, vrhunskemu ni. Nihče ti ne deli odpustkov," razmišlja Milan o tem, kako se na lovorikah ne sme zaspati.

Marko in Hilda Lukić

Lastnika

Ime podjetja:	Lumar IG, d.o.o.
Število zaposlenih (2014):	61
Prihodki (2014):	11,9 mio EUR

Albert Bene in Miran Senčar

Ustanovitelja in lastnika, Tenzor, d.o.o.

Jana Bene, Taja Bezjak in Miha Senčar

Vodja hospitality oddelka, Vodja področja RFID, solastnik in vodja komerciale

Prednost dvodružinskega podjetja je, da imaš na voljo dve različni spalnici, ki ju lahko preurediš v pisarni, in skleneš pogodbo z globalnim ameriškim dobaviteljem. Tako kot sta to storila Miran Senčar in Albert Bene, ko sta v 90. letih sklenila svojo prvo veliko pogodbo. Danes je družbeno odgovorno podjetje Tenzor, ki se ukvarja s tehničnim varovanjem, s hčerinskimi podružnicami prisotno na trgih nekdanje skupne države in z razvojnimi prispevki redno skrbi za talente v podjetniškem ter krajevnem okolju.





“Pomembno je bilo, da je prišel zunanji direktor, saj je bil oče s srcem preveč vpet v podjetje”

Miha Senčar,
solastnik, Tenzor, d. o. o.



Podpirajo slovenske športnike

Prva pisarna v domači spalnici

Začetki podjetja Tenzor segajo v leto 1989, ko je današnji solastnik podjetja Miran, takrat učitelj na srednji elektro šoli, z dvema kolegoma ustanovil podjetje. Za uvid v prve prave začetke delovanja podjetja se preselimo v leto 1993, ko sta po štirih letih mirovanja podjetje zapustila ustanoviteljska družabnika, Miranu pa se je v podjetju pri polovični razdelitvi lastništva pridružil Albert. "Srečala sva se v tovarni krmil, kjer sem po zaposlitvi v srednji šoli delal kot vodja elektro vzdrževanja. Jaz sem imel podjetniško žilico, on je bil praktik. Potrebovala sva drug drugega; jaz sem vodil podjetje, razvoj in kadre, on pa je bil zadolžen za tehniko in izvajanje," se začetkov, ko sta se z Albertom lotila vgradnje alarmnih sistemov v avtomobile in stanovanjske objekte, spominja Miran. Nezadovoljna z obsegom in rastjo dejavnosti sta iskala dodano vrednost, ki bi ju dvignila nad ostala konkurenčna podjetja. Leta 1995 sta na majhnem sejmu v Budimpešti vzpostavila prve stike z globalnim ameriškim podjetjem Sensormatic. "Njihov predstavnik se je kmalu napovedal k nam na obisk. Bila sva v veliki zadregi, ker pravih poslovnih prostorov takrat še sploh nismo imeli in tako nama ni ostalo drugega, kot da smo Miranovo spalnico na hitro preuredili v pisarno in jo opremili s sposojenim pohištvo," se spominja Albert. Ameriški dobavitelj opreme za preprečevanje kraj se je med vsemi ponudniki zastopništva odločil zanje in tako so se v naslednjih 15 letih popolnoma posvetili področju tehničnega varovanja in varovanja pred krajo. Štiri leta po usodnem obisku sta zaradi povečanega obsega dela in števila zaposlenih investirala v nove poslovne prostore, skladišče in servisno delavnico. Ustanovila sta hčerinska podjetja v Makedoniji, na Hrvaškem, v Srbiji in v Albaniji.

Avtocestni tuneli do zunanjega menedžerja

Skupina Tenzor danes ponuja celovite tehnološke rešitve za maloprodajo in trgovske centre, industrijo, promet, knjižnice ter hotelske in kopalniške komplekse. Lastne razvojne proizvode, poleg držav hčerinskih podjetij, neposredno ali preko nastajajoče partnerske mreže prodajajo še v Švico, Avstrijo, Rusijo, Gruzijo, Romunijo, Belgijo in Bolgarijo. Uspešno poslovanje je posledica ustrezne razdelitve dela obeh lastnikov in odlične integracije novega direktorja podjetja. "Z družbenikom se nisva vpletala v delo drugega; jaz se nisem spuščal na tehnična področja, on pa ne v vodenje podjetja. Nikoli ni prišlo do večjih nesoglasij ali preglasovanj. Bila sva dovolj strpna eden do drugega, včasih pa bi gotovo kdo naredil kaj drugače, a to ni bilo možno.

