



**EY**

Building a better  
working world

Družinsko podjetništvo  
**Slovenija**  
2019



 **SPIRIT**  
SLOVENIJA



Družinsko podjetništvo  
**Slovenija**  
2019







# Vsebina

<b>04</b>	Spremna beseda
<b>06</b>	Uvodnik
<b>08</b>	Barjans, d. o. o.
<b>14</b>	Bio-Sad, d. o. o.
<b>20</b>	Hubat, d. o. o.
<b>26</b>	Incom, d. o. o.
<b>32</b>	Kodila, d. o. o.
<b>38</b>	Labena, d. o. o.
<b>44</b>	Pekarna Pečjak, d. o. o.
<b>50</b>	Pobles, d. o. o.
<b>56</b>	Škerjanc, d. o. o.
<b>62</b>	Tehnos, d. o. o.
<b>68</b>	Storitve za družinska podjetja
<b>70</b>	EY Growth Navigator™
<b>71</b>	SPIRIT Slovenija
<b>72</b>	Utrinki preteklega leta

“

Bogata zbirka zdaj že šestih knjig ponuja vpogled v uspešna slovenska družinska podjetja, njihove prakse in podjetniški način razmišljanja.



**Janez Uranič**  
Direktor  
EY Slovenija



# Spremna beseda

V rokah držite že šesto izdajo knjige *Družinsko podjetništvo Slovenija*, v kateri predstavljamo deset uspešnih in navdihujočih zgodb slovenskih družinskih podjetij. Prihajajo iz različnih geografskih območij in številnih panog. Letos predstavljena podjetja delujejo na področju sanitarnega inženiringa in prodaje, proizvodnje alkoholnih pijač in sirupov, prevoza nevarnih tekočin, proizvodnje ter inoviranja sladoleda in zamrznjenih slaščic, kulinarike, laboratorijske analitike, zamrznjenih in svežih pekovskih izdelkov, proizvodnje butičnega pohištva, trgovine in proizvodnje stolov kot tudi proizvodnje kmetijske mehanizacije.

V EY smo ponosni, da širimo glas o uspešnih praksah družinskih podjetij ter skupaj ustvarjamo optimistično in boljše poslovno okolje. Bogata zbirka zdaj že šestih knjig ponuja vpogled v uspešna slovenska družinska podjetja, njihove prakse in podjetniški način razmišljanja. Bralcem prek njihovih zgodb razkriva pomembno vlogo, ki jo imajo družinska podjetja v naši družbi in slovenskem gospodarstvu. Sočasno pa v okvirih koncepta družbene odgovornosti prispevamo k prepoznavnosti družinskih podjetij tako v lokalnem kot tudi mednarodnem okolju. Podjetja, predstavljena v zbirki knjig, delujejo v različnih gospodarskih panogah. So inovatorji na svojih področjih, kakovost svojih izdelkov in storitev pa uvrščajo med najvišje prioritete.

Družinska podjetja spodbujajo sveže ideje, investirajo v nove tehnologije, vstopajo na nove trge in ubirajo različne pristope k iskanju uspeha. Prav zato verjamemo, da iz knjig *Družinsko podjetništvo Slovenija* vejejo navdih, energija, pogum in optimizem.

“

Če ima podjetje  
opredeljeno  
poslanstvo, mora  
to zelo jasno  
sporočati, kaj je v  
osrčju družinskega  
podjetja in kako si  
podjetje prizadeva  
za spremembe.



**Mojca Emeršič, CFBA**

Vodja družinskega podjetništva  
EY Slovenija



# Uvodnik

**R**aziskave so pokazale, da je neopredeljeno poslanstvo (angleško purpose) podjetja eden od ključnih razlogov, zakaj večina družinskih podjetij ne preživi več kot tri generacije. Poslanstvo številnih družinskih podjetij je pogosto povezano s poslovno motivacijo in vrednotami ustanovitelja. Zato je v času rasti organizacije ključnega pomena, da znajo podjetja vključevati stališča naslednjih generacij. Če si družinsko podjetje prizadeva razvijati in sprejemati nove poglede, potem mora poslanstvo uspešno odražati stališča različnih generacij družine.

Ali se poslanstvo in dobiček vzajemno izključujeta, je v poslovnem okolju večno vprašanje, čeprav ugotovitve iz revije *Harvard Business Review* kažejo, da se navadno dopolnjujeta. Nedavna raziskava *Corporate Purpose and Financial Performance*\* je odkrila, da podjetja z jasno opredeljenim poslanstvom izraziteje vplivajo na poklicni uspeh in zadovoljstvo zaposlenih. To vodi v večjo zavzetost zaposlenih in zadržanje kadra - dve zelo pomembni vprašanji, s katerima se podjetja ukvarjajo danes.

Vendar pa poslanstva ni mogoče izraziti zgolj tako, da se ga zapiše v priročnik za zaposlene ali vključi v izjavo o namenu in vrednote podjetja. Če ima podjetje opredeljeno poslanstvo, mora to zelo jasno sporočiti, kaj je v osrčju družinskega podjetja in kako si podjetje prizadeva za spremembe. Tako bo poslanstvo delovalo kot privlačna žariščna točka za sedanje in prihodnje zaposlene, poslovne partnerje ter druge deležnike.

Poleg oblikovanja jasnega poslanstva je velik izziv za podjetje tudi, kako poslanstvo povezati s poslovno strategijo in kako s poslanstvom učinkovito seznaniti svoje ključne deležnike - zaposlene. Uspeh je odvisen tudi od sposobnosti višjega vodstva za sodelovanje s srednjim vodstvom, kar predstavlja ključni komunikacijski kanal, ki povezuje poslovno strategijo in poslanstvo.

Raziskave so hkrati pokazale, da lahko notranje razvito in transparentno vodenje ustvari boljšo usklajenost s poslanstvom, pa tudi, da se lahko s skrbnim pristopom k postopkom v okviru združitve in prevzemov naslovi izzive, ki nastanejo ob združevanju različnih kultur ali vzpostavljanju razumevanja poslanstva.

\*Gartenberg, Claudine Madras; Prat, Andrea; Serafeim, George:  
*Corporate Purpose and Financial Performance* (9. oktober 2018).

