



Družinsko podjetništvo
Slovenija
2018



EY
Building a better
working world

Družinsko podjetništvo
Slovenija
2018



Vsebina

04	Spremna beseda
06	Uvodnik
08	Agitavit Solutions, d. o. o.
14	Ciciban (Afit, d. o. o.)
20	Damatech, d. o. o.
26	Logar trade, d. o. o.
32	Marmor Hotavlje, d. o. o.
38	Oblak Group, d. o. o.
44	Pivovarna Pelicon d. o. o.
50	Polycom Škofja Loka, d. o. o.
56	Rigo, d. o. o.
62	TERA d. o. o., Tolmin
68	Storitve za družinska podjetja
70	EY Growth Navigator™
71	SPIRIT Slovenija
72	Utrinki preteklega leta

“Sodelujoča podjetja
letos še posebej
poudarjajo pomen
odgovornosti in
medsebojnega
zaupanja.”



Janez Uranič
direktor
EY Slovenija

Spremna beseda

Z veseljem vam predstavljamo novo, že peto izdajo knjige *Družinsko podjetništvo Slovenija*, v kateri predstavljamo novih deset uspešnih slovenskih družinskih podjetij. S peto knjigo smo torej predstavili že petdeset podjetij. Veseli nas, da je v Sloveniji toliko uspešnih in pozitivnih zgodb. Vsako leto znova odkrivamo in spoznavamo družine, ki so skupaj zastavile tudi podjetniško pot ter jo pogumno nadaljujejo v naslednje generacije.

Podjetja, ki jih predstavljamo v letošnji knjigi, povsem po naključju prihajajo iz zahodnega dela Slovenije in zelo raznolikih panog. Med njimi so proizvajalci otroške obutve, razvijalci programske opreme, proizvajalci čebelarске opreme, mikropivovarna, proizvajalci betonskih izdelkov, podjetja, ki se ukvarjajo z razrezom in distribucijo poboljšanih jekel, s predelavo plastičnih mas, prodajo tehničnih termoplastov, inovativno obdelavo kamna ter prodajo in servisiranjem tekstilnih strojev.

Čeprav so si našeta podjetja med seboj zelo različna, pa je njihov skupni imenovalc poleg uspešnosti tudi ta, da vsa pritrjujejo temu, da je družinska

povezanost ključna za njihov podjetniški uspeh. Sodelujoča podjetja letos še posebej poudarjajo pomen odgovornosti in medsebojnega zaupanja. Prav tako pa poudarjajo tudi pomen tega, da si vzamejo dovolj časa za družino in ne samo za podjetje. Pomemben je čas, ki ga lahko namenijo sproščnemu klepetu bodisi o naslednji kolesarski turi bodisi o igri z vnuki.

Na tem mestu bi čestital tudi letošnjim trem dobitnikom vseslovenskih gazel. Uspešne poti vseh treh smo že predstavili v naših preteklih knjigah, in sicer Roletarstvo Medle v lanskoletni izdaji, prejemnik bronaste gazele, Intra Lighting v prvi knjigi leta 2014, prejemnik srebrne gazele, ter Mebor prav tako leta 2017, prejemnik zlate gazele. Veseli nas, da družinska podjetja prejemajo vse širšo prepoznavnost kot inovativna, odgovorna in ambiciozna podjetja, ki svojo strategijo gradijo na kakovosti, trajnostnem razvoju in kreativnosti. Naj se ta trend nadaljuje, saj upamo, da bo katero od letos predstavljenih podjetij med dobitniki gazel za leto 2019.

“Če sta glavno vezivo za uspešno delovanje družinskega podjetja prav družinska sloga in povezanost, so na drugi strani družinska nesoglasja in prepiri lahko ključna ovira za rast in razvoj.”



Mojca Emeršič, CFBA

vodja družinskega podjetništva
EY Slovenija

Uvodnik

Način upravljanja družinskih podjetij lahko poenostavljeno imenujemo kar družinsko upravljanje. Tak način upravljanja označuje širši pogled na evolucijo upravljanja v družinskih podjetjih. Pogosto se prva faza upravljanja v družinskih podjetjih dotika ustanovitelja, ki na začetku pokriva vsa področja poslovanja in ki lahko postopno v upravljanje pritegne več družinskih članov. Včasih so vodstvene ekipe tudi mešane, in podjetje upravlja tako družinski kot nedružinski člani.

Z rastjo poslovanja in razvojem podjetja se pogosto začne kazati potreba po ločevanju družinskih in nedružinskih tem na ravni upravljanja. V družinskih podjetjih so namreč pogosto na sestankih vodstva ali srednjega managementa v ospredju družinske teme oziroma teme, ki zadevajo odnose med družinskimi člani. Na žalost ni tako redko, da sestanki postanejo prizorišče očitkov ali glasnih nesoglasij.

Če sta glavno vezivo za uspešno delovanje družinskega podjetja prav družinska sloga in povezanost, so na drugi strani družinska nesoglasja in prepiri lahko ključna ovira za rast in razvoj.

Upravljanje v družinskih podjetjih tako sčasoma pride na stopnjo razvoja, ko je treba razumeti, kje in na kakšen način ločevati sfero družine in podjetja ter profesionalizirati korporativno upravljanje. Pri upravljanju to pogosto pomeni, da se v vodstvo vključijo tudi nedružinski člani in profesionalni managerji, družinske teme pa se zavestno umaknejo s sestankov vodstva.

Pravočasen razmislek in ustrezen načrt na področju upravljanja lahko tudi pozitivno delujeta na zanimanje zunanjih kandidatov za vodstvene strukture.

Družinski člani, lastniki in potencialni bodoči lastniki torej potrebujejo svoj forum, kjer lahko oblikujejo in izrazijo svoja pričakovanja in želje ter se seznanijo z odgovornostmi, s priložnostmi, pravicami in omejitvami, ki izhajajo iz lastništva ali njihovega družinskega statusa. Tudi zato v EY svetujemo družinskim podjetjem, da zgodaj v fazi razvoja razmislijo o oblikovanju tako imenovanega družinskega sveta. Ta je namreč ločen od organov upravljanja podjetja, hkrati pa družini omogoča prostor, da nanj naslovi družinske teme ter koordinira in upravlja širša pričakovanja družinskega dela družinskega podjetja.

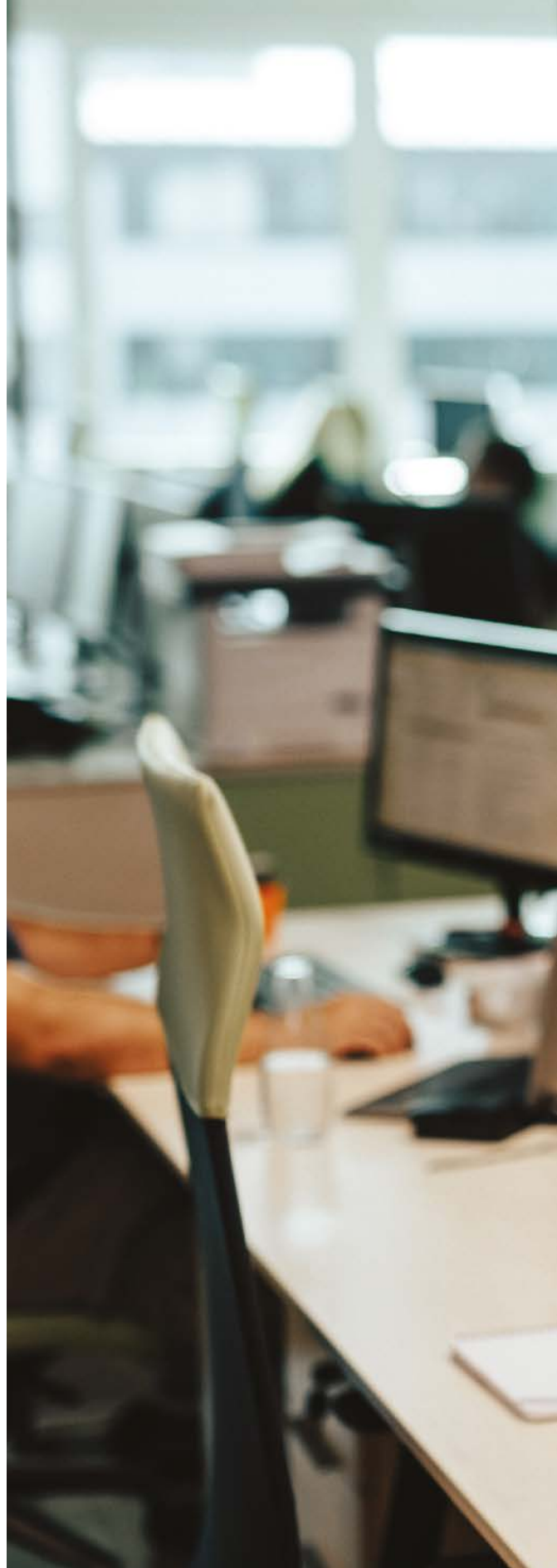
Na splošno je namen družinskega sveta spodbuditi k sodelovanju čim širši krog družinskih članov, da se slišijo različni pogledi in interesi. Tako jih družina lahko učinkovito naslovi, posledično pa se vodstvo podjetja lahko bolje osredotoča na posel, kar lahko privede do hitrejše rasti. Družinski svet lahko koordinira ustvarjanje družinske ustave oziroma vizije in statuta, pomaga definirati družinske vrednote in njeno (podjetniško) zgodovino, lahko oblikuje pogoje vstopa in izstopa družinskih članov v podjetje, opredeli načrt izobraževanja in vzpostavitve zaposlitvenih politik za družinske člane ter določa načine uvajanja naslednjih generacij v podjetje. Kot ključno pa je zagotovito to, da spodbuja enotnost družine.

Agitavit Solutions, d. o. o.

Anka Brus, lastnica in direktorica

Z zaupanjem v lastno znanje in osebne vrednote do milijonskih IT-rešitev

Želja podjetjem ponuditi domače znanje pri razvoju IT-rešitev je pred 15 leti vodila do tega, da sta zakonca Anka in Mišo Brus na noge postavila lastno podjetje Agitavit Solutions, takrat še pod imenom Agito. Sošolca na študiju matematike sta se v zadnjem letniku sama lotila razvoja elektronskega telefonskega imenika, po diplomi pa nadaljevala kot sodelavca v podjetju, ki je vodilo razvoj prvega elektronskega telefonskega imenika v Sloveniji. V letu 2003, ko sta pričakovala rojstvo prvega sina, sta še z enim zaposlenim vstopila na samostojno podjetniško pot. Danes že več kot 80 zaposlenih v podjetju pod Ankinim vodstvom z informacijsko tehnologijo strankam rešuje najrazličnejše poslovne izzive. Sodelujejo z večjimi slovenskimi družbami, kot so Krka, GEN-i, A1, Kolektor, Pošta Slovenije in Abanka, ter z zvenečimi imeni svetovnega gospodarstva, med katerimi sta tudi Sandoz Group in Hilti Corporation. V zadnjih letih še povečujejo rast in tržni delež na nemškem trgu, razvijajo in tržijo lastne produkte ter iščejo nove priložnosti z raziskovanjem potenciala novih informacijskih področij. Vsa leta so Microsoftov zlati partner. Več kot 3,9 milijona evrov prihodkov v letu 2017 in polmilijonski dobiček so dokaz, da izpolnjujejo in presegajo pričakovanja strank. *“Ni dovolj, da smo dobri, želimo biti nadpovprečni. Ves čas se trudimo preseči pričakovanja stranke in najti tisto, kar je zanjo najboljše,”* način dela razlaga Anka, ki je od leta 2014 direktorica podjetja.





“Ni dovolj, da smo dobri, želimo biti nadpovprečni. Ves čas se trudimo preseči pričakovanja stranke in najti tisto, kar je zanjo najboljše.”

Anka Brus,
lastnica in direktorica



Verjamejo v znanje in sodelovanje, saj je vsaka storitev ali rešitev rezultat ekipnega dela

Začetek z lastnim kapitalom in osebno kredibilnostjo

Kot v vsakem dobrem tandemu sta si bila tudi Mišo in Anka značajske zelo različni, a vseeno dovolj dopolnjujoča, da sta pri ustanovitvi uspešno premagala vse začetne strahove. "Mož je bil vedno bolj drzen in pripravljen sprejeti tveganja, jaz pa sem bila tista, ki sem se spraševala, kaj pa, če ... Ko sta s sodelavcem začela, nismo vedeli, ali bomo dobili kakšen projekt. Imeli smo samo lastni kapital, znanje, osebno kredibilnost in veliko vztrajnosti," se začetkov spominja Anka, ki se je po rojstvu drugega sina podjetju pridružila leta 2007.

Uspeh njihovega delovanja se je izražal v nenehni rasti podjetja. V letu Ankine pridružitve so dobili prvi večji projekt v tujini. "Šlo je za razvoj rešitve po meri. Stranka je želela s pomočjo informacijske rešitve izboljšati

konkurenčno prednost, s katero bi povečala prodajo svojih produktov. Pri načrtovanju produkta smo združili strankino znanje na domenskem področju ter naše znanje iz razvoja in uporabniške izkušnje. Rezultat je rešitev, ki jo uporablja več kot 100.000 uporabnikov po vsem svetu," se začetkov enega od prelomnih poslov spominja Anka.

S širitvijo podjetja so prišle tudi nove obveznosti: iskanje novih zaposlenih, marketing, prijava na razpise, razvoj kadrov in spremljanje njihove uspešnosti. "Ko delaš v svojem podjetju, nimaš svojega oddelka za vsako področje. In ko podjetje raste, se moraš ukvarjati z marsičim," razlaga Anka, ob tem pa še pojasnjuje, da sta si z Mišem posamezne nove naloge razdelila.

Gospodarska kriza, ki je sledila v prihodnjih letih, je njihovo rast nekoliko upočasnila, zaradi dobre razpršenosti rešitev po različnih domenskih področjih in dovolj strank pa jih ni močno prizadela.

V Agitavit Solutions še danes največji del poslovanja predstavlja razvoj rešitev po meri. Poleg tega že več kot deset let pomagajo podjetjem spodbujati potencialne svojih zaposlenih s pomočjo kadrovskega produkta eHRM. V portfelju imajo rešitve za interno komuniciranje in sodelovanje ter podporo upravljanju projektov in projektnih portfeljev. V zadnjih letih se ukvarjajo tudi s področjem "interneta stvari" (angl. Internet of Things).

Odprta komunikacija in visoki etični standardi se vedno obrestujejo

Anko in Miša je zmeraj vodila želja, da bi tudi v poslu živela osebne vrednote. V Agitavitu zato pri vsem, česar se lotijo, na prvo mesto

postavljajo kakovost in usmerjenost na stranko. So odzivni in prilagodljivi ter držijo svoje obljube. Verjamejo v znanje in sodelovanje, saj je vsaka storitev ali rešitev rezultat ekipnega dela. "Znanje je učenje iz dneva v dan in iskanje boljših rešitev. Vedno se sprašujemo, kako nekaj, kar smo do zdaj delali po ustaljenem postopku, lahko v prihodnje delamo še bolje. Pomembno je, da smo se pripravljani ves čas spreminjati in izboljševati," Anka pojasnjuje vizijo podjetja. V Agitavitu znanje delijo, ga prenašajo drug na drugega ter si pomagajo znotraj ekip in med njimi. Enako pomembno je sodelovanje s stranko, verjame Anka, ki ob tem doda: "S podjetji želimo vzpostaviti dolgoročen partnerski odnos. Vedno se pokaže, da se odprta komunikacija in visoki etični standardi dolgoročno obrestujejo. Z večino strank delimo skupne vrednote in ni naključje, da z nekaterimi sodelujemo že več kot deset let."



Več kot 80 zaposlenih v Agitavitu rešuje poslovne izzive za dvig konkurenčnosti svojih strank

Vedno se sprašujemo, kako nekaj, kar smo do zdaj delali po ustaljenem postopku, lahko v prihodnje delamo še bolje.



Zavedajo se, da bodo stranke navduševali le zadovoljni zaposleni



Srce Agitavita so pristni, kakovostni in prijateljski odnosi med sodelavci



V letu 2018 so odprli novo poslovno enoto v Mariboru

Agitavit Solutions v petih besedah:

kakovost, sodelovanje, znanje, odnosi, usmerjenost na stranko.

Podjetje s posluhom za zasebno življenje sodelavcev

Vrednote se odražajo tudi v Agitavitovi kulturi. Srce podjetja so pristni, kakovostni in prijateljski odnosi med sodelavci. To jim daje zavedanje in zagon, da svoje delo opravljajo z veseljem, hkrati pa skupaj premagujejo ovire.

S pridobivanjem kadrov imajo danes izzive, saj je v panogi informacijske tehnologije povpraševanje precej večje kot ponudba. Informacijska tehnologija je v razmahu, možnosti zaposlitve pa veliko. Anka je prepričana, da sta zanimivo delo in raznolikost projektov tista, ki osebo nagovorita, da se jim pridruži, pomembno pa je tudi dobro ravnovesje med poslovnim in zasebnim. "Kadar imajo sodelavci zasebne obveznosti v dopoldanskem času, si delo lahko prilagodijo, možno pa je tudi delo od doma. Starši prvošolcev dobijo dodatni prosti dan, da pospremiijo svoje otroke v šolo, vse družine pa se v decembru zberemo na sprejemu dedka Mraza," pojasnjuje politiko njihovega delovanja.

Na podjetniško pot staršev le po lastni volji

Anka se po koncu delovnika vrača domov k sinovoma, starima 15 in 13 let, ki ju trenutno bolj kot karkoli drugega zanima nogomet. Pravi, da vesta, kaj se dogaja v Agitavitu, ker se doma o tem pogovarjajo, ne želi pa, da sta obremenjena s tem, da bi v prihodnosti morala delati "doma". K temu še doda: "Če ju bo pot zanesla v IT in če se bosta dokazala, bosta imela priložnost tudi tu. Z uporabniškega vidika sta že danes povezana z IT, ampak trenutno sta na točki, ko še ne vesta, kaj bi želela v življenju početi."

Prepričana je, da sinova ne menita, da jima podjetje preveč odvzema mamo. Razumeta, da uspeh ne pride sam od sebe - da podjetništvo pomeni trdo delo in tudi odrekanje. "Nočem ju siliti, da bi pot nadaljevala zato, ker je moja generacija nekaj ustvarila. Poznam zgodbe, ko je bila naslednja generacija nesrečna, ker je morala nadaljevati posel svojih staršev. Vsak mora najti tisto, v čemer je dober in kar ga zanima. Najmanj, kar si želim, je da bi na odgovoren položaj postavila nekoga, ki za to ne kaže zanimanja."