Dobro je, da smo skupaj preživel 23 let in smo še vedno tu," pravi Miran. Ob koncu intenzivne gradnje trgovinskih centrov po Sloveniji, ki so bili njihovi najpomembnejši kupci, so se preusmerili na lasten razvojni in projektni oddelek ter pridobivanje večjih poslov na javnih razpisih. Leta 2007 so pridobili obnovo avtocestnih tunelov. Zaradi pomanjkanja izkušenj s tako obsežnimi projekti sta Miran in Albert reorganizirala strukturo podjetja. Umaknila sta se na mesto svetovalcev na svojih področjih, za direktorja pa izbrala zunanjega menedžerja Bojana Petka. "Kljub dejstvu, da je preteklih osem let zaznamovala gospodarska kriza, smo uspešno poslovali, kar kaže, da smo našli ustrezen model vodenja družbe in dosegli potrebno operativnost, ki daje dobre poslovne rezultate," pravi direktor Bojan. "Zelo je bilo pomembno, da je prišel zunanji direktor, saj je bil oče s srcem preveč vpet v podjetje. Imel je očetovski pristop do vseh zaposlenih, ampak nekje moraš potegniti mejo, sicer stvari uidejo izpod nadzora,"

mnenje pristavi Miranov sin Miha. Lani so samo v Sloveniji zaposlovali 48 ljudi in ustvarili 4,9 milijonov evrov prihodkov od skupno 6,7 milijonov, kolikor jih je ustvarila celotna skupina Tensor, ki v hčerinskih podjetjih zaposluje še 30 ljudi. Dobiček je v letu 2014 znašal 404 tisoč evrov.

Neomajna družinska podpora

Ni pa bilo vedno tako. "Preživetje najinih družin je bilo v prvih dveh letih odvisno predvsem od dohodkov najinih žena. Kljub temu, da so naju doma malo videli, saj sva šla na teren zgodaj zjutraj, ko so doma še vsi spali, in se vrnila, ko so bili ko so bili vsi že v posteljah, sva bila v svojih družinah ves čas deležna neomajne podpore," o družinskem zaledju razlaga Albert. Danes sta v podjetje vključeni drugi generaciji obeh družin. Miranovega sina Miho so v podjetje zaposlili pred sedmimi leti in ga postopoma uvajali,

dokler ni leta 2012 že prevzel funkcije direktorja komerciale. Lani sta se jim pridružili še Miranova hči Taja ter Albertova hči Jana, obe kot vodji prodajnega področja. "Predvsem zavedanje, da očetovo počasno umikanje iz aktivnega sodelovanja v podjetju pomeni izgubljanje stika z nečim, kar je v bistvu predstavljalo pomemben del mojega otroštva, me je pripeljalo do stopnje, ko sem se iz pasivnega opazovalca prelevila v aktivnega člana delovne ekipe," o občutku odgovornosti po nadaljevanju uspešne očetove zgodba razmišlja Jana. Miran je svojega sina na vključevanje v podjetje nevede pripravil že od srednje šole naprej, prvi občutek odgovornosti pa mu je vzbudil z rojstnodnevnim darilom v obliki 23-odstotnega deleža podjetja. "Takrat sem se odločil, kaj si želim in kje bom pristal. Definitivno je name vplival oče s svojo podjetniško žilico, saj sem sam precej manj podjeten. Imava sicer drugačna pogleda na stvari, a se nikoli ne skregava," izpostavlja Miha.



Tensorjeve varovalne antene so v približno 90 % slovenskih trgovin



DARS video nadzorni sistem z rešitvami podjetja Tensor



Zadovoljstvo zaposlenih in lojalnost je pomembna vrednota podjetja Tensor



Direktor podjetja Bojan Petek



Sodelovali so pri opremljanju tunela Karavanke

Podjetje Tenzor v petih besedah: "Fleksibilni integrator inteligentnih rešitev in elektro-instalacij."