## Barjans, d. o. o.

**Janez Barbo ml.**, prokurist  
**Janez Barbo st.**, ustanovitelj  
**Matevž Barbo**, direktor

### Vrhnici, ki postavljajo nove standarde čistoče

» **I** meli smo tudi srečo, saj nihče drug ni verjel v to, da bi - po domače povedano - z WC-papirjem lahko nekaj naredili.« To so besede, ki jih v smehu izreče idejni oče, ustanovitelj in solastnik podjetja Barjans, Janez Barbo st. Njegov prvorojenec, Janez Barbo ml., prokurist in vodja ključnih kupcev v podjetju z že skoraj 30-letno tradicijo, pa doda, da je bilo obdobje takoj po osamosvojitvi, ko je ob pomoči očeta začel graditi že nekaj let cvetoče družinsko podjetje, »čas, ko je bilo treba začeti z nečim novim«. In so začeli. Počasi, a pogumno in z vsakim dnem bolj odločno. Še danes, ko so že zdavnaj presegli družinske okvirje, posebej radi poudarijo, da so družinsko podjetje z družinsko miselnostjo. Kar je, pravijo, zelo cenjeno.







»Posla ne delam jaz  
kot direktor, temveč  
zaposleni.«

**Matevž Barbo,**  
direktor





Novi poslovni prostori

## Prodajajo izdelke, ponujajo znanje

Vrhniški Barjans je grosist, ki se ukvarja s prodajo sanitarnega papirja, profesionalnih čistil in pripomočkov za čiščenje. Ponujajo tako rekoč vse, od različnih čistilnih strojev, sanitarnega potrošnega materiala do papirne in gostinske galanterije. Njihov asortiman obsega več kot 4.000 izdelkov različnih kakovostnih in cenovnih razredov za čistočo in higieno v prostorih. Z njihovo prodajo so lani ustvarili dobrih osem milijonov evrov prometa. A Barjans je v resnici precej več kot to. Za učinkovit sistem čistoče in higiene niso potrebni le ustrezni izdelki, temveč ustrezno znanje, kot nam razkrijejo. »Prav to je naša prednost pred konkurenco. Večina dobaviteljev čistila le pripelje naročnikom. Mi ne delujemo tako. Mi pridemo najprej svetovat, kaj bi bilo za stranko najbolj primerno, nato pa jo tudi naučimo, kako izbrane izdelke pravilno uporabljati. Površine so danes narejene iz novih materialov; čiščenje ne pomeni zgolj uporabe čistila in drgnjenja površine, saj lahko tako že prvi dan uniči površino. Proces čiščenja se je z leti močno spremenil in se je nenehno razvijal. S temi spremembami se je razvijalo in raslo tudi naše podjetje,« razloži Gregor Živec. Gregor, ki v Barjansu vodi prodajo in celostno podporo strankam, s podjetjem ni družinsko povezan, je pa v njem zaposlen že več kot 12 let.

## Družinska miselnost, zasidrana v porah podjetja

Čeprav Barjans danes zaposluje že blizu 50 ljudi, je miselnost, da so vsi kot velika družina, navkljub velikosti podjetja, še vedno zasidrana v porah podjetja. »Za to gredo zasluge trem solastnikom, očetu in obema sinovoma s priimkom Barbo,« pravi Živec. Ob tem še odločno zatrdi, da se v podjetju počuti povsem enakovreden lastnikom in da beseda slehernega zaposlenega šteje. »Res je, pri nas so vse odločitve sprejete tudi na podlagi predlogov zaposlenih oziroma soglasja. Tako bomo delali, ker sem jaz tako rekel, in pika - tega pri nas ne boste slišali. Pri vseh odločitvah je naša komunikacija zmeraj odprta, in tisti predlog, ki ga vsi izberemo za najboljšega, zmaga,« njihovo kulturo opiše direktor podjetja, prvi med enakimi, Matevž Barbo. Doda, da so prav zdrav odnos med zaposlenimi, tako družinskimi kot »nedružinskimi«, odkrita in odprta komunikacija, sproščeno vzdušje, ki vlada v podjetju, ter posledično pripadnost zaposlenih po njegovem mnenju recept za njihov uspeh. »Ljudje, ki se pri nas zaposlijo, so zelo zaščitniški do podjetja,« o zavzetosti zaposlenih pove Ana Basić Dremelj, ki skrbi za marketing.

## Kako so našli svojo tržno nišo

Odnosi in komunikacija so se v podjetju sčasoma razvijali: predvsem zaradi rasti podjetja in s tem povečanega obsega dela. »Začeli smo v garaži, z nekaj strankami, garali smo od jutra do večera.« pove Vesna Fišter. Vesna je v podjetju že od ustanovitve in je danes vodja nabave. »Od nekdaj sem bil pri vsem prisoten; s podjetjem sem dobesedno zrastle, zato imam, enako kot starejši brat, vpogled v vse,« o začetkih in njegovi poti v podjetju pripoveduje Matevž. Ko so začeli, pravi, je bila tudi miselnost ljudi, njihovih potencialnih kupcev, popolnoma drugačna, kot je danes, saj »o higieni ljudi takrat niso prav veliko razmišljali«. Tu je njihovo tržno nišo odkril Janez st., tisti čas direktor v eni od hotelskih verig. Pri tem so, meni Janez ml., v slovenskem prostoru orali ledino: »Ko smo, denimo, začeli ponujati tekoče milo za roke, so nas ljudje sprva čudno gledali, češ, saj že imamo milo, zakaj nam ponujate tega dražjega. Ta preskok, da so se ljudje začeli zavedati, da ga potrebujejo, je trajal.«

## Na prvem mestu je skrb za kakovost

Njihovo poslanstvo in cilj sta biti najboljši na svojem področju. Pravijo, da so ta cilj znotraj Slovenije tudi dosegli, a se je treba prav vsak dan truditi, da tako tudi ostane. Potencial za rast, ocenjujejo, še obstaja, vendar si predvsem želijo ohraniti kakovost. »Ne želimo delati zaradi posla samega, za reference. Dodana vrednost in kakovost morata ostati, tako dobimo tudi kakovostne stranke,« so si enotni.

Slovenski trg je, po njihovih besedah, zahteven. Ker imajo doma dovolj dela, o tujini niso nikoli zares razmišljali. Kar 40 odstotkov njihovega posla predstavljajo javne institucije, šole, zdravstveni domovi, bolnišnice, kjer je, enako kot v zasebnem sektorju, žal še vedno prevečkrat prisotno pomanjkanje zavedanja o pomembnosti higiene. V prav to namreč nihče ni pripravljen vložiti več denarja. Tako je, denimo, z ekološkimi čistili: »V svetu profesionalnega čiščenja, kjer so proizvajalci nagnjeni k temu, da je čistilo



Skupinska fotografija zaposlenih pred novim objektom



“

Še danes, ko so že zdavnaj presegli družinske okvirje, posebej radi poudarijo, da so družinsko podjetje z družinsko miselnostjo.