Biti najboljši za stranke in sodelavce

Vizija Agitavit Solutions je biti najboljši. Da so na dobri poti njenega uresničevanja, potrjujejo številne nagrade in priznanja - med temi so najbolj ponosni na mednarodno nagrado Microsoftov Partner leta za razvoj po meri ter nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke, pa tudi zveste stranke. Slednje cenijo njihovo prizadevnost, zanesljivost in usmerjenost k skupnemu cilju. "Skrbimo za to, da naših strank ne jemljemo za samoumevne, da se vedno trudimo dati nekaj več in da jih navdušimo," pravi Anka. "Hkrati pa se zavedamo, da bodo stranke navduševali le zadovoljni zaposleni, zato skrbimo za razvoj sodelavcev in za to, da se pri nas dobro počutijo."

Anka Brus

lastnica, direktorica

Ime podjetja:

Agitavit Solutions, d. o. o.

Število zaposlenih (2017):

78

Prihodki (2017):

3,9 milijona €

Ciciban (Afit d. o. o.)

Tomaž Petejan, solastnik in direktor podjetja

Boris Petejan, solastnik podjetja

Robert Petejan, solastnik podjetja

Vsako leto obujejo več kot 600.000 parov otroških nogic

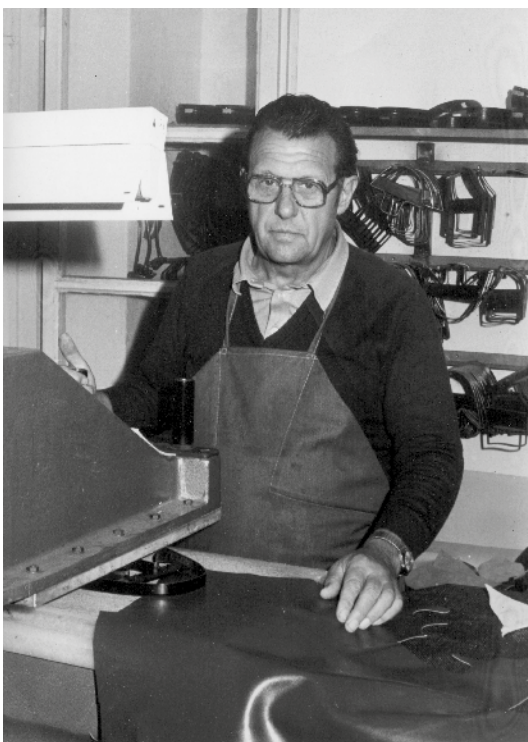
Miren na Goriškem je znan po več kot 100-letni čevljarški tradiciji. V kraju so od nekdaj delovale manjše čevljarške delavnice, pozneje pa tudi čevljarška industrija, zaradi česar je čevljarstvo pomembno vplivalo na razvoj Mirna. V čevljarstvo je že od samega začetka vpeta tudi družina Petejan, ki je danes specializirana za izdelavo otroških čevljev, poznanih pod blagovno znamko Ciciban. Danes se z izdelavo čevljev ukvarja že tretja generacija Petejanovih, pod okriljem katere podjetje vsako leto proizvede 600.000 parov otroških čevljev. Svojo dejavnost jemljejo kot poslanstvo - če delaš za otroka, pravijo trije bratje, imaš veliko odgovornost, da čevlji narediš kakovosten in udoben. Mala usta velikokrat še ne znajo povedati, če jih kaj moti. In prav zato je proces od izbire kakovostnega materiala pa vse do končnih testiranj obutve toliko bolj zahteven.





“Družinsko podjetje je vse, kar počneš, vanj vложиš življenje, zdravje, si del njega, z njim greš spat in se z njim prebujaš.”

Tomaž Petejan,
solastnik in direktor



Oče Pavel Petejan



Tomaž, Robert in Boris (od leve proti desni) so tako rekoč odraščali v delavnici

Odkupili in obudili blagovno znamko Ciciban

“Čevljarska tradicija naše družine sega v leto 1922, ko se je naš nono Ivan začel ukvarjati s to obrtjo. Po stečaju večje čevljarske zadruga sta z bratom odkupila stroje in kmalu postala največja obrtnika v vasi,” začetek družinske zgodbe razloži Tomaž Petejan, današnji direktor podjetja. Do leta 1929 sta imela trgovino v Gorici, vendar sta veliko prodajala po sejmih in trgih. “Rešitev je bila na dlani,” pravi Robert. “Nono se je odločil za nakup avta, ki je imel lesena kolesa in ki jima je omogočil večjo mobilnost.”

Tradicijo izdelave obutve je nadaljeval Ivanov sin Pavel, ki je leta 1953 postavil temelje družinskega podjetja Čevljarstvo Petejan. “Leta 1947 ustanovljena tovarna Jadran je takrat izdelovala ženske in moške čevlje, oče pa je doma s starimi nonovimi stroji začel proizvodnjo otroških čevljev,” o očetovem čutu za priložnosti pripoveduje Tomaž. Sčasoma so tudi pri Jadranu začeli izdelovati otroške čevlje, ki so jih pozneje poimenovali Ciciban.

Z leti so se dela v podjetju priučili vsi trije Pavlovi sinovi, medtem pa so potrebe in povpraševanje po otroških čevljih samo še naraščali. Skupaj z njimi je raslo tudi družinsko podjetje. “Leta 1994 je Ciciban šel dokončno v stečaj, leto pozneje smo kupili prostore nekdanjega podjetja Ciciban Miren ter znova zaščitili in lansirali blagovno znamko otroške obutve Ciciban,”

pripovedujejo. Leta 1996 je nastalo podjetje Afit, ki je začelo izdelovati otroško obutev pod blagovno znamko Ciciban, tri leta pozneje pa so lansirali še blagovni znamki mladinske obutve The Next in otroške obutve Balocchi za italijanski trg.

Vsak čevelj izdelava več kot 100 parov rok strokovnjakov

Danes je družinsko podjetje vodilni proizvajalec otroške obutve v Sloveniji in širši regiji. Poleg Slovenije so namreč prisotni še v več kot 15 državah po svetu - od bližnje Italije, Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine vse do Rusije, Cipra, Kanade ter Avstralije.

“Naši visokokakovostni izdelki so narejeni doma in so plod strokovnega znanja generacij v kombinaciji s sodobno tehnologijo. Vsak čevelj izdelava več kot 100 parov rok izkušenih strokovnjakov,” pravi Tomaž, ki pa hkrati opozarja, da se premalo zavedamo, kako pomembno je, da otroci nosijo kakovostno obutev. “Kar nas močno žalosti, je sodobno prepričanje, da kakovostni otroški čevlji stanejo preveč. Glede na to, kako so narejeni, so to zelo poceni čevlji.”

Z njim se strinja tudi Boris, ki poudari, da se v podjetju vsega tega zavedajo. “Otrok ne zna povedati, če mu kaj ni v redu, če ga čevelj tišči ali mu ni

prav. Zaradi tega se zelo trudimo, da naredimo čim boljši in čim ugodnejši čevlji, vendar kakovost ne more biti poceni, sploh pa ne v našem primeru, ker uporabljamo samo najboljše materiale." Hkrati, še opozarjajo bratje, pa moramo biti pri izdelavi zelo pazljivi. "Če uvajamo novi dizajn ali nove komponente, se moramo zavedati, da je čevlji narejen za otroke. Ne sme imeti, na primer, nekkih okraskov, ki lahko odpadejo, temveč morajo biti ti primerno pritrjeni, da jih otroci ne dajo v usta." Srečujemo pa se tudi s trendi, ki bodo verjetno prevladovali v prihodnosti. "Veganstvo, vera in etični razlogi botrujejo dejstvu, da nekateri ljudje ne nosijo več usnja," ugotavljajo v Afitu.

Izdelki, ki sodijo v sam oblikovalski vrh

A končni izdelek, ki ga zaznamuje kakovosten način izdelave in je plod znanja generacij v kombinaciji z uporabo najsodobnejše tehnologije, je v družinskem podjetju vedno na prvem mestu. Poleg kakovostnih materialov

in načina izdelave so njihovi izdelki prepoznavni po dovršenih oblikovalskih rešitvah, zato se uspešno kosajo s samim svetovnim vrhom oblikovalstva, ki so mu priča predvsem na italijanskem trgu. Na tem dosegajo tudi nenehno rast.

Če so bili trgi nekdanje Jugoslavije, kjer so pred stečajem tovarne Ciciban prevladovali Cicibanovi čevlji, nekoč prvi tržni cilj bratov Petejan po oživitvi Cicibana, je današnja slika nekoliko drugačna. "Naši trgi so Italija (35 odstotkov), Hrvaška (25 odstotkov), Srbija (20 odstotkov) in nato Slovenija s približno 10 odstotki, preostanek pa Bosna in Hercegovina, Kanada, Avstralija ter EU," pove Tomaž. V tovarni vsako leto izdelajo 600.000 parov čevljev, v vseh letih Cicibanove proizvodnje pa so jih naredili kar 50 milijonov parov. V podjetjih družine je zaposlenih 600 ljudi, ki so razpršeni po različnih državah, od tega jih 169 dela v Sloveniji. Del proizvodnje so sicer pred slabim desetletjem preselili v Bosno in Hercegovino, kjer danes, poleg mirenske, stoji še ena tovarna.



Uspešno se kosajo s samim svetovnim vrhom oblikovalstva



Proces izbire kakovostnega materiala je zelo zahteven



Čevlji so ročno izdelani



Pravijo, da se premalo zavedamo, kako pomembno je, da otroci nosijo kakovostno obutev



Čevlje proizvajajo v Sloveniji ter Bosni in Hercegovini



Cicibanovi izdelki so prepoznavni po dovršenih oblikovalskih rešitvah



Svojo dejavnost jemljejo kot poslanstvo - če delaš za otroka, imaš veliko odgovornost, da čevelj narediš kakovosten in udoben

Ciciban v petih besedah:

tradicija, znanje, strokovnost, odgovornost, predanost.

Predati podjetje v dobri kondiciji, ne le okostnjaka

Na vprašanje, kaj jim družinsko podjetje pomeni, bratje soglasno odgovorijo: "Pomeni način življenja in poslovanja, kjer ni na prvem mestu samo maksimiziranje denarnih vložkov in dobičkov, ampak se to nenehno prepleta s prihodnostjo, tradicijo ter z odgovornostjo, da boš morda naslednjemu rodu predal podjetje v dobri kondiciji, ne pa le okostnjaka."

Malo manj složni so bratje pri vsakodnevem usklajevanju. "Nenehno smo na različnih bregovih. Potem se usedemo, pogovorimo in pridemo na skupni otok." Prilagajanje, pravijo, je toliko bolj pomembno, saj je "družinsko podjetje vse, kar počneš, vanj vložiš življenje, zrdavje, si del njega, z njim greš spat in se z njim prebujáš. Vsa odgovornost je na tebi in je ogromna, na nikogar se ne moreš izgovarjati". Naslednja, četrta generacija je še v šolskih klopeh, in v podjetje še ni vpeta. Čeprav si bratje želijo, da bi družinsko

tradicijo nadaljevali njihovi otroci, se zavedajo, da so tudi izkušnje z drugih področij in podjetij več kot dobrodošle. "Mi smo neposredno vstopili v ta sistem, nismo delali nikjer drugje, kar je lahko tudi slabo. Ker nimaš izkušenj od drugje in ker te nikoli ni nobeden 'tepel', manjkajo izkušnje iz drugih sistemov. Zato se moraš na lastni koži učiti in delati napake. Dobro je, da imaš možnost, da se še nekje drugje naučiš, s čimer vidiš, kako je drugje v svetu. To znanje potem prineseš sem in ga tukaj nadgradiš. Mi nismo imeli te priložnosti. Tudi zrasli smo s tem, to za nas ni služba, ampak življenje. Težko ločujemo zasebno od posla."

Mlajši člani družine bodo vedno dobrodošli doma, saj imajo pri podjetju tudi dolgoročne načrte. "Povečati si želimo tržni delež na trgih EU in zunaj njih, ohraniti kakovost produktov, utrditi prepoznavnost lastnih blagovnih znamk, ne nazadnje pa investirati tudi v razvoj: znanje, tehnološki razvoj ter posodabljanje proizvodnega procesa," jedrnato pove Tomaž.

Naši visokokakovostni izdelki so narejeni doma in so plod strokovnega znanja generacij v kombinaciji s sodobno tehnologijo.

Tomaž, Boris in Robert Petejan

solastniki

Ime podjetja:

Afit, d. o. o.

Število zaposlenih (2017):

169

Prihodki (2017):

15 milijonov €

Damatech, d. o. o.

Darko Mikec, direktor

Mateja Mikec, prokuristka

Eva Mikec, odgovorna za notranjo prodajo

Damir Ejup Mikec, tehnolog, odgovoren za oblikovni razrez

Jekleni Damatech teče na dolge proge

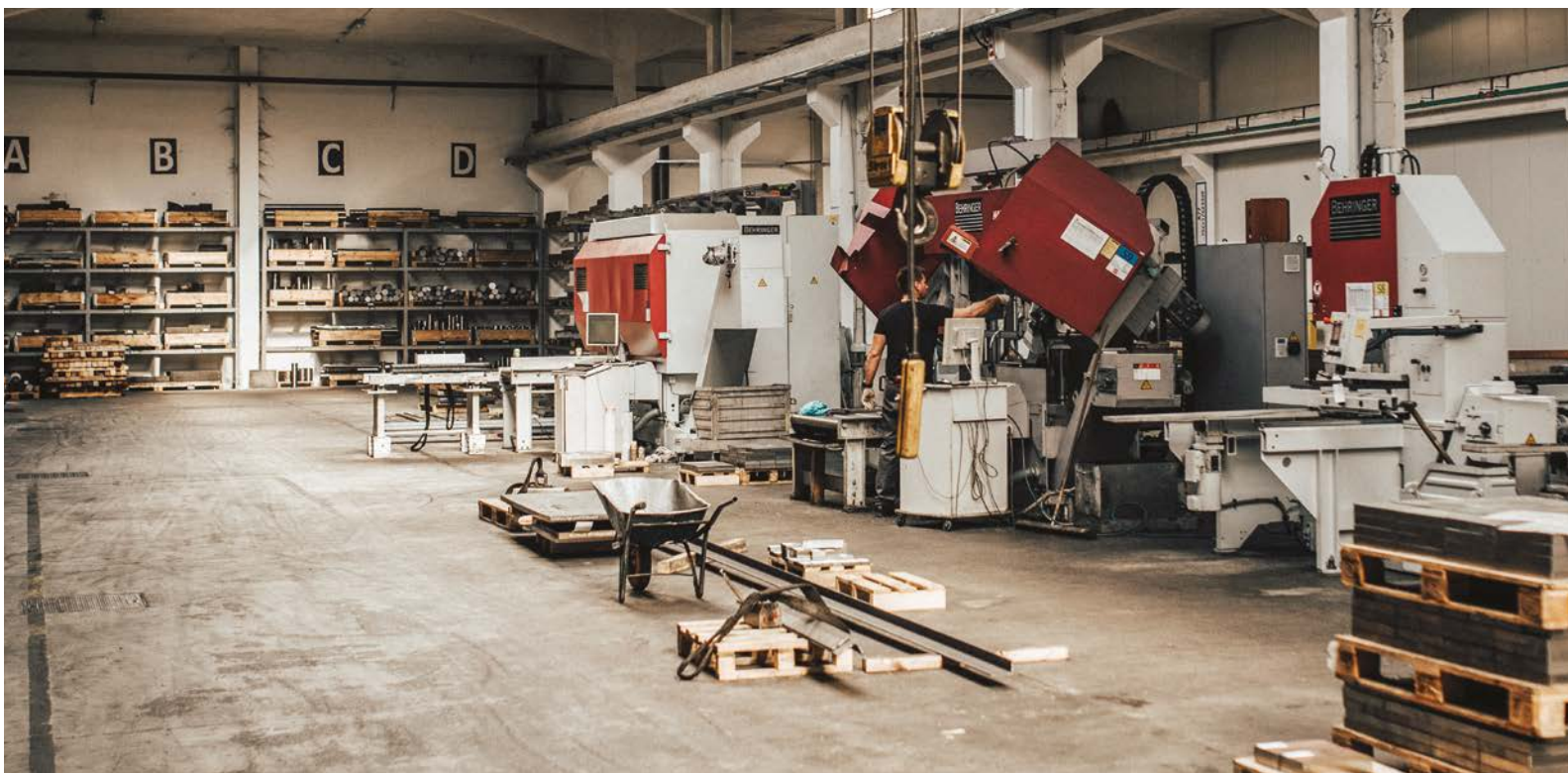
Lahko bi rekli, da je družinsko podjetje Damatech jekleno - trdno in močno, tako kot jeklo, s katerim se ukvarjajo. So specialisti za trženje poboljšanih jekel za orodjarstvo, strojogradnjo in proizvodnjo obrabno obstojnih delov. Vidijo se kot najboljši dobavitelj rešitev za obdelavo in uporabo poboljšanih jekel v radiju petsto kilometrov. Čeprav sta inženirja metalurgije ter zakonca Mateja in Darko Mikec podjetje ustanovila že leta 2004, aktivno poslujejo šele deset let. A v tem času rastejo hitro, skokovito. Leta 2016 je bilo v podjetju 18 zaposlenih, samo leto pozneje že 28. V zadnjih šestih letih so v razvoj investirali pet milijonov evrov, 80 odstotkov iz lastnih sredstev. Lani in predlani so bili v izboru za gazelo gorenjske regije. Zaradi prostorske stiske so v fazi prestrukturiranja proizvodnje za doseganje večje učinkovitosti. Veliko vlagajo v digitalizacijo in nove informacijske sisteme. Direktor Darko Mikec ima jasen cilj: do leta 2020 ustvariti 10 milijonov evrov prihodkov. Usmerjeni so ozko, specializirano. Z dobavitelji in s kupci gradijo dolgoročen, tesen partnerski odnos, ob tem poudarjajo, da ne samo na papirju, temveč vsak dan tudi v praksi. *“Trženje jekel je tek na dolge proge,”* poudarja prokuristka Mateja Mikec, *“vendar delamo s strokovnjaki, ki razumejo, kaj je jeklo.”*





“Do leta 2020 želimo doseči 10 milijonov letne realizacije. To je organska rast, s katero ne tvegamo preveč.”

Darko Mikec,
direktor



Operater upravlja tračno žago

Prva zaloga iz lastnih prihrankov

Tako Darko kot Mateja sta svojo karierno pot začela pred približno 30 leti na tehnološkem oddelku Železarne Jesenice, Mateja celo v prostoru, kjer je danes njuno podjetje. Na prelomu devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je spreminjal sistem v državi, sta tudi sama iskala vsak svojo priložnost. Kot pravi Mateja, sta oba ambiciozna, željna nekaj narediti in se dokazati. Pri tem sta drug drugemu v oporo. Leta 1999 je mednarodni podiplomski poslovni študij MBA končala Mateja, leto pozneje pa še Darko. Tako sta svoje tehnično strokovno znanje nadgradila tudi z znanjem upravljanja in vodenja podjetja.