Pol milijona sponzorstev

"Podjetja, ki bodo v Sloveniji obstala, so družinska podjetja. Družina se namreč bolj poveže, včasih pride do nesoglasij, nikoli pa do prepиров," o prednosti družinskega podjetništva razmišlja Miran. Če so družine neposredno odvisne od uspešnosti podjetja, se zvišuje tudi verjetnost boljšega plačila delavcev in večjih vlaganj v njihov razvoj. Poslovanje podjetja vselej bazira na prizadevanjih za odgovoren, pošten, odkrit in partnerski odnos do kupcev, dobaviteljev, predvsem pa do zaposlenih in okolja. V prvih 15 letih so več kot pol milijona evrov namenili v dobrodelne namene ter sponzorstva umetnikom in športnikom: "Če okolje pripomore k tvojemu uspehu, potem je tudi prav, da okolju nekaj vrneš. Če podjetja ne bodo razmišljala družbeno odgovorno, bosta kultura in šport še bolj upadla kot sedaj," pojasnjuje Miran. Morda so prav zaradi okolja prišli na razvojno raven podjetja kot integratorja tehničnih sistemov, ki lahko celoten elektro projekt spelje s svojim znanjem, brez najema podizvajalcev. "Tu je pomembno, da imamo fleksibilne zaposlene in dobre inženirje, ki sistem postavijo skupaj. Zaposleni imajo 20 odstotkov višje plače, kot so v naši panogi, ampak za to tudi veliko delajo," pravi Miha.

Prihodnost nove generacije

Ko je v času krize promet padal, so v podjetju vlagali v razvoj. Danes morajo delati na rasti. Na tujih trgih želijo doseči raven ponudbe celovite storitve kot ga nudijo na slovenskem trgu in v naslednjih štirih letih preseči cilj enega milijona evrov dobička. To pa tudi s pomočjo povišane prodaje lastnih razvojnih produktov, kot tudi storitev na specializiranem področju inteligentnih sistemov v prometu. "Jaz sem sedaj edini aktivni lastnik. Vem točno, za kaj delam. In vsak teden, ko pogledam rezultate, vem, kje stojimo in kaj to pomeni ob koncu leta," zatrjuje Miha. "Z ozirom, da je Miran, ki je deset let mlajši od mene, nov izziv našel v politiki in je leta 2014 uspešno kandidiral za župana mestne občine Ptuj, jaz pa imam le še dobra tri leta do upokojitve, menim, da sva prenos podjetja na drugo generacijo praktično že izvedla, brez kakršnih koli velikih stresov za podjetje in zaposlene," s celostno oceno zaključuje Albert.

Albert Bene, Miran in Miha Senčar

Lastniki

Ime podjetja:

Skupina Tenzor

Število zaposlenih (2014):

78

Prihodki (2014):

6,7 mio EUR

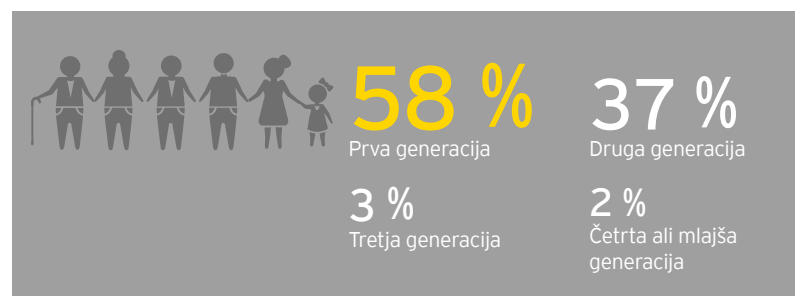
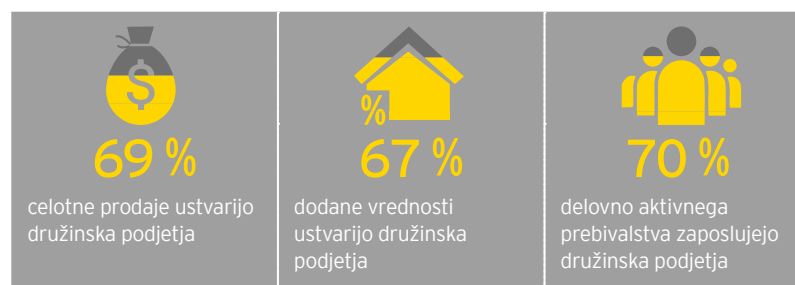
Raziskava o družinskih podjetjih v Sloveniji