Tri generacije družine Barbo



Letos so zgradili novo, sodobno opremljeno skladišče



## Barjans v petih besedah:

predanost, znanje, zavzeti zaposleni, družinska miselnost, odgovornost.

močno in da so stroški nizki, ekološka čistila ne pridejo v poštev. Doma se že malo bolj potrudiš in ti vse skupaj vzame nekaj minut več, v profesionalnem servisu, ki je omejen z urami in številom kadra, pa je težje.« Povpraševanje po ekoloških čistilih je precej večje kot pred desetletjem, saj že obstajajo podjetja z normativi pri uporabi ekoloških čistil brez kemikalij. Takšna podjetja z njimi Barjans tudi oskrbuje. Po drugi strani pa tudi drži, da se vse bolj zavedamo pomena manjše porabe čistil. Če se je, na primer, v enem objektu pred leti porabilo od 40 do 50 litrov čistil, se jih danes samo še 10. Vendar so ta bolj koncentrirana oziroma se jih bolj dosledno dozira. Razvoj gre - v panogi in posledično tudi v njihovem podjetju - vsak dan naprej.

### Vse investicije so skrbno preišljene

V Barjansu veliko vlagajo v kadre, zaposlujejo strokovne sodelavce, tudi sanitarne inženirje. Vse njihove investicije so zelo preišljene. Prav gotovo tudi zato, ker gre za družinsko podjetje, ki je zraslo z veliko odrekovanja. So družbeno odgovorno podjetje. Vsako leto dobijo veliko prošenj za donacije, a prav vse preberejo in se skupaj dogovorijo, kam bodo prispevali. Če so projekti vezani na higieno, jih vedno radi podprejo, sploh kadar gre za otroke ali lokalna društva.

Leta 2004 so ustanovili Izobraževalni center Barjans, v okviru katerega redno izvajajo različna šolanja in praktična strokovna usposabljanja s področja higiene in čistoče, kjer udeleženci prejmejo tudi mednarodno veljavni certifikat. Težko pa so pričakali tudi letošnjo jesen, ko so dobili novo, sodobno opremljeno skladišče, zgrajeno po najnovejših trendih in standardih.

### Še sami težko dojemajo svoj izjemni uspeh

Z lastništvom nikoli niso imeli težav, Matevž Barbo tudi pravi, da bi prej ali slej vodenje rad predal otrokom. »Ti so še premajhni, da bi vedeli, kaj jih zanima,« poudari. »Če bo to nadaljevanje družinske tradicije, super, če pa ne, se bomo že drugače organizirali, ko pride čas za to. Sicer pa posla ne delam jaz kot direktor, temveč zaposleni.« Janez ml. pa ob pogledu na nove prostore pove, da je vse, kar so do zdaj dosegli, nad začetnimi pričakovanji. »Začel sem iz nič, z očetovimi in svojimi idejami, z namenom, da preživim sebe. Na voljo sem imel le garažo, avto in prikolico. Danes pa imamo vse to. Neverjetno.« Ponosen in zadovoljen je tudi idejni oče podjetja, Janez st. In to tako zelo, da danes, kot pravi, posebnih idej nima več. Namesto tega se raje posveča svojemu novemu sadovnjaku, kjer na hribu za podjetjem raste okoli 60 dreves, večinoma hrušk. Z njimi ima neskončno veliko dela, ponosno pove. Tako bodo še nadaljnje generacije uživale v plodovih njegovega dela.

## Janez st., Janez ml. in Matevž Barbo

solastniki

Ime podjetja: **Barjans, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018): **45**

Čisti prihodki od prodaje (2018): **8,1 milijona €**

## Bio-Sad, d. o. o.

**Vladimir Černčič**, ustanovitelj, prokurist in solastnik

**Andrej Černčič**, direktor in solastnik

### Steklenica s sporočilom o družinski tradiciji in kakovosti

**D**ružinsko podjetje Bio-Sad se lahko pohvali z več kot 25-letno tradicijo v proizvodnji brezalkoholnih in alkoholnih pijač ter pijač na osnovi vina. Od skromnih začetkov v Jakobskem Dolu se bodo v prihodnjih mesecih razširili na 15 tisoč kvadratnih metrov velik obrat v Lenartu. Pohvalijo se lahko s certifikatom mednarodnega standarda IFS (International Food Standard) ter pijačami lastne blagovne znamke in znamke Apis. Hkrati polnijo pijače tudi za druge blagovne znamke, po njihovih ali lastnih recepturah. Ustanovitelj Vladimir Černčič je pred tremi leti vajeti podjetja predal v sinove roke, sam pa si v prihodnjem letu obeta več kot zasluženo polno upokožitev. Ker so majhno podjetje z osmimi zaposlenimi, jih odlikujeta izredna hitrost in prilagodljivost. To bo v prihodnje, ko se nameravajo širiti na tuje trge, zagotovo ena od njihovih konkurenčnih prednosti.

»Konkurenčni smo zato, ker smo majhni, družinski, nimamo veliko administracije in točno vemo, kaj kdo dela.«

**Andrej Černčič**,  
direktor in solastnik









Ponujajo 65 različnih proizvodov

## Z znanjem na samostojno pot

Ko je leta 1993 Vladimir odšel iz podjetja Apis, sta se z nekdanjo sodelavko Antonijo Žvikart odločila, da uporabita znanje in izkušnje, ki sta si jih nabrala, ter se podata na samostojno pot. Marca 1994 sta v najem vzela prostore v Jakobskem Dolu - kjer je še danes sedež podjetja Bio-Sad - in začela skromno. Antonija je postala 20-odstotna lastnica podjetja, Vladimir pa 80-odstotni. »Potem smo vsako leto rasli, dograjevali, širili proizvodnjo in ponudbo. Leta 2000 smo odkupili prostore, ki smo jih imeli v najemu, deset let pozneje pa jih z večjo investicijo še razširili,« pojasni Vladimir. Antonija je bila na začetku tehnologinja in vodja proizvodnje, Vladimir pa je prevzel komercialno, celotno prodajo, nabavno in finančno področje, računovodstvo ter vodenje.