Čeprav sta podjetje Damatech ustanovila leta 2004, sta bila takrat oba zaposlena s povsem drugimi zadevami. Mateja Mikec je bila odgovorna za zagon slovenskega podjetja za ravnanje z odpadnimi produkti Interseroh, ki je del nemškega koncerna ALBA Group, Darko Mikec pa je bil direktor železarne Metal Ravne.

Ko so slovenske železarne prevzeli Rusi, se je Darko samozavestno odločil, da ima dovolj strokovnega znanja in podjetniškega duha, da lahko začne

samostojno podjetniško pot. Vse prihranke in odpravnino je leta 2008 vložil v nabavo prve zaloge jekla in tako zagnal poslovanje v podjetju Damatech. Leta 2015 se mu je pri vodenju podjetja pridružila še Mateja.

Temelj podjetja - močna vez s Švedi

Zakaj prav jeklo? "Mož je strokovnjak na področju uporabe jekla v strojogradnji in orodjarstvu," pojasnjuje Mateja. "Na podlagi tega znanja in izkušenj je stkal odlične poslovne vezi s švedsko jeklarno SSAB. Delež njihovega jekla v naši prodaji predstavlja 80 odstotkov. Ta jekla so moderna, inovativna, z izjemnimi karakteristikami, ki porabnikom zagotavljajo velike prednosti in prihranke."

Podjetje ima sedež na Jesenicah, vendar so za Slovenijo preveč specializirani. Njihov glavni trg je Evropa, predvsem Avstrija, kjer imajo podružnico, in Nemčija. Mateja pravi, da jim je tako v Nemčiji kot tudi v Avstriji uspelo s strankami izpostaviti trdno poslovno vez med storitvijo in kakovostjo izdelkov, ki jim zagotavlja največji promet, hkrati pa gradi trajno zaupanje. Jesenice so odlično izhodišče za oba trga, saj lahko kupcem naročilo prek logističnega izhodišča v Beljaku hitro dostavijo.

Začeli so z razrezom in distribucijo poboljšanih jekel. Njihova jekla se uporabljajo v orodjarstvu za kalupe ter litje plastičnih mas in aluminija, še več pa v strojogradnji za dele strojev, ki so izpostavljeni velikim obremenitvam, napetostim in obrabi, saj so to šibki členi, ki jih je treba redno menjati. "Naši najmočnejši kupci so tisti, ki se zavedajo, da je njihova konkurenčna prednost kakovost in ne cena," pojasnjujeta zakonca Mikec.

Danes imajo tri lastne produktne linije. Prva je prodaja kosov jekla standardne kakovosti, ki jih režejo z velikimi žagami, enimi največjih na tem območju. Druga so storitve za stranke, ki imajo lasten načrt razreza in svoj material, med njimi so avstrijske železarne in jeseniški Acroni. Tretja pa so lastni izdelki in polizdelki.

Nabor naprav za razrez je zavidljiv: za ravne reze, oblikovni razrez, razrez z vodnim in s plazemskim curkom. To so računalniško numerično vodeni stroji ali tako imenovani CNC-stroji, programirani tako, da na koncu iz njega pride oblikovan izdelek. Tretja skupina Damatechove strojne opreme pa so štirje CNC-mehansko obdelovalni centri, kjer delajo, na primer, elemente za stroje, kakršni so industrijski noži in osi, ki se uporabljajo kot rezervni deli. Z zelo hitrimi dobavnimi roki so prepričali predvsem tiste proizvajalce, ki morajo uporabnikom zagotavljati originalne rezervne dele.

Gradijo na lojalnosti in poštenem odnosu

V Damatechu je trenutno 28 zaposlenih. Strokovnih profilov, ki bi jim 100-odstotno ustrezali, na trgu skoraj ni, razlaga Darko, zato jih usposobijo in priučijo sami. "Z mladimi, ki prihajajo iz tehničnih šol, moramo veliko delati, da svoje šolsko znanje nadgradijo s specifičnim znanjem. Proces izobraževanja je zahteven in dolgotrajen. Zato je naš cilj, da jih tudi čim dlje zadržimo." Prepoznavni želijo biti kot zanimiv delodajalec, njihov cilj pa je, da zaposleni višjo plačo iščejo znotraj podjetja in ne zunaj njega.

"Zaposlenim želimo omogočiti kar najboljše delovne pogoje, optimalno plačo in dobre odnose. Zagovarjamo osnovne vrednote, kot so korekten odnos do dela, lojalnost podjetju in poštenost," razlaga Mateja. Zelo pomembne so jim družinske vrednote, zato poskušajo v svojo zgodbo vključiti tudi družinske člane zaposlenih, od organizacije skupnih izletov do družinskih piknikov. "A dejstvo je, da smo podjetniki, zato mora biti na koncu pozitivna tudi bilanca poslovanja," pravi prokuristka.

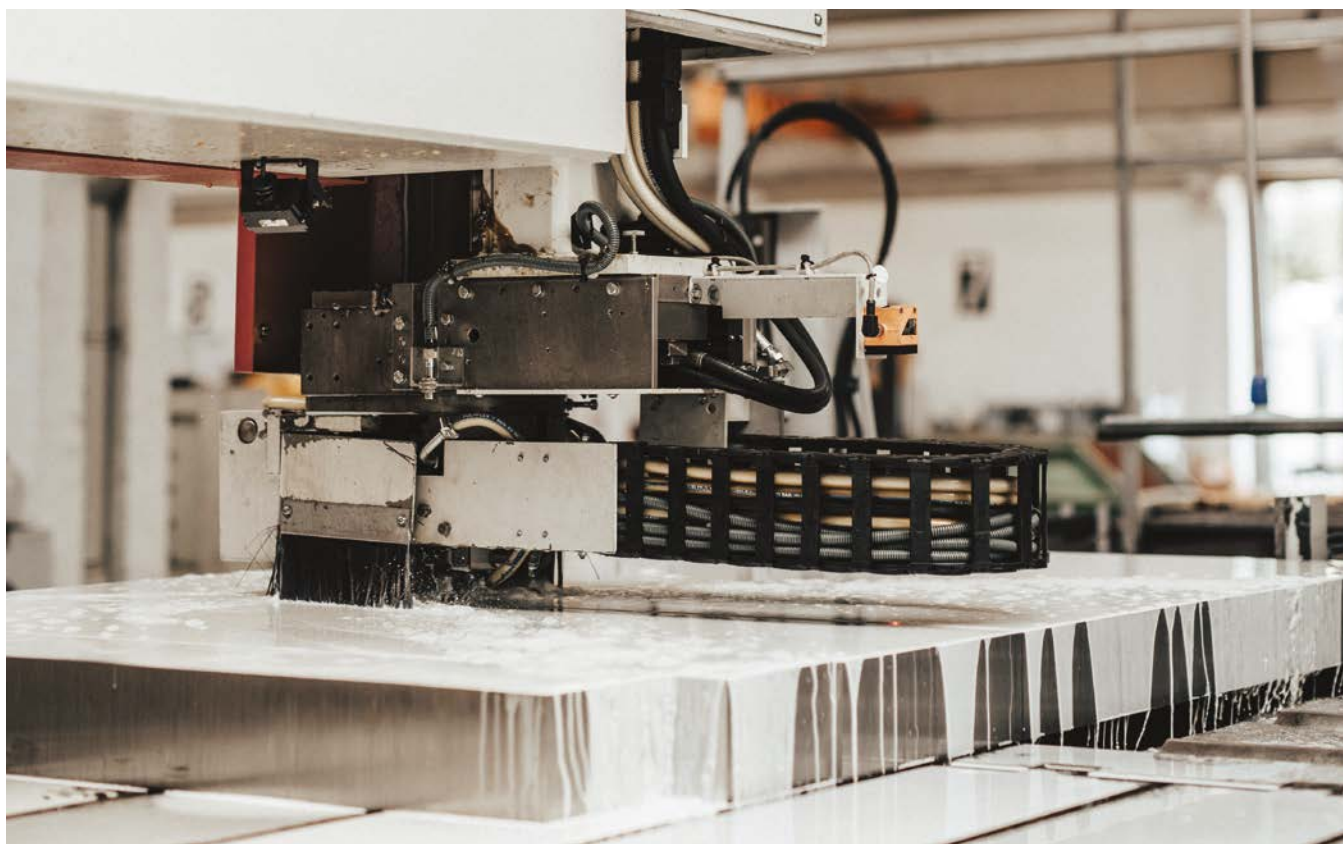


V skladišču držijo predvsem poboljšana in obrabno obstojna jekla



Z zelo hitrimi dobavnimi roki smo prepričali predvsem tiste proizvajalce, ki morajo uporabnikom zagotavljati originalne rezervne dele.

Pošiljka pripravljena za odpremo stranki



Razrez jekla v Damatechu poteka tudi na osmih tračnih žagah

Damatech v petih besedah:

družinske vrednote, odgovornost, lojalnost, poštenost, korekten odnos do dela.

V uspešni podjetniški zgodbi ne izgubi sebe

Kaj pa člani ožje družine? Hčerini mož Damir Ejup Mikec se je podjetju pridružil kmalu po njegovem zagonu. Kot magister organizacijskih ved je odgovoren za sistem kakovosti ISO 9001-2015 ter oblikovni razrez in kooperante. Pred petimi leti se je podjetju priključila še hči Eva Mikec, ki se je šolala v Avstriji, na poslovni šoli v Münchnu pa je magistrirala iz poslovnih ved, s poudarkom na družinskem podjetništvu. Odgovorna je za notranjo prodajo.

Po mnenju obeh lastnikov so družinski člani najbolj lojalni in zanesljivi kadri, ki do podjetja in dela čutijo nekaj več; pri tem ne gre samo za zaposlitev. To potrjuje tudi Eva: "V zadovoljstvo mi je delati v družinskem podjetju, saj sem lahko del tradicije, ki sta jo začela starša. Moja pripadnost podjetju in odgovornost do njega sta zato veliko večji." Tudi njen mož Damir pravi, da delo v družinskem podjetju vpliva na njegovo motivacijo: delo ni samo delo, ampak mu v določeni meri predstavlja tudi družino.

Med družinskimi člani je potrebna precejšnja mera čustvene inteligence, da znajo ločevati med družino in podjetjem, kjer so odnosi in načela drugačni. Sicer zelo hitro pride do nesoglasij, s čimer se Mikčeva povsem strinjata. Pravita, da sta prestala obdobje prilagajanja. Darko se je na začetku bal, kako bosta podjetje upravljala oba, vendar imata po Matejinih besedah vsak svojo funkcijo. Zaveda se, da je njen mož direktor, ona pa ga v tej vlogi podpira. Pomemben je trden in uravnotežen osebni odnos, ki potem lahko deluje tudi na ravni poslovnega odnosa.

Pri uravnavanju družinskega in poslovnega življenja je potrebna disciplina, da tudi v prostem času pogovor ne teče le o poslu. Pomembno je druženje z ljudmi, ki niso člani družinskega podjetja. "Bolj ko sva starejša, večjo potrebo po odmiku od podjetja čutiva. Imava dobro ekipo, zaupava zaposlenim. Kadar sta Eva in Damir v podjetju, sva midva lahko mirna," razlaga Mateja. "Podjetje ni član družine, je le njen produkt. Težava ni kupiti kruh, si je pa težje vzeti prost večer. V uspešni podjetniški zgodbi hitro lahko izgubiš sebe. Moraš se znati vračati k temu, da si čisto navaden človek, ki ima po eni strani srečo, po drugi pa zelo veliko odgovornost, da podjetje dobro deluje."

Darko in Mateja Mikec

soustanovitelja, lastnika

Ime podjetja:	Damatech, d. o. o.
Število zaposlenih (2017):	28
Prihodki (2017):	6,5 milijona €

Logar trade, d. o. o.

Zdravko Logar, direktor podjetja

Mateja Logar, vodja financ in komerciale

Stane Logar, vodja proizvodnje

Gašper Logar

S spoštovanjem do kupcev in z ljubeznijo do čebel

Čebelarstvo brez težav povežemo s Slovenijo. Slovenci smo že od nekdaj poznali prednosti čebel, zato smo s koristjo opravljali dejavnost, ki človeštvu daje hrano in zdravje, hkrati pa ga ohranja v naravnem ravnovesju in sobivanju. Zato je bilo samo vprašanje časa, kdaj bo na naših tleh zrasla uspešna proizvodnja izdelkov, povezanih s čebelarstvom. Družinsko podjetje Logar trade, ki se je s to dejavnostjo začelo ukvarjati že pred štiridesetimi leti, danes sodi v sam vrh proizvajalcev čebelarske opreme v Evropi. Izdelujejo zelo kakovostno čebelarstvo opremo iz nerjavečega jekla: točila za med, posode za shranjevanje medu, kuhalnike za topljenje voščin, pripomočke za steriliziranje voska, posode za odkrivanje satja, cedila ter filtre. Podjetje vodi druga generacija, upajo pa na to, da bo kateri od otrok nadaljeval tradicijo.





“Delo v našem podjetju poteka v simbiozi s potrebami in z željami kupcev.”

Zdravko Logar,
direktor podjetja



Začetnik in ustanovitelj Anton Logar z enim od svojih točil



V podjetju so specializirani za izdelavo vrhunskih točil za med in nerjaveče čebelarске opreme

Ključavničar, ki je postal čebelarški inovator

Zgodbo podjetja začnemo že leta 1979, ko se je Zdravkov oče Anton Logar s podporo žene Ivce odločil za samostojno podjetniško pot. "Na začetku je delal kot ključavničar, vendar je svojo priložnost našel kot kooperant podjetja, ki je tržilo čebelarško opremo, katere v tedaj z uvozom omejeni Jugoslaviji še ni bilo. Naročil in dela za vso družino je bilo dovolj," se začetkov spominja Zdravko.

Ta zgodba pa na žalost ni trajala, saj se je z razpadom Jugoslavije zaprl trg. Posledično so Logarjevi v trenutku izgubili vsa naročila. "Za mojega očeta je bil to velik šok, moral je odpustiti vseh osem delavcev. Znašli smo se pred izzivom, saj nihče ni vedel, ali se bomo z našim poslom še lahko preživljali," pripoveduje Zdravko. K sreči so jih v tistem obdobju Avstriji povabili na sejem, kjer so se nekateri kupci zanimali za njihove izdelke.

Toda ti kupci so glavno pozornost namenjali predvsem kakovosti, ki je bila v Jugoslaviji včasih potisnjena na stran. "Kakovost je kar naenkrat postala glavna vrлина naših izdelkov. Na začetku smo prodajali v Avstriji, kmalu pa se je tudi v Sloveniji pojavilo povpraševanje po različnih izdelkih," še doda.

Sredi 90. let prejšnjega stoletja so začeli izdelovati tudi nerjaveče posode za shranjevanje vina in sokov, kar je sezonsko lepo sovpadalo s čebelarško sezono. Kot redni udeleženci čebelarških sejmov so ves čas spoznavali nove tuje trge in njihove zahteve, glavni preboj pa se je zgodil z razstavljanjem na svetovnem čebelarškem kongresu v Švici, kjer so pridobili prve nemške kupce, in vstopom Slovenije v EU. "Pred tem so za naše kupce težavo predstavljale carinske formalnosti," razloži Mateja. Danes 80 odstotkov svojih izdelkov izvozijo, največ v Nemčijo in Avstrijo, sicer pa Logarjeve izdelke uporabljajo ljubiteljski in profesionalni čebelarji v več kot 40-ih državah sveta.

Čebelarstva oprema za ljubitelje in profesionalce

Podjetje Logar trade je zelo nišno usmerjeno. Ukvarjajo se predvsem s proizvodnjo čebelarstva opreme; na prvem mestu so vsekakor točila za točenje medu iz nerjavečih materialov. "Točila so naprave, ki čebelarjem s pomočjo centrifugalne sile omogočajo točenje medu iz medenih satov. Na voljo imamo 55 različnih modelov točil tako za tiste, ki jim čebelarjenje predstavlja konjiček, kot za profesionalne čebelarje. Načini čebelarjenja so v vsaki regiji drugačni, čebelarji pa imajo različne velikosti satov," Zdravko ponosno pove o točilih, ki so njihov paradni konj. Po naročilu so točilo izdelali tudi za zelo posebno stranko. "Naše točilo smo naredili tudi takratnemu ukrajinskemu predsedniku Viktorju Juščenko, ki je navdušen čebelar."

V letih od 2012 do 2017 so imeli zavidljivo 70-odstotno rast, samo lani so ustvarili 3,5 milijona evrov prometa in pol milijona evrov dobička. Konstantna rast je ena od vrlin podjetja, saj se zavedajo, da prehitra rast lahko prinaša težave. Največji preskok se je zgodil na začetku tisočletja, pove Zdravko. "Leta 2001 smo kupili zemljišče, 2005 pa smo se preselili na novo lokacijo v poslovno cono Šenčur. Tu smo zgradili stavbo, kjer imamo več kot 2000 kvadratnih metrov uporabnih površin. Selitev v nove prostore nam je dala možnost širitve in povečanja proizvodnje, vse skupaj pa je pravzaprav potekalo v simbiozi s potrebami in z željami kupcev." Ključno za hitro rast so kakovost, odzivnost na potrebe kupcev, promocija na tujih trgih, inovativnost in usmeritev na izdelke z večjo dodano vrednostjo, ki jih prodajajo v tujino. V podjetju dela 25 ljudi, večinoma iz okoliških krajev.



Ekipa je gonilo podjetja

Logarjeve izdelke uporabljajo ljubiteljski in profesionalni čebelarji v več kot 40-ih državah sveta.



Podjetje je bilo nominirano za gorenjsko gazelo 2018



Sedež podjetja Logar trade v Šenčurju

Logar trade v petih besedah: kakovost, podjetnost, delavnost, tradicija, poštenost.

Simbioza podjetja in družine

Družina Logar že od ustanovitve živi skupaj s podjetjem. "Družinski člani smo nadaljevali posel, ki ga je začel moj oče. Poleg mene je zaposlena žena Mateja, ki vodi finance in komercialo, moj brat Stane pa je vodja proizvodnje. Mi trije delamo naprej, z bratom sva na podjetje navajena, saj sva bila vanj vključena že od malih nog. Sestra Vesna pa nadaljuje življenjsko pot v svojem poklicu. Računamo, da si bodo tudi naši otroci želeli voditi podjetje naprej. Vsekakor pa bodo o svoji prihodnosti odločali sami," o poslovanju in viziji pripoveduje Zdravko. Z ženo Matejo imata namreč tri otroke. Vsi trije ju že od malih nog aktivno spremljajo na sejnih doma in v tujini. Morda se jim sčasoma priključita tudi bratova otroka. To bo njuna odločitev.