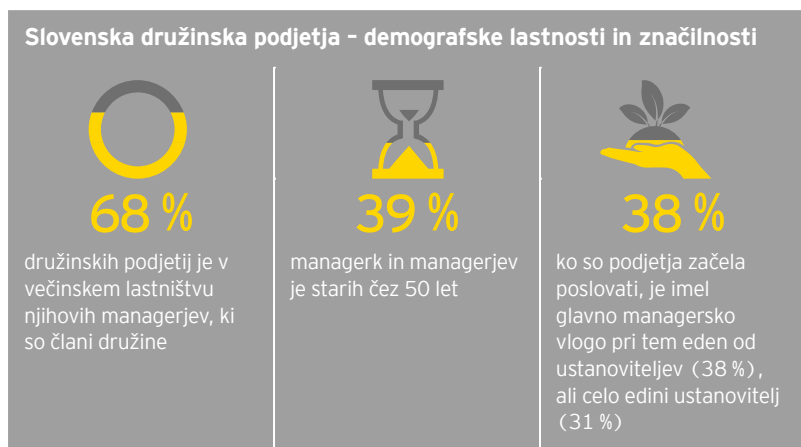
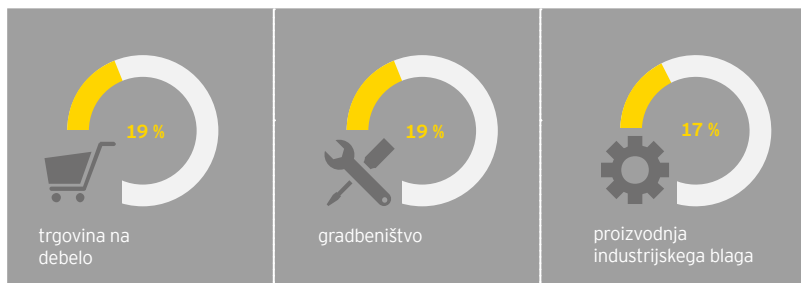
Kaj žene slovensko gospodarstvo, kdo generira delovna mesta in dodano vrednost? Odgovor: družinsko podjetništvo. Tako kaže raziskava *Značilnosti družinskega podjetništva v Sloveniji 2015*, ki sta jo letos poleti izvedla EY Slovenija in katedra za podjetništvo Ekonomske fakultete v Ljubljani z namenom opozoriti na pomen družinskega podjetništva v Sloveniji hkrati pa tudi predstaviti njegove značilnosti. Ob tem raziskava osvetljuje pomembna področja, ki jih morajo upoštevati lastniki družinskih podjetij za uspešno delovanje v prihodnosti.

Raziskovalni izziv je bil ugotoviti, katere so značilnosti družinskih podjetij v Sloveniji. Avtorji raziskave dr. Boštjan Antončič, dr. Jasna Auer Antončič in dr. Denis Juričič so se osredotočili na različna področja: od vodenja in upravljanja podjetij, usmerjenosti na slovenski in tuje trge, soočanja z izzivi pri prenosu podjetij na naslednje generacije, do vloge družinskega podjetništva pri trajnostno usmerjenem delovanju in financiranja ter obvladovanja stroškov.

Vpliv družinskih podjetij na poslovanje v Sloveniji in njihove glavne značilnosti

Raziskava je nedvoumno potrdila, da **družinska podjetja predstavljajo večino podjetij v Sloveniji** in so gonilna sila gospodarstva. Kot zanimivost lahko izpostavimo, da je na najvišjih managerskih položajih kar 38 % žensk, s čimer je odstotek žensk v primerjavi z deležem žensk v drugih podjetjih v Sloveniji praktično podvojen. Raziskava med drugim nudi tudi vpogled v vprašanje zaposlovanja vodilnih kadrov, ki ne izhajajo iz družine. Dejstvo je še, da je managerjem v družinskih podjetjih podjetništvo v krvi: pri nekaj več kot polovici managerjev/managerk je bil podjetnik njihov oče (54 %), v slabi četrtini je bila podjetnica mati (24 %).





Elementi uspeha družinskih podjetij

Kot je potrdila raziskava, so ključni dejavniki, ki prispevajo k uspehu družinskih podjetij, a) visoka kakovost izdelkov in storitev, b) nadziranje stroškov, c) vzpostavitev blagovne znamke in zvestobe, d) prilagodljivo in osredotočeno vodenje ter e) dolgoročna in trajnostna naravnost.