## V enem letu proizvedli več kot milijon litrov Gorkega lista

Bio-Sad se je na trgu predstavil z desetimi okusi sadnih sirupov. Skoraj sočasno pa tudi z alkoholnim programom, v katerem je bil najprej en, nato

dva in kmalu že trije izdelki. Sprva so svoje proizvode prodajali pri lokalnih trgovcih in prek sindikalne prodaje. V letu 2009 jim je uspelo pridobiti licenčno proizvodnjo za srbski, bosanski in črnogorski trg. Lastnik blagovne znamke iz Srbije je želel prodreti na evropski trg. »To je bil za nas velik zalogaj, saj smo morali v enem letu proizvesti več kot milijon litrov pijače Gorke list. V tistem času nismo imeli niti opreme niti ljudi niti prostorov. Ampak smo zmogli,« dodaja Vladimir. Po treh letih se je pogodba iztekla, lastnik blagovne znamke pa se je odločil, da bo pijačo za srbski trg izdeloval v Srbiji. Čeprav se jim je precej zmanjšala količina proizvodnje licenčnega izdelka, so imeli dovolj razdrobljenega posla, da so lahko nemoteno poslovali naprej. »Vedno smo v slabem našli nekaj dobrega,« pravi Vladimir.

Sčasoma so začeli sodelovati z velikimi trgovci: Mercatorjem, Tušem, Sparom, Hoferjem. Odkupili so tudi logotip in blagovno znamko Apis s tremi proizvodi: vodka, čokolada in rum. Pod svoje okrilje so prevzeli tudi blagovno znamko Bishé, ki jim je prinesla sodelovanje še z Lidlom in Kompasom. Danes ponujajo 65 različnih proizvodov, sirupov in alkoholnih pijač, opravljajo pa tudi polnitve pijač za druge blagovne znamke. Največ, 70 odstotkov, prodajo v Sloveniji, prisotni pa so tudi v Črni gori, Bosni in Hercegovini, Avstriji, Nemčiji, Italiji, Portugalski, Španiji, Hrvaški ter na Madžarskem.



## Kmalu obrat na 15.000 kvadratnih metrov

Leta 2015 so uspešno pridobili certifikat IFS (International Food Standard) ter k večletnemu poslovanju v skladu s standardoma ISO 9001 in HACCP dodali nov mejnik v ustvarjanju kakovostnega kot tudi varnega proizvoda za kupca. »IFS je eden ključnih certifikatov, ki prepriča kupce,« poudarja direktor Andrej, saj združuje sledljivost, nadzor in kakovost, obenem pa zagotavlja varen proizvod. »Reklamacij skoraj ne beležimo,« dodaja Vladimir. Zaradi certifikata IFS so leta 2017 začeli iskati nove prostore, saj med drugim ne smejo imeti prenatrpanega skladišča, prav tako morajo biti

izdelki med sabo strogo ločeni. Po zapletih s pridobivanjem gradbenega dovoljenja za širjenje prostorov v Jakobskem Dolu so na dražbi odkupili tovarniški kompleks podjetja Lentherm v Lenartu v Slovenskih goricah. »To je bila kovinska industrija, kjer se je varilo in brusilo. Razen osnovnih zgradb ni bilo nič primerno. Vse moramo prilagoditi živilski industriji. Zdaj smo v fazi investicijskega vzdrževanja teh objektov in gradnje,« pojasnjuje Vladimir, Andrej pa dodaja, da se bodo v nove prostore, kjer bodo imeli na voljo 15 tisoč kvadratnih metrov, selili v začetku leta 2020. »Lokacija je bližje avtocesti, kar olajša transport, ne nazadnje je zagotovljen neoviran dostop večjim tovornim vozilom,« pojasnjujeta sogovornika.



Zaradi certifikata IFS skladišče ne sme biti prenatrpano



“

Majhno družinsko podjetje je učinkovito zato, ker je odzivno in prilagodljivo. V očeh partnerjev pa deluje kot zanesljivo.

V Sloveniji spadajo med tri največje proizvajalce alkoholnih pijač



Proizvodnjo so leta 1994 začeli s sadnimi sirupi



# Podjetje Bio-Sad v petih besedah: odzivnost, kakovost, rešitve, zaupanje, dobri odnosi.

## Čeprav ga je vlekle drugam, je sprejel priložnost doma

Solastnica Antonija Žvikart se je leta 2014 upokojila. Svoj delež je prodala nazaj podjetju. Takrat je očetu že precej pomagal Andrej, ki se je z delom v družinskem podjetju spoznaval že kot dijak in študent. »Začel sem v proizvodnji, pri etiketiranju, nato je sledilo delo v pisarni, nazadnje vodenje. Prevezel sem maloprodajo, pred tremi leti, ko je oče izpolnil pogoje za upokojitev, še mesto direktorja,« pove Andrej. Čeprav kot študent ekonomije ni razmišljal o prevzemu podjetja, temveč ga je bolj mikala tujina, ponujene priložnosti ni zavrnil. »Hči se na vodstvenem položaju ni videla, z doktoratom iz kemije se je podala v farmacevtske vode,« pripoveduje Vladimir, ki je v podjetju še vedno aktiven. »Naredili smo mehak prehod. Andrej je bil imenovan za direktorja, jaz za prokurista. Ko sem že mislil, da se bom lahko popolnoma odklopil, smo začeli delati na prostorski širitvi, projektiranju in iskanju primerne nove lokacije. Zato sem še vedno vključen.« Kljub vsemu upa, da se bo v roku šestih mesecev končno lahko posvetil drugim aktivnostim in sebi.

V podjetju je trenutno zaposlenih osem ljudi, od tega so štirje v proizvodnji in štirje v upravi. »Od letošnjega leta imamo dodatno še dva zaposlena, ki sta prej delala v podjetju Lentherm. Gospod, ki ima tri leta do upokojitve in je prej delal kot delovodja, bo zdaj upravljal novo lokacijo in bo odgovoren za vzdrževanje. Poleg njega pa smo zaposlili še gospo, ki ima šest let do upokojitve in je bila v Lenthermu namestnica direktorja. Ona bo skrbela za prodajo in širitev na tuje trge,« pojasni Andrej.