"Sina Gašperja delo v podjetju veseli. Že ko je bil star 12 let, je želel prodajati sam. Takrat se je na razstavo, na kateri se naše podjetje predstavlja vsako leto, prijavil poslovni partner iz Grčije, katerega izdelke zastopamo na slovenskem trgu, vendar je tik pred zdajci odpovedal udeležbo. Mi nismo imeli kadra, ki bi prevzel njegov razstaveni prostor. Vskočil je Gašper in se odločil, da bi on prodajal sam, razumljivo s strokovno pomočjo. Od takrat naprej ima vsako leto svoj del razstavnega prostora, ker hoče biti samostojen. Tudi grški partner je povedal, da mu po Gašperjevi zaslugi sploh ni več treba hoditi razstavljat v Slovenijo," sinov zagon opisuje Mateja.

Kakovost je vedno na prvem mestu

V podjetju dajejo velik poudarek kakovosti, ki je eden glavnih razlogov za uspešnost. Drugi ključni dejavnik pa je sistematična gradnja lastne blagovne znamke, ki ima mednarodno prepoznavnost. "Na vsakem našem izdelku je vtisnjen naš logotip, ki spremlja naše izdelke. Dobro blagovno znamko smo ustvarili s kakovostjo, z odzivnostjo, inovativnostjo, prisotnostjo na mednarodnih sejnih in doslednostjo pri izpolnjevanju dogovorjenega," razlaga lastnik.

Zdravko je zelo pozoren na spoštovanje do kupcev, dobaviteljev in zaposlenih. "Vsakega dobavitelja je treba spoštovati, zato vsa leta račune plačujemo v roku. Če se dogovoriš za rok plačila, mora biti takrat zadeva urejena. Enako je z zaposlenimi. Moraš jih pošteno plačati in nagraditi za njihovo delo, le tako lahko od njih potem pričakuješ neko pripadnost, ustvarjalnost in inovativnost."

Čebelarški turisti raje na ogled podjetja kot na Bled

V Sloveniji se čebelarški turizem zelo razvija. Čebelarji iz tujine radi obiščejo druge države ter si ogledajo način čebelarjenja in deželo. "Mi kot proizvajalci smo zanje zelo zanimivi, zato letno sprejmemo nekaj avtobusov čebelarjev. Zelo zanimiva je zgodba čebelarjev iz Litve. Ker so imeli zelo natrpan urnik, so na koncu morali izbirati, ali si ogledajo Bled ali pridejo k nam. Raje so prišli k nam, si ogledali podjetje in trgovino. Predstavili smo jim naše poslovanje in zgodovino. To so vsi potencialni kupci, in na ta način tudi delamo promocijo," sklene Zdravko.

Zdravko Logar

lastnik

Ime podjetja:

Logar trade, d. o. o.

Število zaposlenih (2017):

25

Prihodki (2017):

3,5 milijona €

Marmor Hotavlje, d. o. o.

Franc Branko Selak, direktor

Damijan Selak, izvršni direktor

Tomaž Selak, izvršni direktor

Marmor Hotavlje: trdni kot kamen

Kamen je mnogo več kot le gradbeni element. Iz njega so izdelane nekatere največje stvaritve človeštva. Ima izjemne lastnosti - lahko je trd in oster, mehek in nežen, topel, snežno bel ali pisan, vedno pa veličasten, edinstven in brezčasen. Zahteva odlično poznavanje in kirurško natančnost pri obdelavi, ki jo obvladajo le izurjeni mojstri. Te najdemo v družinskem podjetju Marmor Hotavlje, ki je nastalo leta 1948, ko so se povezale delavnice ob vznožju kamnoloma.

Toda tradicija kamnoseštva na območju Hotavelj se je začela že veliko prej - eden najstarejših obdelanih portalov nosi letnico 1721. Skozi generacije kamnosekov so se prenašali znanje, veščine in ljubezen do oblikovanja kamna. Hotaveljčan, ki ga zaznamuje edinstvena barvna variacija, je tradicionalni domači vir in paradni konj podjetja, čeprav danes za potrebe svojih projektov kupujejo najrazličnejše kamne po vsem svetu.

Podjetje Marmor Hotavlje, ki letos obeležuje 70-letnico delovanja, se je s pravo vizijo in trdim delom razvilo v eno od vodilnih podjetij za obdelavo kamna na svetu. Danes za izvajanje vrhunskih celostnih storitev skrbi skoraj 130 zaposlenih - od ekipe inženirjev, tehnologov, arhitektov, oblikovalcev do kamnoseških mojstrov in drugih strokovnjakov. *“Ljudje smo tisto, zaradi česar je podjetje Marmor Hotavlje drugačno, smo jedro vsega, kar počnemo. Delujemo kot močna, povezana ekipa, v kateri se zavedamo, da je za dober končni izdelek pomemben vsak korak,”* pravi direktor podjetja Franc Branko Selak.





“Ljudje smo tisto, zaradi česar je podjetje Marmor Hotavljice drugačno, smo jedro vsega, kar počnemo. Delujemo kot močna, povezana ekipa, v kateri se zavedamo, da je za dober končni izdelek pomemben prav vsak korak.”

Franc Branko Selak,
direktor



Tehnologi ideje arhitektov in oblikovalcev prevedejo v natančne načrte in modele, ki omogočajo, da stranke še pred prvim rezom vidijo, kakšen bo izdelek

S kamnom opremljajo luksuzne objekte

“Naša prednost je, da strankam ponujamo celostne storitve - od ideje do končnega izdelka. Uporabljamo sodobno tehnologijo, ki zahteva visoko usposobljene sodelavce. Kljub tehnologiji pa večjih rok kamnosekov ne more nadomestiti prav nič. V podjetju smo ponosni, da nam je uspelo doseči najboljšo kombinacijo obojega; vse s pridihom razvoja, novih inovativnih rešitev in pristopov, saj se zavedamo, da lahko le tako obdelavo kamna pripeljemo do popolnosti,” nadaljuje Brankov sin Damijan, izvršni direktor.

“Nepogrešljivo podporo našim mojstrom nudi močan tim tehnologov, ki razvija najboljše rešitve in poskrbi za nemoten potek dela v vseh fazah. Tehnologi so vezni člen med naročnikom in izvajalcem. Naši projekti so

v celoti transparentni, zelo pomembno je, da je naročnik v vseh fazah ustvarjanja vključen v proces dela,” potrdi Brankov sin Tomaž, izvršni direktor.

V podjetju danes s kamnom opremljajo megajahte, luksuzne vile, hotele, poslovne in stanovanjske objekte. Izdelujejo kamnito pohištvo, ekskluzivne izdelke in druga umetniška dela. “Naša pomembna naloga je tudi prenavljanje in ohranjanje kulturne dediščine,” doda Tomaž. “Izvedba kamnoseških del je zahtevna, še posebej na jahtah, kjer veljajo posebne omejitve glede prostora in teže. Za izdelke uporabljamo posebne tehnike, ki dajejo videz masivnega kamna, v resnici pa so ti izdelki zelo lahki. Zavedamo se svojega znanja, izkušenj in sposobnosti. Prav zaradi tega smo usmerjeni v najzahtevnejše projekte.”

Ponovni vzpon na kamnoseški Olimp

“Kmalu bo 50 let, odkar sem prišel v podjetje. Ponosen sem, da smo nekoč težko fizično delo preoblikovali v umetnost. Med prvimi na svetu smo uporabili računalniško vodeni stroj za obdelavo kamna in se v svoji stroki med prvimi začeli resneje povezovati s tujino,” pojasnjuje Franc. Različna obdobja so prinesla različne izzive, včasih tudi preizkušnje. Ena takšnih je bila nedolgo nazaj. “Marmor Hotavlje je zaradi sesutja gradbenega trga v letih od 2008 do 2013 odpisal več kot letno realizacijo. V takem primeru vsa podjetja zaprejo svoja vrata; mi jih nismo. Ne samo kot podjetje, ampak tudi kot družina smo vedeli, da je pot samo ena, in nase vzeli veliko breme. Poplačali smo vse podizvajalce, plače v podjetju niso nikoli izostale, nihče ni ostal brez službe. Začeti je bilo treba znova,” se spominjajo Selakovi. Iz novega začetka se je rodil ponoven uspeh. Danes so vodilni v najzahtevnejših kamnoseških segmentih; pridobili so status razvojnega podjetja. Sodelujejo s slavnimi imeni iz sveta posla, estrade, oblikovanja, arhitekture, z najprestižnejšimi izdelovalci pohištva, umetniki ...

“Naša družina že od nekdaj živi s kamnom, vsi znamo delati, vendar smo si med seboj značajsko zelo različni. To ima prednosti in slabosti. Ko pa smo se takrat usedli za mizo, smo si bili enotni,” se spominja Franc. “Zavedamo se, da je podjetje ena velika družina, kjer smo skupaj v dobrem in slabem, naloga lastnikov pa je, da prevladuje dobro,” ponosno dopolni Damijan. “Usmeritev na področja, kjer cenijo naše znanje in izkušnje, ki so jih kupci tudi pripravljeni plačati, je bila pravilna.”

Danes so vpleteni v projekte, o katerih so včasih lahko le sanjali, pravijo. V Evropi ne izdelajo luksuznega plovila, ne da bi Marmor Hotavlje imel možnost oddati svoje ponudbe. Od leta 2000 so sodelovali na več kot 100 megajahntnih projektih, tudi pri izgradnji največje in najprestižnejše zasebne jahte na svetu, dolge 180 metrov. Trenutno imajo v tej niši posel vsaj do leta 2023. Podjetje se je s premikom na trg opremljanja jaht iz gradbeništva preselilo na področje inženiringa. “Smo podjetje z veliko dodano vrednostjo, ki dela zahtevne unikatne izdelke,” pove Tomaž.



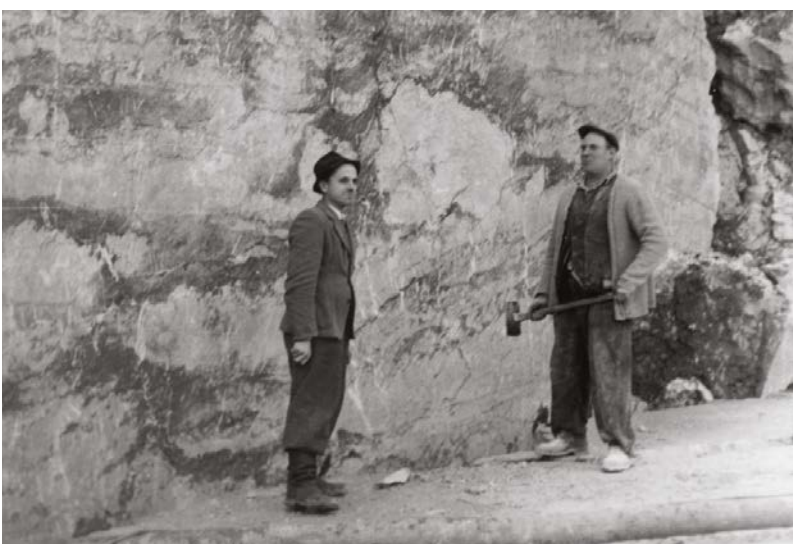
Marmor Hotavlje je tesno povezan z lokalnim okoljem



Od leta 2000 so sodelovali na več kot 100 megajahntnih projektih



Skozi generacije kamnosekov so se prenašali znanje, veščine in ljubezen do oblikovanja kamna



Tradicija kamnoseštva na območju Hotavelj se je začela že leta 1721



Podjetje je nastalo leta 1948, ko so se povezale delavnice ob vznožju kamnoloma

Marmor Hotavlje v petih besedah:

skupni cilj, prihodnost, razvoj, vizija, sodelovanje.

Ključ je v sodelovanju in zaupanju

Vsi od 126 zaposlenih v podjetju se poznajo po imenu. Povezujejo se tudi zunaj podjetja, bodisi na športnih bodisi na kulturnih dogodkih. "Najina pisarna je vedno odprta," pravita brata, ob tem pa dodata, da brez pravih ljudi in zaupanja ne bi mogli izvesti pomembnih projektov. Zaposlenim so v roke predani zelo pomembni projekti, vredni tudi po več milijonov evrov. "Danes imamo vsaj deset velikih projektov, pri katerih morajo usklajeno, kot eno, delovati vse ekipe - od tehnologije, prodaje, nabave, proizvodnje do montaže. Do zaposlenih imamo veliko dolžnost in odgovornost. Na podlagi izkušenj iz preteklosti, nalog sedanjosti in izzivov prihodnosti smo sestavili močno ekipo, v kateri je pomemben prav vsak," opisuje Tomaž.

Ob 70. obletnici poslovanja so jih obiskali naročniki z vsega sveta. "Tisti večer je k meni pristopilo vsaj deset ljudi, ki so mi rekli, da sploh ne vem, kaj imamo, ker imamo tako družinsko podjetje," se spominja Tomaž. A voditi družinsko podjetje ni preprosto, saj je treba uskladiti posej in družinske odnose, hkrati pa najti način, kako različne značaje pripraviti k iskanju skupnih odločitev. Čeprav imata Tomaž in Damijan o kakšni odločitvi včasih tudi različni mnenji, pred zaposlene vedno stopita kot usklajen par.

Lastništvo podjetja je danes v rokah očeta Franca, mame Ane ter sinov Damijana in Tomaža. Franc svojim sinovoma popolnoma zaupa. Čeprav se v poslovanje podjetja ne vtika, je še vedno zelo aktiven, saj se trenutno ukvarja z izzivi hčerinskih družb v Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Črni gori. "Za vse nas je bilo in bo dovolj izzivov," so si enotni Selakovi.

Naša družina živi s kamnom že vse življenje. Znamo poprijeti za delo. Med seboj smo si značajsko različni, vendar imamo skupen "kamnoseški" genski zapis.

Ana, Damijan, Franc in Tomaž Selak

lastniki

Ime podjetja:	Marmor Hotavlje, d. o. o.
Število zaposlenih (2017):	126
Prihodki (2017):	12,5 milijona €

Oblak Group, d. o. o.

Bogdan Oblak, lastnik, direktor

Neva Oblak, prokuristka

Blaž Oblak, prokurist

Tajda Oblak Lukan, prokuristka

Teja Oblak Tršar, prokuristka

Peta generacija Oblakovih nadaljuje vizijo prednikov

Sliši se neverjetno, a je resnično - podjetniške korenine Bogdana Oblaka, lastnika in direktorja podjetja Oblak Group, segajo v 18. stoletje; logaški obrtniki oziroma podjetniki pa so že celih pet generacij. Posel Oblakovih počasi prevzemajo otroci Blaž, Teja in Tajda, saj se bosta njihova starša Bogdan in Neva v prihodnjih petih letih iz njega umaknila. Program betonskih tlakovcev ter drugih betonskih izdelkov za urejanje vrtov in okolice je njihov paradni konj, v katerega zadnja leta največ investirajo. Del prihodkov pa ustvarijo z veleprodajo kozmetičnih izdelkov, med katerimi sta prestižni blagovni znamki Valmont in Ren. Celotna skupina podjetij - poleg podjetja Oblak Group ima Bogdan Oblak v lasti še dve podjetji in espe - je lani ustvarila 12,5 milijona evrov prihodkov, od tega Oblak Group nekaj manj kot 10 milijonov evrov. *“Edini v Sloveniji imamo dve najsodobnejši proizvodni liniji: na prvi delamo v treh izmenah, na drugi v dveh,”* pojasnjuje direktor. Z veletrgovino ustvarijo 98 odstotkov svoje realizacije in ves čas gradijo na prepoznavnosti. Pred njimi je zdaj prva faza 2,5 milijona evrov vredne posodobitve prve proizvodne linije.





“Podjetniška družina mora imeti jasno določene vrednote, in na vrhu ne sme biti absolutno nič drugega kot družina. Če to uspeš, si ob večerih in koncih tedna doma, se pogovarjaš z otroki ter igraš z vnuki.”

Bogdan Oblak,
direktor



Imajo največji tržni delež v segmentu betonskih tlakovcev v Sloveniji



Edini v Sloveniji imajo dve najsodobnejši proizvodni liniji

Po žilah jim teče podjetniška kri

Leto 1901 je v družinski kroniki Oblakovih zapisano kot leto, ko se je njihova družina preselila v Logatec in se začela ukvarjati s proizvodnjo betonskih izdelkov. Na prelomu stoletja je bil beton nov, nadvse uporaben material, pesek pa je bil tedaj "zlato", saj je v kombinaciji s cementom dobro ključoval času. Njihov prvi izdelek je bil betonski strešnik.

Vrnimo se na začetek, v leto 1754, kolikor daleč nazaj je bilo mogoče slediti njihovi rodbini. Bogdanovi predniki so bili mojstri stolpnih ur. Njegov praded Matevž Oblak se je podpisal pod stolpno uro na poslopju Univerze v Ljubljani in pod tisto na katedrali v Kölnu. Ob koncu 19. stoletja so bili za urarje slabi časi, začenjala se je doba betona, zato je Bogdanov praded izkoristil to priložnost. Portfelj izdelkov so širili in krčili, betonski strešnik pa je bil vse do leta 1986 njihov glavni izdelek.

Zaradi omejitev pri poslovanju obrtnikov je bil v Jugoslaviji njihov razvoj zelo omejen. Vseeno pa je v 60. letih prejšnjega stoletja Bogdanov oče začel proizvodnjo avtomatizirati. "Dva rabljena stroja smo iz Nemčije pripeljali tako, da smo ju v Slovenijo vozili dve leti kot rezervne dele za naš stari stroj," se spominja. Leta 1980 so začeli s polavtomatsko obdelavo betonskih tlakovcev tipične H-oblike, ki je bil prodajna uspešnica. "Pred podjetjem lahko vidite največji H-tlakovec na svetu, ki tehta šest ton in je narejen v razmerju 1 proti 20. Zaposleni so mi ga na skrivaj ulili kot darilo za 50-letnico," pove Bogdan.

Osamosvojitve Slovenije je Oblakovim prinesla velike spremembe. Bogdan je podjetje ustanovil decembra 1989. "Ker sem o betonskih izdelkih že vse vedel, sem iskal nov izziv. S kolegom, ki se je ukvarjal s prodajo kozmetike, sva poskusila z odganjalcem komarjev. Prodali smo ga ogromno, videli, da se spleča, in tako začeli uvažati kozmetične izdelke," se spominja začetkov poslovanja. Z veleprodajo kozmetike zdaj ustvarijo okoli milijon evrov prihodka na leto.