Za izboljšanje svoje učinkovitosti slovenska družinska podjetja najbolj pogosto preučijo pogoje dobaviteljev in cen, izboljšave upravljanja znanja ter usklajevanje cen s spremembami na trgu.

Izziv: prenos podjetij na naslednjo generacijo

Sistem družine poudarja lojalnost in skrb za dobrobit družinskih članov. Čustva imajo pomembnejšo vlogo v primerjavi z drugimi poslovnimi sistemi, ki so bolj razumska in usmerjena k rezultatom. Eno najpomembnejših vprašanj v raziskovanju družinskega podjetništva je prav družinsko nasledstvo.

Vodilni v družinskih podjetjih običajno delujejo v družinskih podjetjih zaradi dedovanja ali družinske tradicije poslovanja, pri čemer avtorji raziskave priporočajo, da je ta proces prenosa vodenja čim bolj načrtovan. Bistveni faktorji uspešnega prenosa podjetja na naslednjo generacijo so:

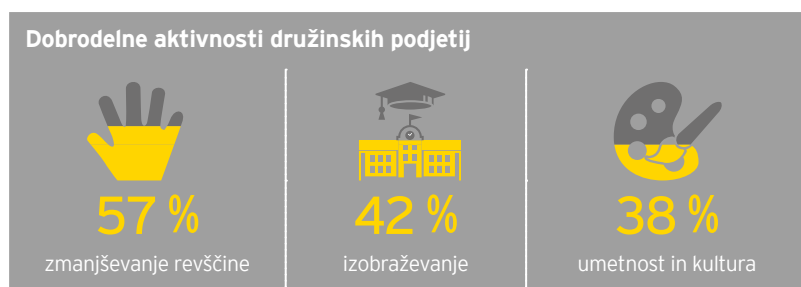
- ▶ ocena sposobnosti potencialnega družinskega naslednika (63 %);
- ▶ zgodnji začetki prenosa (60 %);
- ▶ zagotavljanje kontinuitete poslovnih operacij (50 %).

V raziskavi osvetljujemo vsa tri področja, hkrati pa opredeljujemo 3 glavne kategorije, ki vključujejo dejavnike, povezane z učinkovitim prenosom podjetij na naslednjo generacijo. Slednji so priprava naslednikov, medsebojni družinski, osebni in poslovni odnosi ter načrtovanje in kontrolne aktivnosti.

Trajnostno usmerjeno poslovanje v DNK družinskih podjetij

Avtorji raziskave ugotavljajo, da je za družinska podjetja izredno pomembno, da imajo dobro dorečene in osvežene vrednote, povezane z družbeno odgovornostjo, ter se zavedajo pomena človekoljubne oz. dobrodelne dejavnosti. Sklepamo lahko, da bodo bolje razumeli trajnostno usmerjeno poslovanje, saj želijo ohraniti in zaščititi ugled svoje družine, posledično pa je njihovo ravnanje bolj družbeno odgovorno kot v ne-družinskih podjetjih.

Kot je pokazala naša raziskava, se **kar 83 % družinskih podjetij usmerja predvsem v dobrodelne aktivnosti** ter podpira družbeno odgovorne aktivnosti znotraj in izven podjetja:



Posebna pozornost finančnim in davčnim vprašanjem

Financiranje je običajno ključna skrb družinskih in tudi ne-družinskih podjetij. Pomembna vprašanja pri financiranju lahko ocenjujemo s treh vidikov: nadzora, likvidnosti in potrebe po kapitalu. Tako raziskava napotuje k temu, da družinska podjetja posvetijo poseben premislek temu, kako pazljiva so pri obravnavanju davčnih in drugih finančnih vprašanj, da ne bi prav na teh področjih ogrozila dolgoročnih načrtov in nadaljevanja družinske tradicije.

Kaj bi izbrala družinska podjetja kot vir financiranja?