## Majhni, družinski, kakovostni, odzivni

Andrej in Vladimir pravita, da nesoglasij pri vodenju doslej nista imela, čeprav vzpostavljanje in ohranjanje družinskega podjetja prinašata veliko odgovornosti. »Začetek je vedno težek in prinaša ogromno tveganj. Zastaviš celotno premoženje, banke te velikokrat ne spoštujejo, za kredit zastaviš celo družinsko hišo. Postopoma dokazuješ, da si sposoben in vreden zaupanja. Tako gradiš,« opisuje Vladimir. »V tujini te kot družinsko podjetje obravnavajo drugače, kot nek velik koncern,« doda Andrej. V Bio-Sadu je poleg sina in očeta vključena še Vladimirjeva nečakinja, ki dela kot tehnologinja, njen mož kot vodja proizvodnje in sestra kot vodja računovodstva.

»Konkurenčni smo zato, ker smo majhni, družinski, nimamo veliko administracije in točno vemo, kaj kdo dela,« njihove prednosti našteje Vladimir. »Posledično imamo nižje stroške in hitro odzivnost,« očeta dopolni Andrej.

## Širitev v tujino in selitev na novo lokacijo

Njihovi načrti za prihodnost so širitev čez meje domovine. »Slovenijo smo zapolnili pri vseh trgovcih, zato razmišljamo o širitvi na druge trge,« pojasnjuje Andrej. Dogovarjajo se za širitev v Indijo, Afriko in na trge nekdanje Jugoslavije, predvsem Hrvaško. Danes na letni ravni beležijo med 5- in 10-odstotno rast. »Ni pametno, da prehitro rasteš, saj boš lahko kakšnega kupca zanemaril. Ne boš mogel pravočasno proizvesti dovolj pijače in prišel boš na slab glas. Da se nekaj dogovoriš in ne dostaviš, je slabše, kot če dostaviš manj in po nižji ceni,« zakulisno dogajanje v panogi opisuje Andrej. Skrb za zaposlene ostaja na prednostnem seznamu, pravijo. V prihodnje nameravajo še dodatno razbremeniti proizvodne delavce z dvižno ploščadjo, zaradi katere se bodo manj pripogibali.

## Vladimir in Andrej Černčič

solastnika

Ime podjetja:

**Bio-Sad, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018):

**8**

Čisti prihodki od prodaje (2018):

**3,3 milijona €**

## Hubat, d. o. o.

**Gregor Hubat**, solastnik in direktor

**Aleksander Hubat**, solastnik, skrbnik za vzdrževanje vozil

### Bolj kot v večno rast se usmerjajo v vse boljšo kakovost

**D**ružinsko podjetje Hubat iz Kamnika se lahko pohvali z nazivom »kralji cest«. Leta 1992 ustanovljeno podjetje, ki je sprva nastalo kot dopolnilna dejavnost samostojnemu podjetniku Petru Hubatu, je »prevozilo« dolgo pot. Od podjetja z enim samim tovornjakom do enega vodilnih prevoznikov nevarnih in vnetljivih tekočin v regiji. Z varnimi in zanesljivimi transportnimi ter logističnimi rešitvami, aktivnimi partnerskimi odnosi, pa tudi nenehnim inovativnim prilagajanjem sledijo gospodarskemu razvoju. Pohvalijo se lahko s 25 let trajajočo tradicijo prevoznitva, sebe pa ocenjujejo kot stabilno podjetje. Lastnika Gregor Hubat in njegov brat Aleksander sta leta 2012 uresničila 10-letni cilj ter postala lastnika skladiščnih, servisnih, pisarniških in parkirnih prostorov v Kamniku. Iz podjetja, ki ga je skromno začel njun oče, sta naredila mednarodno priznanega logista.

»Včasih smo bili zelo prilagodljivi in smo prevzeli prav vsako delo, kjer smo dobili priložnost. A večji kot si, bolj selektivno se držiš večjih, trajnejših in obsežnejših poslov, ki ti dajejo stabilnost.«

**Gregor Hubat**,  
solastnik in direktor









So lastniki 32 tovornjakov in imajo 45 zaposlenih

## Neodvisnost kot trden temelj za rast

Peter Hubat je leta 1992 odprl dopolnilno dejavnost, v okviru katere je s samo enim tovornjakom začel prevažati gorivo. Na začetku so v večini opravljali prevoze za Petrol; od enega tovornjaka - ki so jih takrat še kupovali v Nemčiji in sami popravljali doma -, pa hitro prešli na dva. Sledila je sanacija zapuščenega skladišča naftnih derivatov v Kamniku s sodobno opremo za talno polnjenje. Z ustanovitvijo podjetja HP Commerce leta 1999 so začeli samostojno prodajati gorivo na širšem območju Ljubljane. Kmalu so kupili še dodatne tovornjake, vse storitve v verigi pa so - in to počnejo še danes - opravili neodvisno: od nakupa, prevozov v skladišče, skladiščenja, razvoza do prodaje blaga. Širitev v trgovsko dejavnost jim je omogočila, da so kupcem nudili kakovostno, zanesljivo in ugodno dostavo kurilnega olja, dizelskega goriva, pozneje tudi biodizla.

## Trije mejniki, ki so jim dali veter v jadra

Očetu Petru je od samih začetkov pomagal sin Aleksander, ki je v podjetju najprej delal kot voznik. Pozneje se jima je pridružil še Gregor, ki se je, pravi, ob prvih korakih v podjetništvu moral o tem še veliko naučiti. Ko je oče želel ohraniti podjetje na takratni ravni in se je začel bolj posvečati vrtnarstvu, je vajeti vodenja prevzel sin Gregor, poln novih idej in načrtov. Leta 2006 sta z bratom Aleksandrom od očeta odkupila osnovna sredstva in postala lastnika. Ker je podjetje še vedno razmeroma majhno, saj je zaposlenih »samo« 45 ljudi, od tega več kot 30 voznikov, so skoraj vsi zadolženi za več področij. Gregor kot direktor opravlja nadzor in skrbi za del prodaje, pred tem pa je skrbel tudi za logistiko, finance in računovodstvo. Aleksandrove naloge v prvi vrsti vključujejo vzdrževanje voznega parka in nabavo blaga za vzdrževanje vozil. Pri investicijah in investicijskih vzdrževanjih pa brata odločata skupaj.