Z milijonskimi investicijami so danes v družbi največjih

Leta 1996 so odkupili propadlo gradbeno podjetje z betonarno, ki je stalo na mestu, kjer so danes njihovi prostori. Investirali so v razvoj betonarne in avtomatsko proizvodnjo betonskih tlakovcev, s čimer so pristali med tremi največjimi proizvajalci v Sloveniji. Imeli so razmeroma veliko kapaciteto proizvodnje in posledično tudi veliko izbiro zalog izdelkov v skladiščih. Takrat splošno uveljavljen model prodaje gradbenega materiala ni najbolje deloval. Za rešitev zagate so v podjetju "potegnili" nekaj vzporednic in izkušnje pri veleprodaji kozmetike prenesli tudi na trženje betonskih izdelkov. Leta 2002 so prvič prišli na prodajne police Merkurja. Nov poslovni model je deloval.

Kmalu so njihove kapacitete postale premajhne. Odločili so se za 7-milijonsko investicijo v stroje in proizvodne prostore. A prišla je

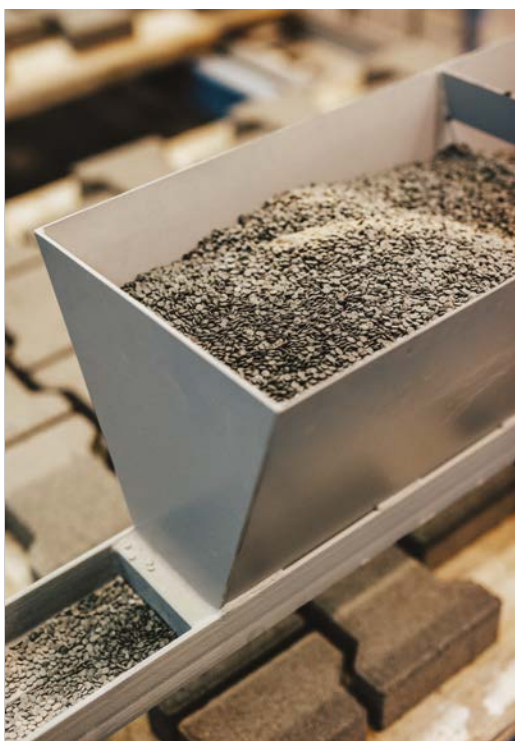
gospodarska kriza. "Leta 2010 kredita nismo mogli več odplačevati, zato smo ga reprogramirali in krizo vendarle uspešno prebrodili. Naučili smo se lekcije. Ceniti moraš pomoč bank. Biti moraš odkrit, pošten in se z njimi pogovarjati. Ne smeš izpustiti niti meseca, ne da bi kaj plačal, pa čeprav samo en cent," pravi Bogdan Oblak. "Družina ni vzela kredita zato, da bi koga oškodovala, ampak da bo z njim nekaj naredila; pošteno plačala zaposlene, plačala dobaviteljem in bankam vrnila denar."

Pravijo, da imajo danes največji tržni delež v segmentu betonskih tlakovcev, v segmentu betonskih robnikov pa so med prvimi tremi. Pred njimi je nova naložba v posodobitev prve proizvodne linije, ki je vredna 2,5 milijona evrov. Iz previdnosti so se je lotili v več fazah.

Svojo osnovno dejavnost bodo v prihodnje nadgradili s celovito ponudbo za urejanje zunanjih površin, od luči za osvetljevanje dvorišč, hiš in okrasnega grmovja do naprav za namakanje trave, vrtnega pohištva, igral, okrasnega peska in podobnega. Model so povzeli po bencinskih črpalkah, ki največjo razliko v ceni naredijo prav z dodatno ponudbo.



Svojo osnovno dejavnost bodo v prihodnje nadgradili s celovito ponudbo za urejanje zunanjih površin



Pred njimi je nova naložba v posodobitev prve proizvodne linije, ki je vredna 2,5 milijona evrov

Zaposleni morajo imeti zaupanje vame. Vedeti morajo, da se lahko obrnejo name, ko imajo slab dan. In to sem si moral zaslužiti.



Program betonskih tlakovcev ter drugih betonskih izdelkov za urejanje vrtov in okolice je njihov paradni konj

Oblak Group v petih besedah:

družina, tradicija, odnos do zaposlenih, poštenost, spoštovanje.

Družina je daleč največja vrednota

Kaj Bogdanu pomeni največ? Družina, družina in še enkrat družina. Šele nato so podjetje in zaposleni. Tega ne moreš kupiti, pravi. "Podjetniška družina mora imeti jasno določene vrednote, in na vrhu ne sme biti absolutno nič drugega kot družina. Če ti to uspe doseči, si ob večerih in koncih tedna doma, se pogovarjaš z otroki ter igraš z vnuki."

Nesoglasje je del vsakodnevnega družinskega in poslovnega življenja. Če je družinsko in poslovno eno in isto, pa je priložnosti za nesoglasja še toliko več. Toda komunikacija in spoštovanje sta zagotovilo, da se nesoglasje ne razrase do te mere, da je težko popravljivo ali da začne celo razdvajati.

Sin Blaž je gradbeni inženir, hčerki Tajda in Tea pa magistri ekonomije. Oče in mama naj bi se v petih letih umaknila iz podjetja. Bogdan razlaga: "Ko smo se odločili za generacijski prenos, je bilo vsem vse jasno. A v resnici ni tako preprosto. Zato gremo po korakih. Znotraj upravljalvske funkcije smo morali najti prostor za vse tri otroke." Razdelili so jo na proizvodnjo, trženje in upravljanje.

Blaž je v podjetju že deset let. Je direktor proizvodnje, razvoja in kakovosti. Po očetovih besedah najmlajši hčeri Tajdi značajsko najbolj ustreza upravljalvska funkcija. Prezela bo finančno in kadrovsko področje ter zastopala podjetje. Druga hči Teja, ki je v podjetju sedem let, pa bo odgovorna za trženje vseh programov cele skupine podjetij Oblak, od nabave, uvoza do prodaje. "Šesta generacija Oblakov je tudi že močna. Imava že pet vnukov in eno vnukinjo, v kratkem pa dobiva še sedmo dete. Ona ali on, ni pomembno. Važno, da bo zdravo in naše!" ponosno pove sogovornik.

Poslovni model, ki ga konkurenci ni uspelo kopirati

Šteje pravi odnos do poslovnih partnerjev, kupcev in zaposlenih. "Ne da greš s poslovnimi partnerji na dopust, temveč da si odkrit, pošten in poprodajno naravnani. Slednje je bolj pomembno kot prodaja sama," pravi. Na trgu je močna konkurenca, a kljub temu že 18 let delajo po načelu "prodajati in ne le prodati". K temu še doda: "Trgovci nam zaupajo, česar določeni konkurenci ni uspelo, čeprav so nas želeli kopirati. Imamo dobro organizirano prodajo. Redno izobražujemo naše kupce in se z njimi družimo. A na koncu je pomembna tudi naša zgodba." Veliko prodajo na avstrijsko Koroško, na Hrvaškem pa so kljub tuji konkurenci drugi največji igralec na trgu. Trgovinsko predstavništvo imajo tudi v Črni gori.

Danes lahko investiraš v stroje, zelo težko pa dobiš dobrega delavca, zato je zaposleni precej večji kapital kot stroj, poudarja Oblak. Veliko zaposlenih vika, čeprav jih je tretjina starih toliko kot njegovi otroci. Iz spoštovanja, pravi. "Vsi zaposleni morajo imeti zaupanje vame. Vedeti morajo, da se lahko obrnejo name, ko imajo slab dan. In to sem si moral zaslužiti. Če tega ne bi bilo, jih ne bi zadržala nobena plača.

Bogdan Oblak lastnik, direktor

**Neva Oblak, Blaž Oblak, Tajda Oblak Lukan
in Teja Oblak Tršar** prokuristi

Ime podjetja: **Oblak Group, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018): **65**

Prihodki (2017): **9,8 milijona €**

Pivovarna Pelicon, d. o. o.

Matej Pelicon, soustanovitelj in glavni pivovar

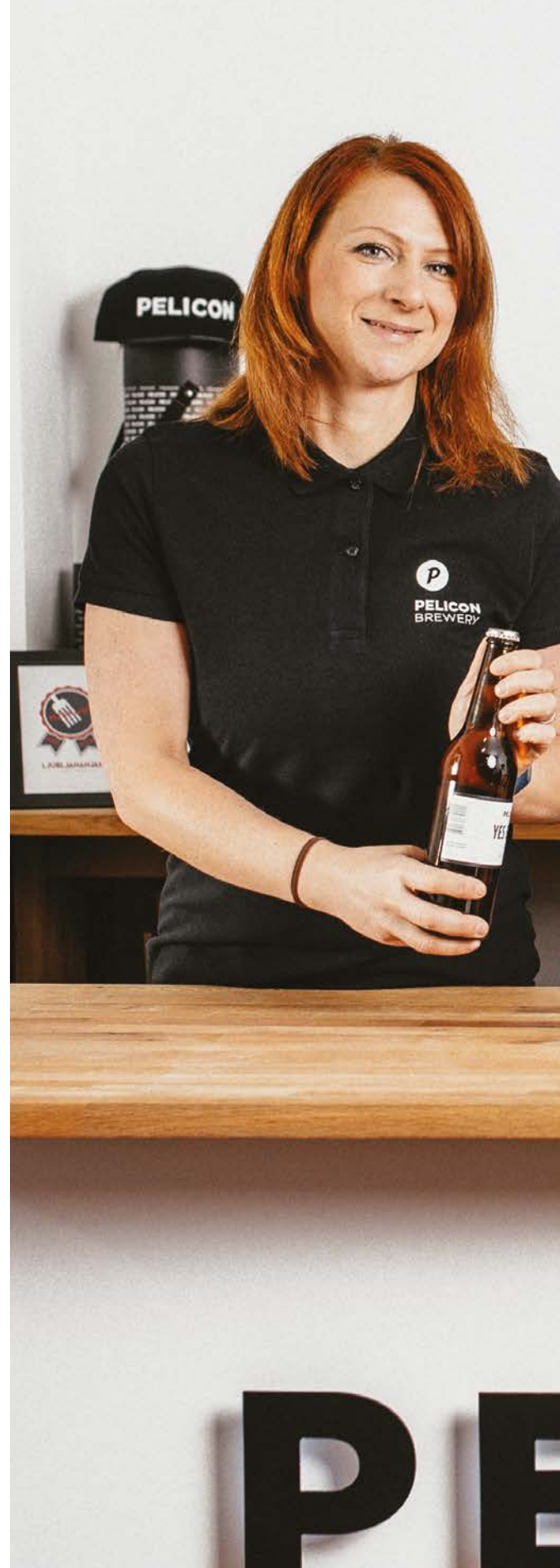
Anita Lozar, soustanoviteljica in odgovorna za razvoj

Anita Pelicon, skrbnica strank

Mitja Lozar, dostavljaavec in montažer točilnih sistemov

Pivovarski samouk in oblikovalka, ki z butičnimi pivi premikata meje

Pred petimi leti je iz ajdovske Pivovarne Pelicon na trg prišla prva steklenica butičnega piva. Že leto pozneje so jih ljubitelji piva trikrat izglasovali za najboljšo slovensko pivovarno leta. Lani je njihovo pivo Pelicon Coffee Stout na svetovnem prvenstvu na Češkem prejelo srebrno medaljo med vsemi prispelimi pivi z vsega sveta, leto pa se je zaključilo s še enim uglednim priznanjem - 31-letna Matej Pelicon in Anita Lozar sta prejela naziv Mladi podjetnik leta 2017. Leta 2015 so zvarili 60 tisoč litrov, leto pozneje še enkrat več, lani pa kar 150 tisoč litrov piva. V tem trenutku iščejo večje proizvodne prostore, saj sedanji postajajo pretesni. V nekaj letih naj bi Pivovarna Pelicon postala največja kraft pivovarna v regiji v stoodstotni lasti zaposlenih. Vključevala naj bi verigo specializiranih trgovin, lokalov in restavracij, kjer bodo ljubitelji piva lahko uživali v edinstvenem povezovanju piva in hrane, pravita Matej in Anita. Vendar imata v mislih vsaj deset različnih poti. Ne vesta še, katero bosta ubrala. *"Prednost ima kakovostno, uravnoteženo, elegantno in pitno pivo; vse drugo temu le sledi,"* sta enotna.





P
PELICON
BREWERY

P
PELICON
BREWERY

P
PELICON
BREWERY



“Celoten dobiček investiramo v nove tehnologije, ki jih nenehno uvajamo v proizvodnjo. Naša panoga je zelo intenzivna in kapitalsko zahtevna.”

Matej Pelicon,
soustanovitelj in glavni
pivovar

PELLICON



Osredotočeni so na kakovost in ustvarjalni razvoj novih receptov

Prvi poskusi kar v loncih za marmelado

Matej je pivovarski samouk. Pivo je začel variti iz lastnega navdušenja nad pivom, ki ga na slovenskem trgu takrat še ni bilo. "Pet, šest let sem pivo pripravljaj doma, in to v loncih za marmelado. Nato sem se odločil, da naredim korak naprej. Rekel sem, da želim odpreti pivovarno. Družina me je podprla in tako smo začeli," se spominja svojih začetkov.

Leta 2012 sta finančna sredstva za naložbo neuspešno poskusila pridobiti s kampanjo na Kickstarterju. "Lotila sva se je zelo naivno, ker je bilo pač zanimivo," pojasnjuje Anita. "Vendar pa trud ni bil povsem zaman. Odziv medijev in trga je bil presenetljiv: prejela sva veliko klicev, vabil, vprašanj o našem pivu ... Z lastnimi prihranki ter s podporo družine in lokalnega okolja sva odprla podjetje, našla prostor in začela."

Matej dodaja: "Nič nisva vedela. Učila sva se skozi poskuse in napake. Veliko sva spraševala." Poudarjata, da sta sledila predvsem svojemu občutku in da se tako odločata še danes. Sta vztrajna in nikoli prehitro zadovoljna. Vedno se sprašujeta, kaj še lahko popravita ali izboljšata.

Ko česa ne veš, pokličeš očeta

V podjetju - ki ga lastnika umeščata med družinska - je danes šest zaposlenih. Poleg Mateja Pelicona, ki je glavni pivovar in vodi celoten proces od varjenja piva do steklenice, ter Anite Lozar, ki je po izobrazbi grafična oblikovalka, v podjetju pa povezovalka vseh procesov, od administracije do marketinga, sta od družinskih članov v delovni proces vključena še žena Matejevega brata Anita Pelicon, ki je zadolžena za prodajo, ter oče Anite Lozar, ki skrbi za montažo točilne opreme in dostavo piva.

"Družinski člani so najzanesljivejše osebe. Ko ne veš, kako zaposliti ljudi, kako voditi ekipo ... - kot midva, ko sva začela -, pokličeš očeta, da ti pomaga," sta odkrita sogovornika. "Svoji družini vprašava za mnenje, a na koncu vedno narediva tako, kot se nama zdi najbolje."

Starši obeh so bili podjetniki in tudi lokalno okolje v Ajdovščini je že desetletja podjetniško naravnano. Zato oba dobro vesta, koliko truda in odrekanja zahteva lastno podjetje. Poudarjata, da se je treba ideji posvetiti

stoodstotno. "Ne moreš samo poskusiti in imeti za vsak primer še dve službi," pravi Anita. Matej pa ji pritrdi: "V podjetju še vedno preživiva veliko časa; to je najin slog življenja." Vendar poudarjata, da sta na svojo zgodbo zelo ponosna.

Ponudba, ki ne dolgočasi

Varimo piva, ki so nefiltrirana, nepasterizirana in polnega okusa - takšna tudi sami radi pijemo. Osredotočeni smo na kakovost in ustvarjalni razvoj novih receptov. Z vsakim varjenjem želimo postati boljši in nad novim valom piva navdušiti čim več ljudi.

"Ko spiješ eno pivo, želiš še enega - to je dobro pivo, ki se ga dá piti," razlagata lastnika, ob tem pa poudarjata, da je vse povezano tudi s kulturo pitja piva: poskusiš različna piva, uživaš v družbi in imaš neko mero, poslušáš svoje telo.

V ponudbi imajo že 16 različnih piv. Po Anitinih besedah so do zdaj gradili osnovno ponudbo, ki je stalnica, klasika. Prepoznavni so predvsem po pivu The 3rd pill (india pale ale), ki je leta 2014 dobil dve nagradi in bil razglašen za najboljšo slovensko pivo. Pivo Out of China (hoppy red ale) - zanimivo, da je izgovarjava imena tega piva podobna izgovarjavi

imena Ajdovščina - pa je rdeče pivo iz hubeljske vode, ječmenovega slada, ovsenih kosmičev in slovenskega hmelja. "Dobre surovine in dobri dobavitelji so pogoj. Naša osnovna sestavina je voda iz izvira reke Hubelj. Večina hmelja je slovenskega, pridelanega po najvišjih standardih, eden od dobaviteljev je celo biodinamik. Vse drugo pa kupujemo v različnih državah s pivovarsko tradicijo, saj tako dobimo edinstvene okuse."

Ljubitelje piva želijo presenečati, ne pa dolgočasiti. Tako, na primer, Summer ale z ingverjem in s koriandrom naredijo enkrat na leto, pred poletjem, da je tisto, ki se pije "pod palmo". Prvega decembra gre v prodajo omejena serija piva Winter, prazničnega temnega piva, ročno zavitega v darilni papir. Trenutno je razprodan Imperial coffee stout, temno pivo s kavo Marcala Honduras. S tem pa seznam posebnih piv še sploh ni končan.

"Okusi so zelo različni: od lažjih do bolj karamelnih, grenkih, sadnih, kavnihi in tudi bolj svežih. Težko je ujeti ravnotežje med grenkobo, alkoholom in kislino," razlaga Matej. Anita dodaja, da je najboljši občutek, ko veš, kaj želiš in to tudi dosežeš. "Sva sicer različnih značajev, ampak pri pivu sva zelo usklajena - takoj veva, kdaj je pivo pitno in kdaj ne." Proces razvoja novega okusa zahteva svoj čas, preden ga dajo na trg. Poleg vrhunske opreme za varjenje imajo namreč tudi zelo dodelan nadzor kakovosti.



Ustanovitelja Matej Pelicon in Anita Lozar sta prejela naziv Mladi podjetnik leta 2017



Ljubitelje piva želijo presenečati, ne pa dolgočasiti



Poleg vrhunske opreme za varjenje imajo tudi zelo dodelan nadzor kakovosti



Lani so zvarili 150 tisoč litrov piva

Vse želimo narediti čim boljše in na drugačen način, kot to delajo drugi.

Pivovarna Pelicon v petih besedah: kakovost, predanost, vztrajnost, drugačnost, vključenost.

Dobri ljudje pijejo dobro pivo

Želimo biti dobro podjetje, ne samo dobra pivovarna. Poskušamo skrbeti za svoje stranke, svoje pivo, biti dostopni ... Vse to želimo narediti čim bolje in na drugačen način, kot to delajo drugi, poudarjata Matej in Anita.