51 %

lastni dobiček



26 %

bančna posojila



16 %

družinsko financiranje

Kot smo pokazali skozi raziskavo, je družinsko podjetje kot oblika lastništva pomemben element trajnostnega gospodarskega razvoja, h kateremu se je v svoji razvojni strategiji zavezala tudi Slovenija. S to raziskavo smo želeli prispevati k zavedanju o pomembnosti slovenskih družinskih podjetij, hkrati pa osvetliti glavna vprašanja in izzive, s katerimi se soočajo družinska podjetja, kot tudi ponuditi odgovore nanja. Celotno raziskavo z izsledki si lahko ogledate na www.ey.com/druzinskopodjetnistvo.

Kdo je sodeloval v raziskavi?

Raziskavo smo izvedli preko posebne ankete, namenjene vodilnim kadrom in lastnikom, nanjo pa se je odzvalo 360 družinskih podjetij v Sloveniji. Vzorec sodelujočih podjetij predstavlja vse velikosti slovenskih podjetij: mikro, mala, srednja kot tudi velika podjetja. Anketo smo naslovili na vodilne v podjetjih.

Raziskavo smo dopolnili z informacijami iz finančnih izkazov (bizi.si in AJ PES).

Katera področja so najpomembnejša v družinskem podjetništvu?

V letošnjo raziskavo smo vključili dejavnike, za katere smo skozi izkušnje in teoretično znanje EY Slovenija ugotovili, da najbolj vplivajo na uspeh podjetja, ki je v družinski lasti:

- ▶ uspeh in upravljanje podjetij;
- ▶ značilnosti vodstvenih kadrov v družinskih podjetjih;
- ▶ prenos na naslednjo generacijo;
- ▶ družbena odgovornost, humanitarne in trajnostno-razvojne dejavnosti;
- ▶ finančne in davčne zadeve.

EY in družinska podjetja

EY je vodilno globalno podjetje na področju svetovanja družinskim podjetjem. Zaradi skoraj stoletnih izkušenj pri zagotavljanju podpore najbolj podjetnim in inovativnim družbam na svetu EY razume edinstvene izzive, s katerimi se srečujejo družinska podjetja.

Na podlagi obsežnih izkušenj pri sodelovanju z družinskimi podjetji po vsem svetu je EY za podporo vodstvu družinskih podjetij pri izboljšanju osebnih vrtilin in uspešnosti poslovanja oblikoval model DNK rasti, ki zagotavlja uspešno nasledstvo in poslovanje družinskega podjetja tudi prihodnjim generacijam. Model DNK rasti je osredotočen na osem ključnih dejavnikov: načrtovanje nasledstva, učinkovito davčno upravljanje, prihodnja poslovodna struktura, upravljanje s kapitalom, zagotavljanje trajnostne rasti in dobičkonosnosti, upravljanje in ohranjanje talentov, poslovna kultura in odgovornost ter upravljanje tveganj.

Praktična pomoč in strokovno svetovanje, ki ju nudi EY, sta namenjena reševanju vprašanj, ki zadevajo posamezen gospodarski sektor, upoštevajoč tako uredbene določbe kakor tudi informacije, ki so prilagojene potrebam posameznega podjetja s ključnih področij naše specializacije, kot so revizija, davki, transakcijske storitve in poslovno svetovanje.

Skupine strokovnih delavcev EY iz različnih držav svetujejo družinskim podjetjem pri reševanju njihovih edinstvenih izzivov. Zahvaljujoč obsežnemu znanju naših ekip po vsem svetu ter razumevanju lokalnih običajev, zakonodaje, jezika in kulture, naši globalni strokovnjaki svetujejo družinskim podjetjem ne glede na to, kje poslujejo.



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

EY Slovenija in PTZ: Spodbuda za uspeh

Podjetniško trgovska zbornica (v nadaljevanju PTZ) pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije prepoznava pomembnost malih in srednjih podjetij v slovenskem gospodarstvu. V osnovi skrbi za povezovanje, spodbujanje in rast svojih 1500 članov iz podjetij storitvenih dejavnosti, proizvodnje in trgovine. S svojim znanjem in delovanjem se zavzema zanje in skrbi za razvoj uspešnih zgodb v poslovnem okolju.

Evropsko gospodarstvo v 85 odstotkih zastopajo družinska podjetja, zato ni naključje, da so kar štiri družinska podjetja, predstavljena v knjigi, ki jih je EY Slovenija prepoznala kot uspešne družinske zgodbe, članice PTZ. "Besedna zveza družinsko podjetje pomeni dolgoročno poslovno vedenje. Morda je rast počasnejša, vendar takšno podjetje zagotavlja resnost, trdnost in varnost," o družinskem podjetništvu pravi predsednik Upravnega odbora PTZ Brane Lotrič.