Po letu 2006, ko je Gregor prevzel vajeti družinskega podjetja, je z zaostrenimi gospodarskimi razmerami leta 2008 prišel drugi mejnik. Zaradi svetovne gospodarske in finančne krize se je njihov promet skoraj razpolovil. »Odločil sem se, da ne bomo več z lastnimi sredstvi kreditirali končnih kupcev pri nakupu kurilnega olja. Pa ne zato, ker tega ne bi hoteli, ampak ker je bilo zmeraj več fizičnih oseb, ki so nam ostale dolžne. Namesto da bi se ukvarjali s prodajo in razvozom, smo preveč časa namenjali izvršilnim postopkom,« pojasnjuje Gregor. Takrat so se lotili še transporta vnetljivih tekočin in nevarnih snovi za druge naročnike. Podjetje so ločili na dva segmenta: trgovinski del, v okviru katerega prodajajo naftne derivate, in prevoznišтво, kjer so njihovi naročniki večinoma tujci, teh je kar 80 odstotkov.

Kot tretji mejnik Gregor omenja leto 2012, ko sta z bratom vzela kredit ter kupila skladiščne, servisne, pisarniške in parkirne prostore v Kamniku. »Načrtovala sva, da bova kredit odplačala v desetih letih, uspelo pa nama ga je samo v šestih,« poudarja Gregor. Posel nenehno širita: danes so lastniki 32 tovornjakov, v podjetju je 45 zaposlenih, trenutno vozijo v države nekdanje Jugoslavije, iz Italije v Avstrijo, Slovenije v Nemčijo, na relaciji Avstrija-Slovaška.

## Družinsko podjetje kot porok stabilnosti

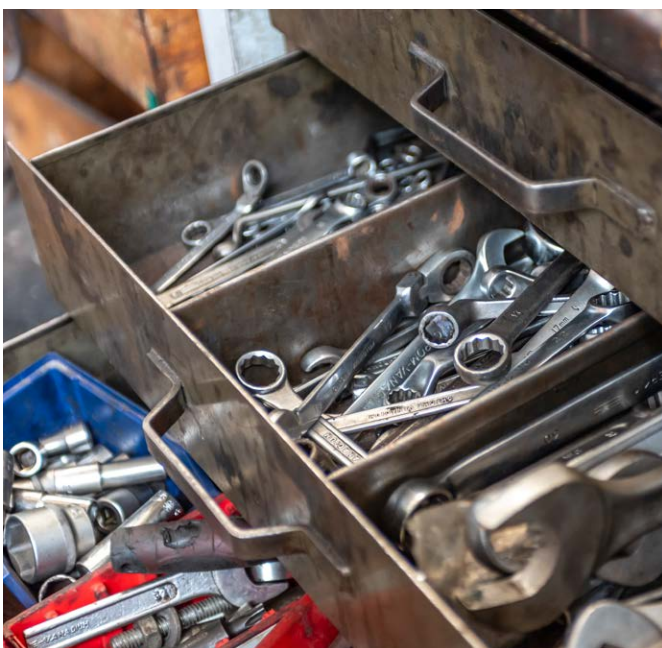
»Mi nismo tipično družinsko podjetje. Sestavljajo ga tri družine, iz katerih pri nas delata po dva člana. Računovodkinja v delo uvaja svojo hčer, mehanik je pripeljal ženo, ki dela v logistiki, in midva z bratom,« pojasnjuje direktor Gregor. Čeprav imata brata pogosto različna mnenja, si zaupata. V podjetje se vključuje tudi Gregorjeva žena Linda, ki v Hubatu ni zaposlena, a pomaga v marketingu, predvsem je bila v veliko pomoč pri »rebrandingu« podjetja iz HP Commerce v Hubat. Ima pa še eno pomembno vlogo - moralno podporo. »Moralna podpora je zelo pomembna. Samo poglejte naše bilance od leta 2013 naprej, takrat sem jo namreč spoznal,« se malo pošali Gregor. »Pomembno je, da nekdo razume, da podjetništvo ni delo, ki traja samo osem ur«.

Pojem družinskega podjetja v Sloveniji morda še nima zadostnega ugleda, ima pa ga, poudarja Gregor, pri tujih poslovnih partnerjih. »Mednarodna podjetja vidijo družinska podjetja skozi drugačna očala. Gre za občutek stabilnosti, ne nazadnje tudi dolgoročnosti. Če je neko podjetje družinsko, se predvideva, da se prenaša iz generacije v generacijo, kar pomeni, da bo še dolgo živelo,« meni Linda. Včasih so rekli, dodajajo, da so fleksibilno podjetje, zdaj, ko rastejo, pa rečejo, da so stabilno podjetje.



Vozijo v države nekdanje Jugoslavije, iz Italije v Avstrijo, Slovenije v Nemčijo, na relaciji Avstrija-Slovaška.





Osrednji cilj za prihodnost je dvigovanje kakovosti

“

Delo logista in voznika je natančno ter zahteva celega človeka. Nekateri v tem najdejo veselje, drugi ne.



80 odstotkov njihove dodane vrednosti izvira iz transporta



# Hubat v petih besedah:

## kakovost, zaupanje, samostojnost, družina, predanost.

### Delo, ki zahteva celega človeka

Zaposlovanje novih kadrov v sektorju logistike je po mnenju direktorja zapleten proces, saj delo zahteva natančnost in celega človeka. »To ni delo, ki ne bi pritegnilo, saj je dinamično in zanimivo za nekoga, ki je naveličan suhoparnosti določenih pisarniških administrativnih del,« poudarja Linda. »Na žalost pa je tudi takšno, da moraš biti stalno dosegljiv,« hitro doda Gregor. Še posebej poudari, da je to lahko včasih zelo naporno in stresno. V Hubatu se zavedajo, kako zahtevno je delo njihovih voznikov, saj so včasih po cel teden od doma. Mednarodni vozniki teden dni preživijo v tovornjaku, domov pa se vračajo samo za konec tedna. Ker je vozni park posodobljen, so vozila veliko bolj napredna in varna, saj so opremljena z asistenčnimi sistemi, ki vozniku olajšajo delo. Vozniki tovornih vozil z nevarnimi snovmi nosijo veliko odgovornost, poleg tega pa so nenehno izpostavljeni tveganju v prometu in zelo pogosto, glede na svoje izkušnje, rešujejo nastale situacije drugih udeležencev v prometu. Življenje na cesti, kot poudarja Gregor, ima lahko tudi pozitivne plati: »Če izkoristiš to, da obiščeš številne kraje in lokacije, povrhu pa si odprtega značaja in radoveden, si v takšnem delu lahko narediš zanimivo življenje ter spoznaš veliko krajev,« poudarja Gregor.