Vsekakor so drugačni. Ljubitelji piva imajo v spletni trgovini na voljo mesečno naročnino na pivo z brezplačno dostavo in zabojčkom za 24 steklenic. Kupijo lahko tudi vstopnice za vsakoletni festival Pivomania, ki so ga prvič organizirali pred petimi leti, da so tako javno predstavili svoje pivo in obeležili rojstni dan podjetja.

Družabna omrežja, dogodki, spletna prodaja, specializirane trgovine, mali kupci in izvoz s pomočjo prijateljev. To je promocijska in prodajna zgodba Pivovarne Pelicon. Odločili so se, da bodo rasli počasi in postopoma. Pet let so prodajo gradili predvsem na izbranih hotelih, restavracijah in trgovinah, specializiranih za butična piva. Šele letos so se odločili, da znajo in zmorejo dobavljati pivo tudi trgovskim verigam, kot sta Spar in E. Leclerc.

“Mlada sva. Splet in družabna omrežja je način komunikacije, ki nama je blizu in na voljo,” pravi Anita. “Ljudje komentirajo, radi objavljajo, katero pivo pijejo in kje, pošiljajo pozdrave z morja in piknikov. Taka povezava je bolj osebna, sproščena in vključevalna, hkrati pa gradi tudi skupnost. Dobri ljudje pijejo dobro pivo.”

Razcvet butičnih piv

Približno dva odstotka slovenskega trga piva predstavljajo butična piva. Po Anitinih besedah je na slovenskem trgu piva veliko priložnosti za širitev butičnega piva. Kraft pivovarstvo je register slogov, po katerem se lahko ravnaš. Po drugi strani pa lahko ta pravila “kršiš”, spremeniš kakšno od sestavin, narediš hibride. Gre za ustvarjalnost in vizijo pivovarja.

Pred petimi leti, ko je podjetje začelo svojo poslovno pot, je bilo na slovenskem trgu že nekaj kraft pivovarn. Med seboj se poznajo in družijo. Ne strinjata se, da sta svoje podjetje odprla ob pravem času. “Misliva, da smo trend soustvarili mali pivovarji in ljubitelji piva. Pokazali smo jim svojo vizijo, oni pa so bili pripravljeni pokusiti nekaj novega, drugačnega.”

Letos, ob peti obletnici, so začeli sodelovati s pivovarji iz Vipavske doline, pa tudi z mednarodnimi, iz Poljske in Nove Zelandije. Gre za prijateljske povezave. Posel mora biti tudi vir veselja, drugače pivo ni dobro. “Najbolj mi je všeč, ko vidim zadovoljne ljudi, ki pijejo naše pivo in se imajo v družbi fino,” sklene Matej Pelicon.

Matej Pelicon, Anita Lozar

soustanovitelja, lastnika

Ime podjetja: **Pivovarna Pelicon, d. o. o.**

Število zaposlenih (2017): **6**

Prihodki (2017): **464.179 €**

Polycom Škofja Loka, d. o. o.

Iztok Stanonik, solastnik in direktor

Igor Stanonik, solastnik in direktor

Polycom, formula 1 v hitrosti razvoja novih rešitev

Zgodba družinskega podjetja Polycom je podjetniška zgodba bratov, Iztoka in Igorja Stanonika. Začel jo je Iztok, ko je leta 1985 odprl status samostojnega podjetnika in v kletnih prostorih družinske hiše v Škofji Loki začel z brizganjem plastičnih ročajev za pohištvo, pri tem pa uporabljal stroj za ročno brizganje plastike.

Posel je zaživel, in že leto po odprtju espeja so garažni prostori postali premajhni. Družina se je soočila z dilemo: ali brata ohranita vsak svoj espe ali pa se združita v skupnem podjetju. Ob nesebični finančni in moralni podpori svojih staršev sta se odločila za slednje. Kot pripoveduje Igor, je vedno imel željo po podjetju, vendar si ni želel, da bi se na pot podal sam, *“ker je bilo treba narediti preskok iz obrtništva v podjetništvo, kar ni lahka naloga”*. Sodelovanje in povezanost bratov sta simbolno zapisana tudi v imenu podjetja, kjer *“Poly”* označuje material, ki ga uporabljajo, *“com”* pa pomeni bratsko vključenost, saj sta v podjetju *“kompanjona”*.

Po dobrih 30 letih obstoja ima danes podjetje Polycom v dveh proizvodnih obratih, v Poljanah nad Škofjo Loko in Črnomlju, več kot 270 zaposlenih. Leta 2017 so v primerjavi z letom prej prihodke povečali za skoraj četrtno, na 31,2 milijona evrov. V podjetju sta že zaposleni Iztokovi hčeri Špela in Diana. Sin Grega se po koncu študija na ljubljanski strojni fakulteti postopoma uvaja v podjetje, a ga najprej še čaka študij MBA v Združenih državah Amerike. Ponos in zanimanje za podjetje kljub rosnim 18. letom kaže tudi Igorjeva hči Maša, medtem ko je starejša Tija že zaposlena v podjetju.





"Vedno znova sva navdušena nad idejami, zgodbami in dosežki človeštva. Samo združeni lahko premikamo meje."

Iztok in Igor Stanonik,
solastnika in direktorja



Iztok in Igor s staršema



Orodje namenjeno prvemu izdelku Polycoma - higienski ugaševalnik cigaret

Prva izziva: ugaševalnik cigaret in pohištveni ročaji

Prvotna poslovna ideja, ki so jo na obisku pri sorodniku na Dunaju dobili brata ter njun oče Vinko, je bila izdelava cigaretnih ugaševalnikov. Izdelek, ki ga je stric imel postavljenega na mizi, se jim je zdel dovolj nenavaden, da so se odločili, da ga bodo začeli izdelovati in tako zaslužili kakšen »dinar«. Poskusili so, vendar projekt ni zaživel. Kljub temu pa je povzročil, da je duh ustvarjalnosti ušel iz steklenice in da so še naprej iskali nove možnosti.

Vse je začelo hitro potekati, ko sta brata na nedeljskem kosilu od družinskega prijatelja, nabavnika v Lesnini, izvedela, da iščejo idejo, kako narediti pohištvene ročaje, ki bi bili cenejši od lesenih. "Čez teden dni sva prišla do njega z idejo in s ceno. In tako smo zagnali obrt," se začetkov spominjata sogovornika. Ročaje so izdelovali za tovarno Brest in dosegali dobro ceno. A prišel je čas za korak naprej.

"Kot izdelovalci ročajev smo imeli preveliko konkurenco, zato ni bilo perspektive. Zato smo leta 1990 začeli iskati nove priložnosti in vstopati v avtomobilsko industrijo. Dodajali smo nove kupce, drugega za drugim."

Čeprav je tudi v avtomobilski industriji konkurenca neizprosna, so korak pred drugimi zaradi svoje inovativnosti, kakovosti in hitrosti razvoja novih rešitev. Delajo vse bolj kompleksne, zahtevne izdelke. "Globalnemu podjetju, ki je imelo do lani le dva dobavitelja specialnih zobnikov, smo dokazali, da ga znamo izdelati tudi mi. Presenetili smo ga in postali njegov tretji dobavitelj," razlaga Iztok.

Kako poteka proces dela v Polycomu? Od kupca dobijo nabor zahtev, na podlagi katerega naredijo prototip. Ko ga kupec potrdi, v lastni orodjarni izdelajo orodje, v oddelku avtomatizacije pa postopek avtomatizirajo. Sami izpeljejo ves proces, od ideje do izdelka. Posledično so hitrejši od konkurentov, prehitvevajo roke in so zato dodatno nagrajeni z višjo ceno, kar pri svojih plačah občutijo tudi zaposleni. Brata zaposlene in njihovo znanje zelo cenita. "Naša prednost so naši zaposleni oziroma njihove kompetence in znanje. Spodbujamo jih, da si svoj razvoj znotraj podjetja krojijo sami," pojasnita.

Njihov obseg poslovanja raste iz leta v leto. Lani so ustvarili 31,2 milijona evrov prihodkov, kar je za 24,7 odstotka več kot v letu 2016. Čisti dobiček je dosegel skoraj 1,9 milijona evrov. Z desetimi velikimi kupci dosegajo

80-odstotni delež prometa, največ v avtomobilski industriji, 70 odstotkov prihodkov pa ustvarijo na tujih trgih.

Njihova strateška usmeritev je internacionalizacija storitev, razvoj novih orodij ter brizganje zahtevnih tehničnih izdelkov za avtomobilsko industrijo, kompresorsko tehniko, elektrotehniko in elektroniko. "Če hočemo biti konkurenčni, moramo imeti vse najnaprednejše tehnologije. Zadnji dve leti 'čistimo' seznam svojih kupcev, za izdelke, ki so manj zahtevni in se proizvajajo v manjših serijah, pa iščemo kooperante."

Mlajša generacija že polno vpeta v družinsko podjetje

"Leta 1990 smo ustanovili podjetje Polycom Škofja Loka, d. o. o., vendar smo potem še skoraj desetletje vztrajali kot samostojni

podjetniki, saj se nam je zdelo, da imamo prenizke prihodke za poslovanje v obliki d. o. o. Deset let pozneje smo espe končno zaprli, med letoma 2003 in 2005 pa uredili tudi lastniške deleže v podjetju. Z bratom sva zdaj solastnika v razmerju 60 proti 40," pojasni Iztok.

Danes je v družinskem podjetju zaposlena že mlajša generacija Stanonikovih. Iztokova starejša hči Diana je magistrirala in dela v prodaji, mlajša Špela pa skrbi za pogodbeno razmerja v kadrovskem oddelku. Svoje mesto v Polycomu v prihodnosti vidi tudi Igorjeva 18-letna hči Maša, starejša Tija pa je že zaposlena v kadrovskem oddelku.

Iztokov sin Grega je že od zgodnje mladosti vpet v podjetje in je do zdaj dodobra spoznal proizvodni del, zdaj pa postopoma spoznava še upravljalvske funkcije v podjetju. A Grega najprej čaka še študij MBA v Združenih državah Amerike.



Danes je v podjetju že zaposlena tudi mlajša generacija Stanonikovih



Znanje, energija in kompetence zaposlenih so pot do uspeha



Orodje za predelavo termoplastov



Skupina izdelkov za avtomobilsko in elektroindustrijo

Polycom v petih besedah:

hitrost, kakovost, delavnost, družbena odgovornost, spoštovanje.

Konkurenčna prednost so ljudje in njihovo znanje

Po Iztokovem in Igorjevem mnenju je zelo pomembno, da imaš tudi posluh za soljudi. "Da jih poslušamo, tudi če drugače mislimo. Uspeh je povezati ljudi." In povezujejo jih tako dobro, da so njihovi zaposleni pravi ambasadorji podjetja, ki priporočajo nove zaposlene.

Pomembno pa je tudi, kakšne ljudi zaposlujejo. "Imeti je treba 'žilico' za to, da ugotoviš, kdo je igravec, kdo je mravljica (priden, dela in bolj malo govori), kdo je odločen in zna povedati ter kdo zna kaj narediti. Podjetje potrebuje preplet vseh na pravih mestih," je prepričan Iztok, ki na videz pozna zaposlene, po imenih pa žal ne več vseh. Odkar so presegli 200 zaposlenih, je pri zaposlovanju zraven le takrat, ko izbirajo srednji in top management, zaposlovanje proizvodnih delavcev pa prepuščajo vodjem proizvodnje.

Polycom je močno povezan tudi z lokalnim okoljem, s Poljansko dolino, v kateri deluje družbeno in okoljsko odgovorno. Živijo s krajem in za kraj. "Smo največji delodajalec v občini in sponzoriramo prireditve v Poljanah." Enako čuti tudi lokalno prebivalstvo; na letošnji dan odprtih vrat podjetja jih je namesto pričakovanih 300 obiskalo kar 1600 ljudi. "Navdušeni so bili nad stroji, roboti in sodobno proizvodnjo. Začutili so, da je to podjetje, ki živi skupaj z ljudmi. Vedno poudarjava, da smo mi lastniki podjetja samo fizično, a brez takšnih zaposlenih nam Polycomove zgodbe ne bi uspelo spisati takšne, kot je," pripovedujeta Igor in Iztok.

Prihodnost, pravita solastnika, imajo dobro načrtano. Upajo, da bo trg zdržal brez večjih pretresov. "Veliko sredstev smo vložili v razvoj, in mislim, da imamo načrtano odlično pot," pravi Igor, medtem pa Iztok doda, da sta v ospredju stabilna, 10-odstotna rast ter zadovoljstvo zaposlenih.

Ne smejo ti zrasti krila in biti moraš dostopen za vse - to je edina pot do dobre komunikacije z ljudmi in tudi do uspeha podjetja.

Iztok in Igor Stanonik

solastnika

Ime podjetja: **Polycom, predelava plastičnih mas in orodjarstvo Škofja Loka, d. o. o.**

Število zaposlenih (2017): **248**

Prihodki (2017): **31,2 milijona €**

Rigo, d. o. o.

Samo Godnič, lastnik in direktor

Lilijana Godnič, solastnica in vodja financ

Marjan Godnič, ustanovitelj

Kraški Rigo povezan s svetovno modno industrijo

Družina Godnič iz Komna na Krasu je že skoraj tri desetletja vpeta v družinsko podjetje Rigo, ki prodaja ter servisira tekstilne in usnjarske stroje. Samo 9 delavcev, zaposlenih v matičnem podjetju Rigo, ustvari 4,5 milijona evrov prihodkov na leto. Celotna skupina Rigo, ki vključuje še podjetji Rigo International (Srbija) in Rigo Retex (Makedonija), ustvari skupaj okoli 6 milijonov prihodkov ter zaposluje 20 ljudi.

Zavezani h kakovosti in tehnični odličnosti so edino podjetje v tekstilni industriji, ki se redno uvršča na seznam prejemnikov slovenskih gazel. Rigo - podjetje je dobilo ime po prvih dveh črkah obeh nekdanjih lastnikov, italijanskega podjetja Rimoldi in družine Godnič - je po strukturi zaposlenih "mlado" podjetje. Njihova povprečna starost je malo nad 30 let. "Ker šolanje za našo panogo ne obstaja, moramo kader vzgojiti sami. Vsakega, ki pride, naučimo vse od začetka in po svoje. Ko ga začutimo, postane del ekipe. Smo namreč specifično podjetje, šivalni stroji so zapletena tehnologija," začne pripovedovati zgodbo o domačem podjetju direktor Samo Godnič. Pravijo, da so del modne industrije, saj z njihovimi stroji ustvarjajo tudi največje svetovno znane modne hiše.





“Podjetje, kot je naše, je zahtevno voditi. Po eni strani smo majhni, a delamo na različnih trgih. Sam sem v vlogi lastnika, upravnega odbora, izvršnega direktorja ... Osebna odgovornost je res velika.”

Samo Godnič,
direktor



Ekipa Rigo Groupa

Popoldanska obrt preraste v podjetje

Oče in sin, Marjan in Samo Godnič, sta po nekaj letih popoldanskega servisiranja šivalnih strojev skupaj z italijanskimi partnerji iz podjetja Rimoldi leta 1990 ustanovila podjetje Rigo. "Blagovna znamka Rimoldi je predstavljala največjega proizvajalca šivalnih strojev v Italiji. Ker mi takrat kapitala nismo imeli, so nam oni dali šivalne stroje. Odločili smo se, da bomo poskusili še kaj prodati, ne samo servisirati. Sam sem se prvi zaposlil v podjetju, čez dve leti še oče, kmalu se nam je pridružila tudi moja žena," pripoveduje Samo. Iz domače Primorske so se v nekaj letih začeli širiti po vsej Sloveniji ter prevzemati vodilno vlogo na področju prodaje in servisiranja šivalnih strojev za gospodinjsko in industrijsko uporabo.

Njihove proizvode in storitve potrebujejo podjetja s področja modne in športne konfekcije, čevljarске industrije, galanterije, proizvajalci sedežnih garnitur, vozilci, pa tudi avtomobilska industrija.

Z leti so se spoznavali in mojstrili v vse zahtevnejši tehnologiji. Danes prodajajo računalniške sisteme za kreiranje, avtomatske sisteme za rezanje ter specialne avtomate za šivanje in vezenje. "To je najsodobnejša tehnologija, ki je na voljo v tekstilni industriji. Prav tu stopi v ospredje naše znanje, s pomočjo katerega ustvarimo daleč največjo razliko v ceni in dodano vrednost. Šivalne stroje še vedno prodajamo v velikih količinah, ampak vse bolj se preusmerjamo na avtomatizacijo," nadaljuje Godnič. "Zmagovalec v našem poslu je tisti, ki ima znanje in se zna hitro odzivati na spremembe."

Zagotavljajo popoln servis

“Kupcem nudimo širok asortima in smo zelo prilagodljivi. Lahko, na primer, Jožici prodamo iglo, ki jo potrebuje za svoj domači šivalni stroj, ali pa najzahtevnejše avtomate za rezanje blaga in usnja. Če kmet iz Gorenjske potrebuje najpreprostejšo napravo za šivanje vreč krompirja ali Lek avtomat za vreče zdravil, jim jih mi priskrbimo. Prav tako lahko dostavimo ustrezen stroj proizvajalcu avtomobilskih sedežev ali tistemu, ki tapecira sedežne garniture in stole, oziroma prodamo likalni valj hotelski verigi o

prilagodljivosti kot njihovi ključni vrednoti,” razmišlja Samova žena Lilijana, ki v podjetju skrbi za finance.

Od proizvajalcev kupujejo stroje ali dele, ki jih sami sestavijo. “Glavo kupimo na Japonskem, motor v Nemčiji, desko v Italiji, ventile v Sloveniji in potem to sestavimo v celoto. Tako naredimo večjo dodano vrednost,” razlaga direktor. “Nismo najcenejši, imamo pa znanje in odnos do kupcev. Vsak stroj dostavimo kupcu in organiziramo šolanje za delavce, ki ga bodo uporabljali. Trudimo se zagotoviti popoln servis.”



Vsak stroj dostavijo kupcu in organizirajo šolanje za delavce, ki ga bodo uporabljali. Vsi stroji so na ogled v razstavnem prostoru Rigo

”
Dobro nam gre, ker imamo veliko znanja in odličen mlad tim. Določene stroje znamo predelati, sledimo vrhunski tehnologiji, zato smo še vedno pred vsemi drugimi prodajalci.



Japonska blagovna znamka Juki, ki jo Rigo zastopa že 25 let, je znana po najboljših šivalnih strojih na svetu



Rigo s svojim znanjem dodeluje in predeluje standardne avtomate po želji in potrebi kupca

Rigo v petih besedah:

znanje, izkušnje, prilagodljivost, kakovost, timsko delo.