PTZ svoje poslanstvo uresničuje že več kot 35 let. Njihovo poslanstvo je ustvarjati primerno okolje, ki bo omogočalo razvoj in napredek malega gospodarstva. Kot sodobna, v prihodnost usmerjena razvojno-izobraževalna in svetovalna organizacija aktivno zastopa interese podjetnikov iz več kot 80 različnih dejavnosti in svojo vizijo uresničuje v partnerstvu z domačim in mednarodnim poslovnim okoljem.

"Članom PTZ smo informacijsko, strokovno, izobraževalno, poslovno in lobistično središče, kjer učinkovito zastopamo in ščitimo skupne interese članstva in nudimo pomoč predvsem pri pospeševanju razvoja malega in srednjega gospodarstva," o aktivnostih PTZ pravi Lotrič.

EY Slovenija in Mediade: promocija znanja in vrednot

Mediade, podjetje v družinski lasti, je v raziskovanje družinskega podjetništva v Sloveniji vpeto že več kot desetletje. Skozi dva medijska projekta, izbor najboljših med najhitreje rastočimi podjetji Gazela in izbor najboljših zaposlovalcev Zlata nit, ekipa raziskovalno spremlja dinamično rast, vrline in tudi izzive, s katerimi se srečujejo družinska podjetja.

"Z dinamično rastočimi podjetji sodelujemo na področju marketinga, komunikacij in razvoja. Blizu nam je osredotočenost na uspeh, skrbnost dobrega gospodarjenja in tek na dolge proge, ki je lasten družinskim podjetjem," pravi mag. Edita Krajnovič, direktorica in solastnica Mediad, ki letos obeležujejo 10 let in so tako na 10 odstotkih svojega cilja: "... postati podjetje, ki bo nekoč praznovalo 100 let."

Prav zaradi vrednot in razumevanja dejavnikov dinamične rasti in obenem trajnostno naravnane delovanja so se Mediade hitro prepoznale v projektu EY, namenjenem promociji družinskega podjetništva. "Z navdušenjem smo iz intervjujev oblikovali zgodbe ter jih vtkali v osrednji EY letni dogodek družinskega podjetništva v Sloveniji. Verjamemo, da skupaj ustvarjamo odtis in prispevamo k uveljavljanju vrednot in zavedanju o pomenu družinskega podjetništva."

Specializirani so za marketing vsebine (*content marketing*), ki podjetjem pomaga izgraditi učinkovit prodajni pristop in prepoznavne blagovne znamke. "Delamo za najboljša podjetja, organizacije in ljudi z ambicijo rasti," pravijo v Mediadah. Njihova posebnost je razvit in učinkovit sistem prenosa znanj in opolnomočenja, s katerim nadgrajujejo projektno sodelovanje. "Delamo z inženirsko strastjo in predanostjo ciljem, ki si jih zastavljamo skupaj z našimi naročniki. Naša ambicija in zaveza je: 'Vedno boljši smo lahko, vedno boljši bomo'."

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 2016:

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.

- ▶ 17.–23. julij 2016, INSEAD Business School, Singapur
- ▶ 14.–20. avgust 2016, Ashridge Business School, Hertfordshire, Velika Britanija

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.

- ▶ 3.–9. julij 2016, SDA Bocconi School of Management, Milano, Italija
- ▶ 7.–13. avgust 2016, Rotman School of Management, Toronto, Kanada

Vodstveni program EY NextGen Academy: Pustite svoj pečat!

Vodilni kadri kot vizionarji – program je namenjen mladim strokovnjakom na področju družinskih podjetij med 26. in 30. letom starosti. Program spodbuja mlade globalne vodstvene kadre k uvedbi sprememb in jih uči, kako lahko inovacije spremenimo v vrednost za podjetje.