### Prihodnost je v kakovosti

Podjetje Hubat je januarja 2006 po polletnih pripravah uspešno prestalo presojo za standard ISO 9001, ki so se ga lotili kot komercialno potezo. Danes je vse prej kot to, saj jim pomaga pri opravljanju dejavnosti. Zadnja tri leta imajo tudi bonitetno oceno trojni A. Podrobno morajo poznati zakonodajo vseh držav, v katere vozijo, voznikom pa svetujejo, da imajo vsaj toliko znanja tujega jezika, da se lahko, če se že pojavijo težave v tuji državi, znajdejo. Tudi sicer veliko vlagajo v izobraževanja zaposlenih. »Vse spodbujamo, da se dodatno izobražujejo. Računovodkinja je, na primer, lani opravila tečaj angleščine, glavni prometnik se je usposobil za varnostnega svetovalca za prevoz nevarnih snovi,« našteva Gregor.

Njihov osrednji cilj za prihodnost je dvigovanje kakovosti, saj je konkurenca na trgu prevoznikov huda, za še večjo rast pa trenutno nimajo želje. »Plan stabilizacije poslovanja je treba zdaj spremeniti v zdravo rast. Rast od 8 do 10 tovornjakov na leto ne gre v nedogled. Dohodek se deli na tretjine: eno tretjino iz trgovine, dve tretjini pa iz transporta; 80 odstotkov dodane vrednosti izvira iz transporta,« našteva Gregor, ki želi transport v prihodnje spraviti na še višjo raven.

## Gregor in Aleksander Hubat

solastnika

Ime podjetja:

**Hubat, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018):

**45**

Čisti prihodki od prodaje (2018):

**13,5 milijona €**

## Incom, d. o. o.

**Andrej Slokar**, ustanovitelj in lastnik

**Rok Slokar**, vodja tehnično-proizvodnega sektorja

### Ledene inovacije iz Ajdovščine osvajajo svet

**D**ružinsko podjetje Incom iz Ajdovščine je od začetkov v garaži leta 1989 sicer prehodilo zahtevno pot, a je danes že daleč med zvezdami. Največji proizvajalec sladoleda in zamrznjenih slaščic - pod svojima blagovnama znamkama Leone in Leone ALIVE ali kot inovator in proizvajalec sladoledov za druge blagovne znamke - v svet vsakodnevno pošlje več kot dva milijona kornetov, palčk, lončkov, banjic in drugih vrst sladoleda. V podjetju je zaposlenih že več kot 400 sodelavcev, dobiček pa nenehno vlagajo v inovacije in razvoj. Trenutno je v zagonu projekt »Pametna tovarna«, ki prinaša visoko stopnjo robotizacije in dviguje stopnjo avtomatizacije v proizvodnji. Letos bodo ustvarili 66 milijonov evrov prihodkov, kar je 11 milijonov več kot lani. »Že v prvih šestih mesecih smo naredili 10 milijonov evrov bruto presežka v primerjavi z lanskim letom,« pojasni lastnik Andrej Slokar, ki mu več kot dobiček pomenijo razvoj, inovacije in dobri medosebni odnosi tako z družinskimi člani kot tudi z zaposlenimi.

»Pri poslu in zaposlovanju sem si vedno postavljaj vprašanja: zakaj bi kupci kupili od nas in ne od koga drugega ter zakaj bi nekdo prišel delat zame. In če nisem imel odgovora 'zato', potem sem ga iskal.«

**Andrej Slokar**,  
ustanovitelj in lastnik







Nova poslovna stavba Leone

## Iz garaže v zamrzovalnike po vsem svetu

Andrej se je kot inženir kemijske tehnologije najprej zaposlil v Fructalu, kjer je kot vodja proizvodnje pri 35 letih začutil, da hoče nekaj ustvariti sam. Čeprav njegova ideja sprva ni naletela na veliko navdušenja doma, je leta 1989 skupaj s prijateljem začel kar v garaži graditi svoje podjetje. »Malo smo se igrali, a ravno dovolj, da smo preživel in da je družina imela kaj jesti,« pojasni Andrej, ki se je v svoji prejšnji službi naučil podjetništva in opazovanja okolice. »Začel sem proizvajati majhne količine sladoleda - ravno dovolj za en lokal - in ugotovil, da mi gre dobro od rok. Sprva mi je pomagala žena, drugi pa so se samo smejali. Kmalu sem začel okoli sebe zbirati tudi druge ljudi,« dodaja Slokar. Začeli so z navadnim sladoledom v banjicah, danes pa vsak dan ustvarijo več kot dva milijona sladoledov in izdelkov zamrznjenega programa, ki jih izvozijo v 36 držav po svetu. Kljub velikemu uspehu Andrej ostaja skromen: »Želel sem biti proizvajalec, saj kaj drugega ne znam biti. Nisem obrtnik, ampak podjetnik, ker z rokami ne znam delati, čeprav sem na začetku dopoldne polnil banjice, popoldne pakiral in zvečer nakladal.«

## Bistvo njihove filozofije je bilo zgraditi podjetje

Podjetje Incom je v Sloveniji manj znano, saj svoje proizvode večinoma izvažajo v tujino. Sladolede in druge zamrznjene izdelke prodajajo pod lastnima blagovnama znamkama Leone in Leone AL!VE, kot zasebna znamka (angl. private label) pa tovrstne izdelke ponujajo pod imeni drugih blagovnih znamk. »Naša filozofija je bila ne zgolj prodreti na trg, ampak zgraditi podjetje,« pojasnjuje direktor. Če bi se ukvarjali zgolj z lastno blagovno znamko, dodaja, bi za uveljavitev na svetovnem trgu potrebovali več desetletij. S proizvodi pod zasebno znamko pa je razvoj podjetja potekal občutno hitreje, saj se njihovi proizvodi prodajajo pod okriljem že uveljavljenih znamk, ki imajo vrsto naročnikov in utečen marketing. Andrej na krilih uspeha ni zaspal, temveč multinacionalkam ponuja nove in inovativne proizvode. »Tak razvoj ni preprost. Nimamo samo proizvodnje, ampak tudi svojo strojogradnjo. Sami naredimo svoje proizvodne linije. Imamo strojne konstruktorje, elektroprojektante in programerje. Vse delamo z namenom, da bi bili ekskluzivni,« opisuje.