Ko domača suknja postane premajhna

Ko se je kriza v tekstilni industriji na prelomu tisočletja poglobila, so Godničevi spoznali, da je Slovenija premajhen trg za preživetje družinskega podjetja. Zato se je bilo treba usmeriti na tuje trge. Prvi skok so naredili v Bosno in Hercegovino, kjer so bile razmere podobne kot doma. "Ti pomagaš meni, jaz tebi - tako je veljalo," o začetkih sodelovanja in tkanju medsebojnih vezi z majhnimi garažnimi podjetji v Bosni in Hercegovini pripoveduje Samo. Danes imajo še vedno center v Tešnju, kjer so začeli podjetjem prodajati opremo in jo servisirati. Vseeno pa se je nekaj spremenilo - mala podjetja, ki so začela v garaži, so danes velika in imajo 400 do 500 zaposlenih. Godničevi še vedno delajo z njimi. "Trg se je hitro razvil, prišla so podjetja, kot sta Burberry in Gucci, ki šivata v Bosni in Hercegovini," še opiše stanje današnje tekstilne industrije.

Ker je Rigo v Sloveniji že uspešno zastopal japonsko blagovno znamko Juki, ki je znana po najboljših šivalnih strojih na svetu, so jih dobavitelji začeli spodbujati, da se poskusijo še drugje. V letu 2011 so se širili na srbski trg in ustanovili Rigo International, dve leti pozneje pa v Makedoniji tudi podjetje Rigo Retex. Ves čas sodelujejo tudi z večino podjetij v panogi na Hrvaškem. V prihodnje računajo na Albanijo in Kosovo, prve korake so že naredili tudi na avstrijskem trgu, občasno pa prodajajo specialne stroje tudi na druge evropske trge.

Želja po rasti

Ob ustanovitvi podjetja je direktorsko mesto pripadlo očetu Marjanu, ki je podjetje vodil le dve leti. Čeprav sta si oče in sin po značaju različna, se zaradi posla nista nikoli prepirala, morda tudi zato, ker so bile njune zadolžitve v podjetju od začetka jasno ločene. "Čeprav imava diametralno nasprotna pogleda, nama je uspelo biti komplementarna," pove Samo. Slednji je mesto direktorja prevzel pri svojih 24 letih. Ko je oče prepustil vodenje sinu in se sam pozneje upokojil, sta si podjetje tudi lastniško razdelila. Kljub vsemu pa se Samo dobro zaveda, da mu je oče vedno v oporo. "Če ga pokličem, bo spustil vse in prišel. Rigo je zanj še vedno na prvem mestu. To je ta vez."

Podjetje, kot je naše, razmišlja Samo, je zahtevno voditi. "Po eni strani smo majhni, a delamo na različnih trgih. Sam sem v vlogi lastnika, upravnega odbora, izvršnega direktorja ... Osebna odgovornost je res velika." Zahtevno

je tudi usklajevanje družinskih odnosov, saj sta z Lilijano skupaj 24 ur na dan. Zato je, pravita, potrebna posebna prilagodljivost. Doma velja, da se o poslih in podjetju praviloma ne pogovarjajo. "Ni preprosto preklapljati med poslovnim in zasebnim življenjem. Doma poskuša odklopiti. Ko gremo na dopust, prvi dan še govorimo o poslu, potem pa ne več," nadaljuje Samo.

Ob 16-letni hčerki Sari tudi sama razmišljata, kaj bo v prihodnosti, vendar ji puščata svobodo izbire. Čeprav je letos prvič delala v podjetju, še ne vedo, ali bo v prihodnosti morda prav ona želela nadaljevati njihovo družinsko zgodbo. "Mogoče bo za naslednika treba izbrati koga drugega. Kdorkoli bo že, bo moral dobro poznati našo specifično panogo, predvsem pa mu bomo morali zaupati," o tem, kdo ga bo nasledil, razmišlja Samo. Celo razmišljajo, da bi naslednika poiskali med zaposlenimi, tudi zunanji manager v podjetju ne bi bil novost: pred dvema letoma so namreč prav zunanjemu managerju zaupali, da uredi celoten delovni proces, vpelje razne "varovalke" in pravila. "Videli smo, da podjetje brez teh pravil cepeta na mestu, mi pa želimo rasti," še pojasnjuje.

Njihova ambicija rasti je kazalnik, da imajo v podjetju znanje, sposobno vodstvo in zagotovljeno prihodnost. V Rigo namreč želijo v desetih letih povečati prihodke za šestkrat in poslovti v devetih različnih državah.

Samo Godnič

lastnik, direktor

Ime podjetja:	Rigo, d. o. o.
Število zaposlenih (2017):	9
Prihodki (2017):	4,5 milijona €

TERA Tolmin, d. o. o.

Nada Leban, soustanoviteljica podjetja

Marijan Leban, soustanovitelj in prokurist podjetja

Martin Leban, direktor

TERA Tolmin - tretji otrok družine Leban

Podjetje TERA Tolmin se lahko pohvali s četrto stoletja bogato zakladnico izkušenj na področju prodaje tehničnih termoplastov in opreme za predelavo plastike. Partnersko so vključeni v različnih panogah, kot so avtomobilska in elektroindustrija, bela tehnika, medicina, elektrotehnika, telekomunikacije, gradbeništvo, embalaža, kozmetika in druge. Podjetje se večinoma ukvarja z dobavljanjem tehničnih termoplastov v primarni obliki, to je granulatu, in njihovo nadaljnjo prodajo. Poleg tega pa zastopajo tudi proizvajalce opreme za predelavo plastike, ki jim nudijo rezervne dele, inženiring in servisne storitve. V Sloveniji imajo 400 kupcev, med njimi skoraj vsa pomembna slovenska podjetja, v tujini pa njihov seznam kupcev obsega več kot 100 podjetij. *“Mi smo pravzaprav trgovci,”* pojasni prokurist Marijan Leban in doda, da so hkrati tudi logisti.

Družinsko podjetje ima 14 zaposlenih, lani so dosegli več kot 13 milijonov evrov realizacije in 30-odstotni izvoz. Kako pomembno je bilo zanje leto 2017, govorijo še naslednji podatki: zaključili so investicijo v novih prostorih, ki se zdaj raztezajo na 3.000 kvadratnih metrih, v vrednosti več kot 1,2 milijona evrov - od tega je 2.400 kvadratnih metrov skladiščnih prostorov ter 600 kvadratnih metrov upravnih prostorov s servisno delavnico za lastne potrebe, pisarnami in kemijsko-fizikalnim laboratorijem.





“Delam, kar je potrebno, zato da podjetje deluje. Vedeti moram vse in poznati vse koticke podjetja, če želim, da bi bilo tu nekoč vse tako, kot je treba.”

Martin Leban,
direktor



Sedež podjetja TERA v Volčah blizu Tolmina

Začeli so v domači garaži, tako kot Bill Gates

V 80. letih prejšnjega stoletja sta Marijan in Nada Leban razmišljala o odprtju popoldanske obrti. "Marijan je mizarjev sin, jaz pa prihajam s kmetije. Vsi moji predniki so bili kmetje s svojo zemljo, se pravi neke vrste zasebniki. Imela sem priložnost videti, kaj pomeni preživeti," pojasnjuje Nada. Marijan je delal v Metalflexu, Nada pa se je leta 1981 zaposlila na Gimnaziji Tolmin. "Plače so bile nizke, midva pa mlada. Hotela sva nekaj narediti," pove Nada. Ko sta se leta 1987 preselila v svojo hišo, sta končno lahko odprla popoldansko obrt. "Imeli smo tampotisk in izdelovanje žigov," dodaja. Ko se je Slovenija osamosvojila, sta se odločila registrirati podjetje TERA Tolmin.

"Začeli smo doma v garaži, tako kot Bill Gates. Nismo se sicer tako razvili kot Microsoft, a glede na to, da smo začeli iz nič, smo dosegli kar dober uspeh," pove Marijan, prokurist, ki je danes predvsem zadolžen za pridobivanje novih kupcev, zlasti tujih. Zakonca Leban sta podjetje ustanovila leta 1992. Nada je med poletnimi počitnicami poskrbela za registracijo podjetja ter uredila vso dokumentacijo in birokracijo. Pozno jeseni so začeli delati. "Moža vedno dražim, da ko je začel jeseni delati v garaži, je imel v njej pisalno mizo iz osnovne šole, radijski telefon in v enem

vogalu tri vreče," pove Nada. Skladišče, ki se ji je takrat zdelo ogromno, se ji danes zdi majhno. "Vsako leto smo naredili malo več. Rekord smo postavili leta 2007, ko smo dosegli 13,2 milijona evrov realizacije," pripoveduje Marijan.

Do rekordov s srečo, pogumom in z znanjem

Nada je tudi po ustanovitvi podjetja delala kot učiteljica. "Imava dva otroka, rojena leta 1977 in 1983," pove Nada, zato sta razmišljala tudi o prihodnosti in možnosti, da otrokoma ponudita službi. Že po enem letu delovanja jim je v domači garaži primanjkovalo prostora, zato so leta 1993 najeli skladišče. Tri leta pozneje so se znova soočili s prostorsko stisko. Prostore v vasi Volče sta kupila leta 1997. Tem so dodali prvo skladišče in nato še drugo. "Oče mi je vcepil, da prvi zaslužek sodi v mošnjiček oziroma ga je treba reinvestirati," pojasnjuje Marijan.

Na novo lokacijo so se preselili leta 2000 ter naredili poslovni načrt z optimistično, realistično in s pesimistično različico. "Na koncu smo optimistično različico prekoračili za faktor tri," dodaja Marijan. Pri tem jim je, pravi, pomagala mešanica sreče, poguma in znanja.

Zaposleni so lokalni prebivalci in družinski člani

V podjetju TERA Tolmin je 14 zaposlenih, ki so razdeljeni na prodajo, finance, skladišče in kemijski laboratorij. Prihajajo iz Tolmina, Kanala, Šempetra, Bovca in Idrije. Nada je v podjetju zaposlena polovično in polovično na tolminski gimnaziji. Dogajanje raje spremlja kot zunanja opazovalka, čeprav pri sprejemanju odločitev z možem vedno stakneta glavi. "Domač človek te bolj razume. Pozna tebe in tvoje potrebe," še pojasni.

V podjetju je bil zaposlen tudi starejši sin Vladimir, ki je po šestih letih odšel na svoje. "Ni nama uspelo delati skupaj. Pravijo, da sva si preveč podobna," pove Marijan. Vladimir je ostal v enaki panogi, vendar se bolj

ukvarja z materiali za recikliranje in s stroji za recikliranje. Prodajo slednjih so namreč v TERI Tolmin po krizi leta 2008 opustili. Vladimir sicer še vedno pride v podjetje in pomaga, če je potrebno.

Drugi sin Martin, ki je danes direktor podjetja, je očetu in mami pomagal že od malih nog, dela pa se je lotil tudi vsako poletje med študijem. Danes se skromno opisuje, da je "deklica za vse, 24 ur na dan". "Še varnostna služba me kliče, ko se sproži alarm zaradi kakšne srne, ker smo blizu gozda. Pravim, da nimam službe, ampak imam način življenja," pojasnjuje Martin. "Delam, kar je potrebno, zato da podjetje deluje. Vedeti moram vse in poznati vse koticke podjetja, če želim, da bi bilo tu nekoč vse tako, kot je treba."



Marijan Leban se je leta 2013 upokojil in vodenje prepustil mlajšemu sinu Martinu



Odprtje novih prostorov leta 2001



Nudijo več kot tisoč različnih vrst materialov

Notranja ureditev podjetja se kaže tudi na zunaj. Z vzpostavitvijo in ohranjanjem sistemov kakovosti ISO kupcem dajemo garancijo odličnosti.



Imajo več kot 400 kupcev v Sloveniji in več kot 100 kupcev zunaj Slovenije

TERA Tolmin v petih besedah: družina, skupnost, znanje, kakovost, pogum.

Konkurenčnost izvira iz urejenosti podjetja

Konkurenčnost podjetja izvira iz njegove urejenosti. TERA Tolmin je vzpostavila in ohranja sistem kakovosti po ISO 9001 ter sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 kot sredstvo za doseg postavljenih politik in ciljev kakovosti, pa tudi ravnanja z okoljem. "Bili smo eni prvih v naši panogi, ki smo imeli vzpostavljene sisteme kakovosti. Če smo notranje urejeni, se to kaže tudi na zunaj, kar kupci vidijo," pojasni Marijan.

Kot izziv, ki se ga nameravajo lotiti v prihodnje, izpostavljajo robotizacijo. "Delovne sile primanjkuje, tudi preveč fizično delo bomo morali počasi omejiti. Morali bomo poskrbeti tudi za zaposlene," pove Martin. Pri ekoloških usmeritvah pa, dodaja, bodo poskusili narediti več na področju recikliranja. "Trenutno prejemamo že uporabljeno plastiko od svojih kupcev (tehnološki odpad), ker vemo, kateri tip materiala in blagovne znamke je. Tega lahko prodamo naprej," še pojasni. Razmišljajo tudi o kemijski regeneraciji, s katero bi iz plastike proizvajali nafto in naftne derivate. "Vemo, da nismo najcenejši. Vendar je z našim materialom in našo podporo uporabnik na koncu zmagovalec," poudari Marijan.

Prenos lastništva še ni dokončen

Marijan Leban se je leta 2013 upokojil in vodenje prepustil svojemu mlajšemu sinu Martinu. Prenos lastništva še ni dokončen, trenutno imata oba sinova v lasti po 20 odstotkov podjetja. Po mnenju Marijana je to premalo, saj si želi, da bi se lastništvo razdelilo na polovico, z ženo Nado pa bi se iz podjetja lahko umaknila. Prenos lastništva v celoti namerava urediti čez štiri leta. "Ko hodim okoli in se s kom pogovarjam, vedno rečem, da imam dva 'rojena' otroka, tretji pa je podjetje. Na trenutke se s tretjim otrokom ukvarjam več kot z drugimi. Potem pa nastane težava, kdaj in kako se ločiti od njega," iskreno pojasni Marijan.

Tudi ljubezen do košarke, s katero se je Marijan nekoč ukvarjal, je ostala v njegovem življenju. "Leta 1967 sem bil v tolminski ekipi pionirskih prvakov Slovenije (v Mariboru), 12 let pa predsednik košarkarskega kluba Tolmin,"

razlaga. Podjetje TERA Tolmin je glavni sponzor košarkarskega kluba Tolmin, ki se tudi imenuje KK TERA Tolmin. "So v tretji slovenski ligi," pojasni Marijan, ki rad otrokom omogoči, da se ukvarjajo s športom.

Donirajo še Peski, društvu za proučevanje in ohranjanje zapuščine prve svetovne vojne. Društvo skrbi za madžarsko kapelo nad planino Pretovč. "Podpiramo tudi nogometaše, pevce, pihalni orkester ... Skoraj vse po malo," doda Marijan, ki se drži tudi načela, da je cesarju treba dati, kar je cesarjevega. "Državi je treba dati, kar ji pripada. Da vzdržuje infrastrukturo, zdravstvo, šolstvo in drugo," še sklene.

Marijan, Martin, Nada in Vladimir Leban

lastniki

Ime podjetja: **TERA d. o. o., Tolmin**

Število zaposlenih (2017): **14**

Prihodki (2017): **13,3 milijona €**

Storitve za družinska podjetja

Uspešno poslovanje skozi generacije

Zakaj prav EY?

- ▶ EY izvaja storitve za **75 %** od **500** največjih družinskih podjetij na svetu (familybusinessindex.com).
- ▶ Zaradi dolgoletne tradicije pri svetovanju številnim generacijam najbolj podjetnih in inovativnih podjetij na svetu razumemo zapletene izzive, s katerimi se srečujejo družinska podjetja po vsem svetu.
- ▶ Dobro poznamo težave pri doseganju ravnovesja med družinskimi zahtevami in zapletenim poslovnim okoljem.
- ▶ Vemo, kaj je potrebno za reševanje dvojnega izziva, pri katerem želimo zagotoviti dolgoročni uspeh podjetja ter hkrati obvladovati tveganja, ki so povezana z njegovo rastjo.
- ▶ Storitve EY, ki so posebej prilagojene zahtevam družinskih podjetij, zajemajo širok razpon poslovnih storitev, katerih namen je zadostiti specifičnim zahtevam družinskih podjetij.

Naš pristop

Več kot 80 % podjetij po vsem svetu je v družinski lasti in predstavljajo vodilno silo v svetovnem gospodarstvu, kar je skladno z ugotovitvami raziskave, ki smo jo v EY Slovenija leta 2015 opravili v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Tudi v Sloveniji je namreč kar 83 % podjetij družinskih. Na splošno so družinska podjetja bolj kot druga pripravljena na nemirno in nestanovitno okolje finančnih trgov. Kljub temu pa le 30 % družinskih podjetij uspešno nadaljuje poslovanje v drugi generaciji in le 13 % v tretji. Vsako družinsko podjetje je unikatno, a naše, več kot 90-letne izkušnje in mreža strokovnjakov EY, ki je razpeta v 151 državah sveta, kažejo, da imajo družinska podjetja številne podobne prednosti ter se srečujejo s podobnimi izzivi.

Naš DNK model rasti družinskih podjetij

Naš izviren DNK model rasti družinskih podjetij vključuje odgovore in rešitve za vsa vaša osebna in poslovna vprašanja. Omogoča namreč prilagoditev naših osebnih poslovnih storitev vašim specifičnim potrebam z vidika upravljanja s kapitalom, trajnostnega razvoja, učinkovite davčne obravnave in ravnovesja tveganj kot tudi kulture in družbene odgovornosti družinskih podjetij. EY DNK model rasti predstavlja temelj za načrtovanje prenosa nasledstva z vidika lastništva in vodstva.