- ▶ 1.–6. avgust 2016, Stanford, Kalifornija, ZDA
- ▶ 29. avgust–3. september 2016, University of St. Gallen, Švica

Za več informacij in prijave obiščite našo spletno stran

www.ey-nextgen.com

Kontaktne informacije in avtorji

EY Slovenija

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

Mojca Emeršič

Vodja projekta družinsko
podjetništvo
mojca.emersic@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

Urednica

Kaja Kern Prosenc

Pomočnica urednice

Dragica Whatmough

Prevodi

John Harris

Emma Elias

Urejanje angleških tekstov

Partnerji

Podjetniško trgovska zbornica,
Gospodarska zbornica Slovenije

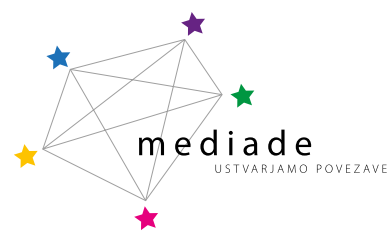


Podjetniško trgovska zbornica

Ekonomska fakulteta,
Univerza v Ljubljani



Mediade



Family Business Network Adria



Fotografije in avtorske pravice



Urška Lukovnjak
EY Slovenija
pri pripravi
knjige
Družinsko
podjetništvo,
vsako leto

k sodelovanju povabi mlade in nadarjene fotografe. V letošnji izdaji knjige so naslovni portreti delo Urške Lukovnjak.

Urška Lukovnjak, rojena leta 1993 v Mariboru, se je s fotografijo začela ukvarjati v srednji šoli. Njene prve fotografije so bile portreti glasbenikov, pozneje se je začela ukvarjati s koncertno fotografijo.

Objavlja v nacionalnih časopisih, imela je tudi štiri samostojne razstave, najodmevnejšo leta 2015 v Cankarjevem domu v Ljubljani.

Naslovna fotografija

Avtor Tomo Jeseničnik

Skupina AJM

Naslovni portret in vse ostale fotografije last avtorskih pravic Skupine AJM

B & B, d.o.o.

Naslovni portret avtorica Urška Lukovnjak, ostale fotografije last avtorskih pravic B&B

Čokoladni atelje Dobnik

Naslovni portret avtorica Urška Lukovnjak, ostale fotografije last avtorskih pravic Čokoladnega ateljeja Dobnik

Skupina Don Don

Naslovni portret avtorica Urška Lukovnjak, ostale fotografije last avtorskih pravic Skupine Don Don

Elvez, d.o.o.

Naslovni portret in fotografije na strani 34 avtorica Urška Lukovnjak, ostale fotografije last avtorskih pravic Elvez

Hidex, d.o.o.

Naslovni portret avtorica Urška Lukovnjak, ostale fotografije last avtorskih pravic Hidexa

Termo-tehnika d.o.o.

Naslovni portret avtorica Urška Lukovnjak, ostale fotografije last avtorskih pravic Termo-tehnike

Skupina LOTRIČ Meroslovje

Naslovni portret in fotografija na strani 52 spodaj avtorica Urška Lukovnjak, ostale fotografije last avtorskih pravic LOTRIČ Meroslovja

Lumar IG, d.o.o.

Naslovni portret, fotografiji na strani 57 in 58 desno spodaj avtorica Urška Lukovnjak, ostale fotografije last avtorskih pravic Lumarja

Skupina Tenzor

Naslovni portret avtorica Urška Lukovnjak, ostale fotografije last avtorskih pravic Skupine Tenzor

EY | Revizija | Davki | Transakcijske storitve | Poslovno svetovanje

O EY

EY je vodilno podjetje na področju storitev revizije, davkov in poslovnega svetovanja. Naše ugotovitve in visoko kakovostne storitve, ki jih posredujemo našim strankam, vzpostavljajo zaupanje v kapitalske trge in gospodarstva po vsem svetu. Naši izjemni strokovnjaki vodijo delovne skupine, ki so zavezane k izpolnitvi obvez do vseh naših deležnikov. Pri tem imamo pomembno vlogo pri ustvarjanju boljšega poslovnega okolja za naše zaposlene, naše stranke in našo širšo družbeno skupnost.

EY predstavlja globalno organizacijo in se lahko nanaša na eno ali več družb članic globalne mreže Ernst & Young Global Limited, od katerih je vsaka ločena pravna oseba. Ernst & Young Global Limited je družba, omejena z garancijo in registrirana v Angliji, ki ne izvaja storitev za stranke. Za več informacij vas prosimo, da obiščete našo spletno stran ey.com.

© 2015 Ernst & Young d.o.o.

Vse pravice pridržane. Zaščiten in zaupno. Prepovedano razmnoževanje brez pisnega dovoljenja.