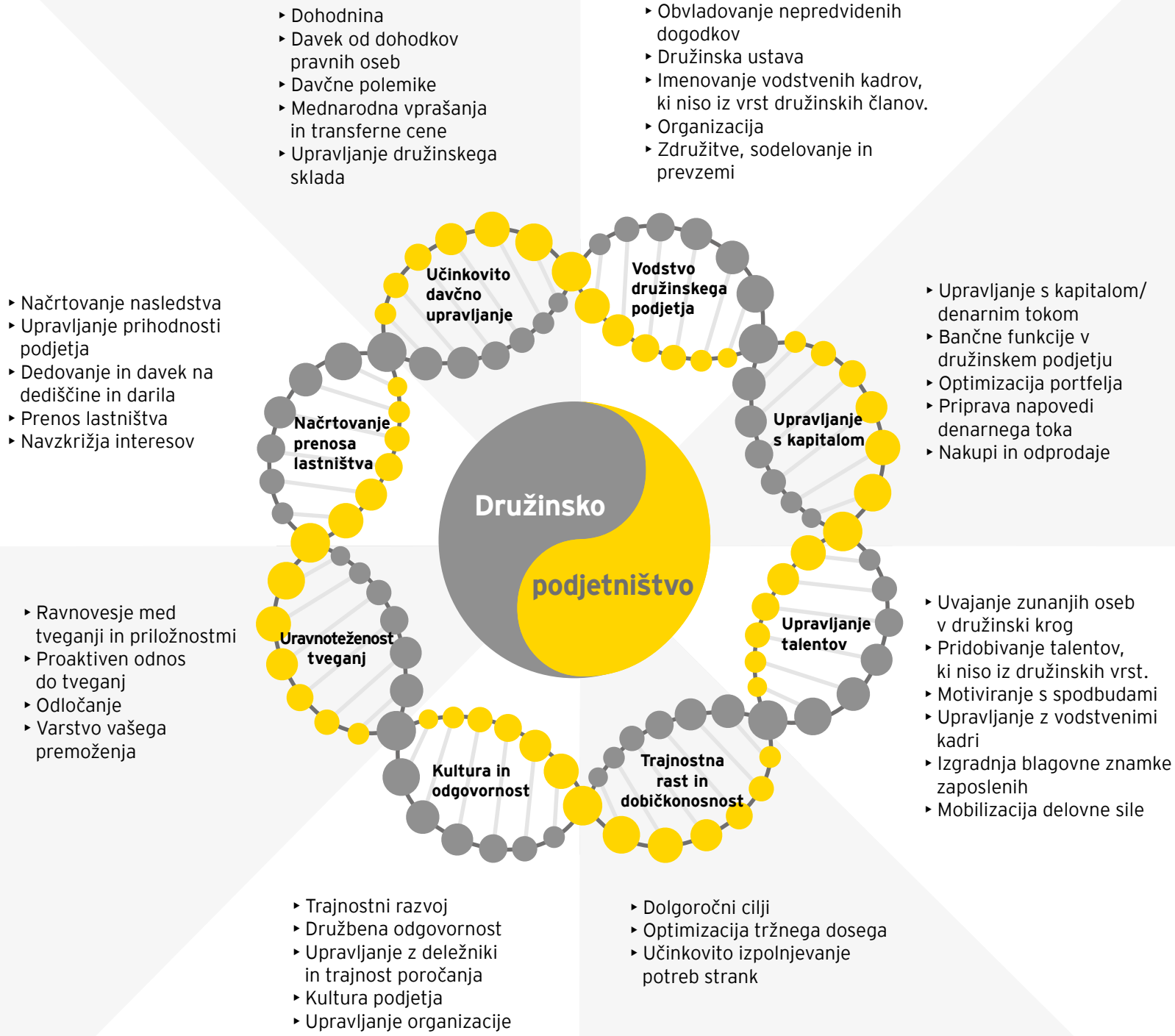
EY globalni center odličnosti družinskih podjetij

EY globalni center odličnosti družinskih podjetij predstavlja odličen spletni vir, ki omogoča dostop do naših spoznanj, izkušenj in strokovnjakov. Poleg tega omogoča povezavo do vodij družinskih podjetij po vsem svetu in s tem izmenjavo izkušenj.

EY Slovenija in družinska podjetja

EY Slovenija tesno sodeluje z EY globalnim centrom odličnosti. Z lokalnim programom povezujemo ter predstavljamo slovenska družinska podjetja in jih s pomočjo centra odličnosti povezujemo tudi v globalnem kontekstu - na posebnih dogodkih kot EY nagrada odličnosti za družinska podjetja. Poleg naštetega smo začeli aktivno podpirati podjetja pri vprašanih nasledstva v kontekstu organizacijskih, davčnih, pravnih in drugih vidikov kot tudi pri drugih vidikih razvoja in (mednarodne) rasti.

Obiščite našo spletno stran ey.com/druzinskopodjetnistvo



- ▶ Dohodnina
- ▶ Davek od dohodkov pravnih oseb
- ▶ Davčne polemike
- ▶ Mednarodna vprašanja in transferne cene
- ▶ Upravljanje družinskega sklada

- ▶ Obvladovanje nepredvidenih dogodkov
- ▶ Družinska ustava
- ▶ Imenovanje vodstvenih kadrov, ki niso iz vrst družinskih članov.
- ▶ Organizacija
- ▶ Združitve, sodelovanje in prevzemi

- ▶ Načrtovanje nasledstva
- ▶ Upravljanje prihodnosti podjetja
- ▶ Dedovanje in davek na dediščine in darila
- ▶ Prenos lastništva
- ▶ Navzkrižja interesov

- ▶ Upravljanje s kapitalom/denarnim tokom
- ▶ Bančne funkcije v družinskem podjetju
- ▶ Optimizacija portfelja
- ▶ Priprava napovedi denarnega toka
- ▶ Nakupi in odprodaje

- ▶ Ravnotešje med tveganji in priložnostmi
- ▶ Proaktiven odnos do tveganj
- ▶ Odločanje
- ▶ Varstvo vašega premoženja

- ▶ Uvajanje zunanjih oseb v družinski krog
- ▶ Pridobivanje talentov, ki niso iz družinskih vrst.
- ▶ Motiviranje s spodbudami
- ▶ Upravljanje z vodstvenimi kadri
- ▶ Izgradnja blagovne znamke zaposlenih
- ▶ Mobilizacija delovne sile

- ▶ Trajnostni razvoj
- ▶ Družbena odgovornost
- ▶ Upravljanje z deležniki in trajnost poročanja
- ▶ Kultura podjetja
- ▶ Upravljanje organizacije

- ▶ Dolgoročni cilji
- ▶ Optimizacija tržnega dosega
- ▶ Učinkovito izpolnjevanje potreb strank

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

EY Growth Navigator™

Pospešite razvoj in si zagotovite vodilni tržni položaj

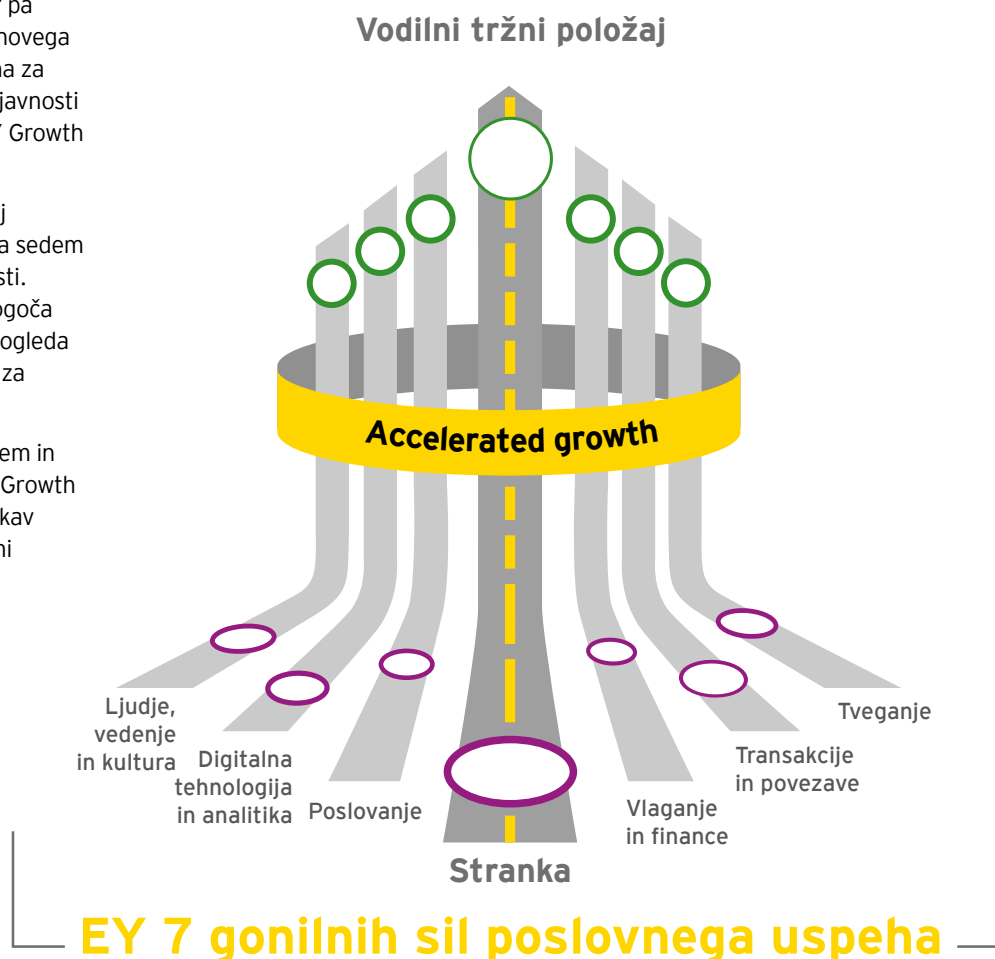
Kadar podjetja razmišljajo o strategiji, navadno presojujejo o tem, kako usmerjati zaposlene, sisteme in procese, da bi zagotovili čim višjo vrednost za kupca in posledično tudi višjo rast. Vendar pa smo v razgovorih in pri delu s svojimi strankami v okviru njihovega poslovnega cikla ugotovili, da je taka strategija sicer uspešna za nekatere, kljub temu pa je osredotočenost na širši nabor dejavnosti tisto, kar zagotavlja bolj trajnostno rast. Zato smo razvili EY Growth Navigator™.

EY Growth Navigator™ je edinstven način razmišljanja zunaj značilnih pristopov k pospeševanju rasti, ki se osredotoča na sedem kritičnih pospeševalcev poslovnega uspeha in trajnostne rasti. Gre za interaktivno delavnico, ki vam in vašim vodilnim omogoča pripravo ocene vašega podjetja, pridobitev dragocenega vpogleda v vodilne prakse in opredelitev strateško prednostnih nalog za zagotovitev rasti.

Povezovanje vašega znanja o vašem podjetju z našim znanjem in izkušnjami na trgu lahko pomaga zagotoviti realno rast. EY Growth Navigator™ je pripomoček, ki izkorišča rezultate naših raziskav in izkušenj, ki smo jih pridobili pri delu z vodilnimi svetovnimi organizacijami.

Ob koncu posvetovanja z vašim svetovalcem za EY Growth Navigator™ boste imeli seznam različnih ukrepov, razvrščenih glede na vaše strateške potrebe, ki vam bodo pomagali pri sprejemanju ustreznih odločitev in ravnanju za zagotovitev višje ravni uspešnosti.

- Ocena vašega položaja danes
- Doseganje vodilnega položaja na trgu



SPIRIT Slovenia

spodbuja mreženje in rast družinskih podjetij

Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije uresničuje usmeritve razvojnih programov Slovenije s ciljem doseganja podjetniške, inovativne, tehnološko razvite, izvozno naravnane in tujim investitorjem privlačne destinacije. Agencija je aktiven del poslovnega okolja, ki zagotavlja konkurenčnost in promocijo slovenskega gospodarstva ter nudi slovenskim družinskim podjetjem učinkovito in celovito podporo pri razvoju in promociji na globalnem konkurenčnem trgu. To uresničujemo s povezovanjem znanja in kompetenc na vseh ključnih področjih s ciljem povečevanja dodane vrednosti in ustvarjanja kakovostnih delovnih mest, ki vplivajo na večjo konkurenčnost gospodarstva. SPIRIT Slovenia svoje storitve izvaja po načelu vse na enem mestu.

Zavedamo se, da tudi v Sloveniji družinska podjetja predstavljajo velik delež podjetij in precej prispevajo k razvoju slovenskega gospodarstva. V naši državi so v preteklosti številna družinska podjetja začela svoj razvoj kot obrtne delavnice, saj je bila od leta 1959 obrt dovoljena oblika zasebnega podjetništva. Podrobneje je družinsko podjetništvo kot obliko podjetništva v letu 2015 skupaj z EY Slovenija raziskovala ekipa dr. Boštjana Antončiča na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Raziskava je pokazala, da so družinska podjetja gonilna sila gospodarstva tudi v Sloveniji in da predstavlja ta oblika podjetništva večino podjetij v Sloveniji.

Agencija s svojimi aktivnostmi spodbuja vsa družinska podjetja k prepoznavanju izzivov, ki jih čakajo v prihodnosti, se nanje dobro pripravijo in hitro odzovejo. To so izzivi postavljanja managementa, profesionalizacije in nasledstva ter drugi izzivi, ki podjetja spodbujajo k rasti. Družinska podjetja se od drugih oblik podjetij po vsem svetu

razlikujejo po oblikovanju strategije poslovanja, saj se v njih pri oblikovanju te srečujejo tako družinski, poslovni kot lastniški interesi, na kar smo pri aktivnostih agencije še posebej pozorni.

Storitve agencije so tudi zaradi tega namenjene družinskim podjetjem v vseh fazah rasti in mednarodnega poslovanja, kar lahko podjetniki spremljajo na spletnih straneh agencije: www.spiritslovenia.si, www.podjetniški-portal.si in www.izvoznookno.si. Družinska podjetja lahko dobijo celovite podpirne storitve tudi osebno prek točk VEM, inkubatorjev in tehnoloških parkov. Omogočamo podporo pri prenosu znanja in tehnologij iz javnoraziskovalnih organizacij v gospodarstvo ter informiranje in svetovanje pri uvajanju novih izdelkov, postopkov in storitev oziroma tehnoloških in netehnoloških inovacij v zasebnem sektorju. Podjetnikom ponujamo tudi podporo in informacije o priložnostih in aktualnih razpisih programa Horizon 2020 kot nacionalne kontaktne točke (National Contact Point - NCP) za "Instrument SME" ter povezavo z drugimi NCP-ji v Sloveniji.

Agencija podpira aktivnosti, ki slovenskim družinskim podjetjem omogočajo promocijo, mreženje in vzpostavljanje mednarodnih povezav.

Veseli nas, da pri tem sodelujemo z EY Slovenija, ki kot del mednarodne korporacije na vsakoletnem svetovnem srečanju družinskega podjetništva v Monaku tudi slovenskim družinskim podjetjem omogoča vstop med najboljša družinska podjetja na svetu. SPIRIT Slovenia si prizadeva, da bi bila slovenska družinska podjetja prepoznavna tudi v mednarodnem poslovnem okolju, zato s ponosom podpiramo njihovo promocijo s knjigo *Družinsko podjetništvo Slovenija*.

SPIRIT
SLOVENIJA
JAVNA AGENCIJA

I FEEL
SLOVENIA



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

Utrinki preteklega leta



01 Predstavniki podjetij, ki so bila predstavljena v knjigi *Družinsko podjetništvo Slovenija 2017*. **02** Slovensko podjetje Lumar se je udeležilo slavnostne podelitve World Entrepreneur of the Year in bilo predstavljeno v *EY Family Business Magazine 2018*. **03** Družina Lukič se je junija 2018 v Monte Carlu udeležila dogodka World Entrepreneur of the Year in prejela EY nagrado odličnosti za svoje družinsko podjetje Lumar. **04** Dr. Bridget Kustin, predavateljica in raziskovalka s področja družinskih podjetij na Said Business School, University of Oxford, je bila gostja EY Slovenija na SBC Akademiji septembra 2018 v Ljubljani

Družinsko podjetništvo Slovenija 2018

Kontaktne informacije in avtorji

EY Slovenija

Janez Uranič

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

Sanja Košir Nikašinić

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

Dénes Szabó

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

Lena Habuš

Vodja transakcijskega oddelka
lena.habus@hr.ey.com

Mojca Emeršič

Vodja družinskega podjetništva
mojca.emersic@si.ey.com

Publikacija

Kaja Prosenc

Glavna urednica

Mojca Emeršič

Urednica

Dragica Whatmough, Anja Miklavčič in Leemeta d.o.o.

Prevodi

John Harris and Philippa Goldspink

Editing of English text

Anja Miklavčič in Philippa Goldspink

Lektoriranje angleških besedil

Tsvetomil Ivanov

Grafično oblikovanje

Izdajatelj

Ernst & Young Svetovanje, d. o. o.

Dunajska cesta 111, Ljubljana
Slovenija

Maloprodajna cena publikacije
10,95 EUR

Naklada
650 izvodov

ISSN 2385-9520

Partnerji

SPIRIT Slovenija,

Javna agencija

Ministrstvo za gospodarski**razvoj in tehnologijo,**

Republika Slovenija

Mediade

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO





Anže Vrabl

Anže Vrabl prihaja iz Logatca. Že zelo zgodaj je spoznal, da je navdušenost nad fotografijo prerasla v konjiček in da si želi postati samostojni fotograf. Že v srednji šoli in pozneje na študiju fotografije na Visoki šoli za storitve v Ljubljani je uspešno izpeljal veliko samostojnih projektov.

Z dekletom Romino sta že kot srednješolca ustvarila znamko Aluna Weddings. Pod tem imenom fotografirata poroke doma in v tujini. Danes Anže največ deluje na področju komercialne in poročne fotografije.

Fotografije in avtorske pravice

Naslovna fotografija

Avtor: Tomo Jeseničnik

Agitavit Solutions, d. o. o.

Avtor naslovnega portreta je Anže Vrabl, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Agitavit Solutions, d. o. o.

Ciciban (Afit, d. o. o.)

Avtor naslovnega portreta je Anže Vrabl, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Afrit, d. o. o.

Damatech, d. o. o.

Avtor naslovnega portreta in drugih fotografij je Anže Vrabl

Logar trade, d. o. o.

Avtor naslovnega portreta in fotografije na strani 29 je Anže Vrabl, avtor zgornje fotografije na strani 30 je Jaka Gasar, Dnevnik, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Logar trade, d. o. o.

Marmor Hotavlje, d. o. o.

Vse fotografije so last avtorskih pravic Marmor Hotavlje, d. o. o.

Oblak Group, d. o. o.

Avtor naslovnega portreta in drugih fotografij je Anže Vrabl

Pivovarna Pelicon d.o.o.

Avtor naslovnega portreta in fotografij na strani 48 je Anže Vrabl, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Pivovarne Pelicon, d. o. o.

Polycom Škofja Loka, d.o.o.

Avtor naslovnega portreta in fotografije na strani 53 je Anže Vrabl, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Polycom Škofja Loka, d.o.o.

Rigo, d. o. o.

Avtor naslovnega portreta in drugih fotografij je Anže Vrabl, razen fotografije na strani 58, ki je last avtorskih pravic Rigo, d. o. o.

TERA d. o. o., Tolmin

Avtor naslovnega portreta je Anže Vrabl, druge fotografije pa so last avtorskih pravic TERA d. o. o., Tolmin

Utrinki preteklega leta

Avtorica četrte fotografije je Barbara Reya

O EY

EY je vodilno podjetje na področju storitev revizije, davkov in poslovnega svetovanja. Naše ugotovitve in visokokakovostne 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.

© 2018 Ernst & Young Svetovanje, d. o. o., Slovenija
Vse pravice pridržane.

Zaščiten in zaupno. Prepovedano razmnoževanje brez pisnega dovoljenja.

ISSN 2385-9520



9 772385 952007