## Najpomembnejše je navduševanje

Recept za uspeh vidijo v zaupanju v ljudi. Ko je Andrej začel graditi svoje podjetje, je motiviral ljudi, da so verjeli v zgodbo o uspehu. »Po naravi sem takšen, da se zelo rad navdušujem nad različnimi stvarmi. Ta otroška lastnost mi je zelo všeč. Če ne vidim navdušenja v osebi, je ne vzamem v službo,« pojasni svoj vidik.

Za delo v družinskem podjetju je poskusil navdušiti tudi svoje otroke. »Nikoli nisem razumel, ko so mi ljudje govorili, da naj se otroci sami odločijo, kaj bodo delali. Otroke je treba navduševati, pomagati in usmerjati. Tako se jim odpre veliko različnih možnosti,« dodaja. V delo v družinskem podjetju jih ni nikoli silil, jim je pa vedno govoril, da mora družina nadaljevati tisto, kar je nekdo ustvaril. V tovarni, ki se lahko pohvali tudi s sladolei v obliki samorogov, pand, nogometnih žog in pikapolonic ter licenčnimi izdelki

Ledeno kraljestvo, Tačke na patrolji, Vojne zvezd in Pujsa Pepa, se je našel sin Rok, ki je vanjo vpet kot vodja celotnega proizvodno-tehničnega sektorja. Hčer Andrejo, ki še študira, pa bolj zanimata računovodstvo in finance.

Rok, po izobrazbi elektrotehnik, je v podjetju začel kot »deklica za vse«, nato pa se je počasi specializiral za različna področja. Nad delom je navdušen, saj mu predstavlja izziv. »Tu nam nikoli ni dolgčas, inoviramo na dnevni ravni,« še posebej poudari. Iti po strmo začrtani poti, ki jo je zastavil oče, zagotovo ni preprosto, a z velikim navdušenjem nad izzivi vztraja. »Delo je zanimivo in tudi odgovorno - do ljudi in okolice. Naše podjetje je največje v kraju, zato ima tudi pomembno družbeno vlogo. Veliko lokalnih ljudi dela pri nas - tudi cele družine,« pojasnjuje. Podjetje je močno vpeto v okolico, kjer deluje. Poleg tega tudi štipendirajo lokalne športnike, podpirajo šport in košarkarski klub. Med drugim podpirajo še lokalni pevski zbor in druge zavode.



Leone Rainbow Unicorn korneti, ki so zvezde Instagrama in velik uspeh v Veliki Britaniji in Avstraliji



Razvojna ekipa, ki se je od leta 2018, ko je bila fotografija posneta, še povečala

“

Če v osebi ne vidim navdušenja, je ne zaposlim. Ko se človek neha navduševati, je star.



Nova linija Leone izdelkov, komunicirana pod sloganom »Sladoleđ, ki stoji, kar te teži«



Projektna ekipa Leone ALIVE ob prejemu prestižne nagrade Wabel za najbolj inovativen izdelek



Začetki proizvodnje segajo v domačo garažo



# Incom v petih besedah:

## navduševanje, kakovost, poštenost, zaupanje, spoštovanje.

### Kakovost je njihova osebna izkaznica

Andrej pravi, da je družinsko podjetje zgradil na treh vrednotah: poštenosti, zaupanju in spoštovanju. »Kakovost je naša osebna izkaznica,« dodaja. K temu pripomore tudi odgovorno vodenje: »Podjetje sem postavil tako, da je dobro profesionalno in vodstveno zasnovano. Ima direktorja, vse vodje služb, sam pa sem se iz operative umaknil pred petimi leti.« Podjetje je večkrat reorganiziral in ga prilagajal tako hitrosti rasti kot razvoju. Zaposlil je veliko strokovnjakov, še več pa vložil tudi v izobraževanja zaposlenih. »Organiziranje ljudi je ena od ključnih sestavin za uspeh,« poudari. Zaposlene je po njegovem treba motivirati in se z njimi pogovoriti, kadar imajo kakšne težave. »Človeku moraš zaupati in mu dati naloge, ki so malo bolj zahtevne od tega, kar sam misli, da zmore. Plača ni glavni motivator, je le posledica. Pomembno je, da si navdušen in zadovoljen, ne nazadnje tudi, da sam sebe vidiš v delu,« našteva. »Pri poslu in zaposlovanju sem si vedno postavljaj vprašanja: zakaj bi kupci kupili od nas in ne od koga drugega ter zakaj bi nekdo prišel delat zame. In če nisem imel odgovora 'zato', potem sem ga iskal,« razlaga.

Družinsko podjetje ima po Andrejevem mnenju svoje prednosti. »Prednosti so v tem, da če ti uspe navdušiti družino, je to na dolgi rok lahko nekaj pomembnega tudi na nacionalni ravni, če gledaš, kolikšen delež družinska podjetja prispevajo v BDP,« pojasnjuje. Kapital, ki ga imajo v podjetju, je nenehno v funkciji. »Pri nas so relacije preprostejše, hitrejše, cilji so jasni, denarja ne jemljemo iz podjetja. Zato tako hitro rastemo,« dodaja lastnik, ki opozarja, da je ekonomija obsega nevarna in jo je treba pametno peljati. »Ne želim si živeti od ekonomije obsega, temveč od tiste razlike v ceni, ki je pogojena z znanjem in manj z mišicami,« poudarja.

### V prihodnje želijo prodajati tudi znanje

Trenutno so v podjetju usmerjeni v petletni projekt »Pametne tovarne«. Robotizacije in dviga stopnje avtomatizacije so se lotili na poseben način, saj želijo ohraniti identiteto. »Previsoka stopnja avtomatizacije lahko do neke mere okrne fleksibilnost,« opozarja Andrej. Drugi zahteven projekt so nove kreacije in uvajanje novih tehnologij v razvoj. Lastnik si sicer ne želi do neskončnosti povečevati bruto prometa z izdelki, temveč doseči optimalno velikost in se nato usmeriti v močan razvojni potencial. »Želim si, da zaslužimo tudi kaj s pametjo. V podjetju imamo toliko pametnih ljudi, da bi morali začeti prodajati znanje. Nima smisla, da v svetu prodajamo samo material in nič drugega,« sklene svojo vizijo.

## Andrej Slokar

lastnik

Ime podjetja: **Incom, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018): **369**

Čisti prihodki od prodaje (2018): **57,1 milijona €**

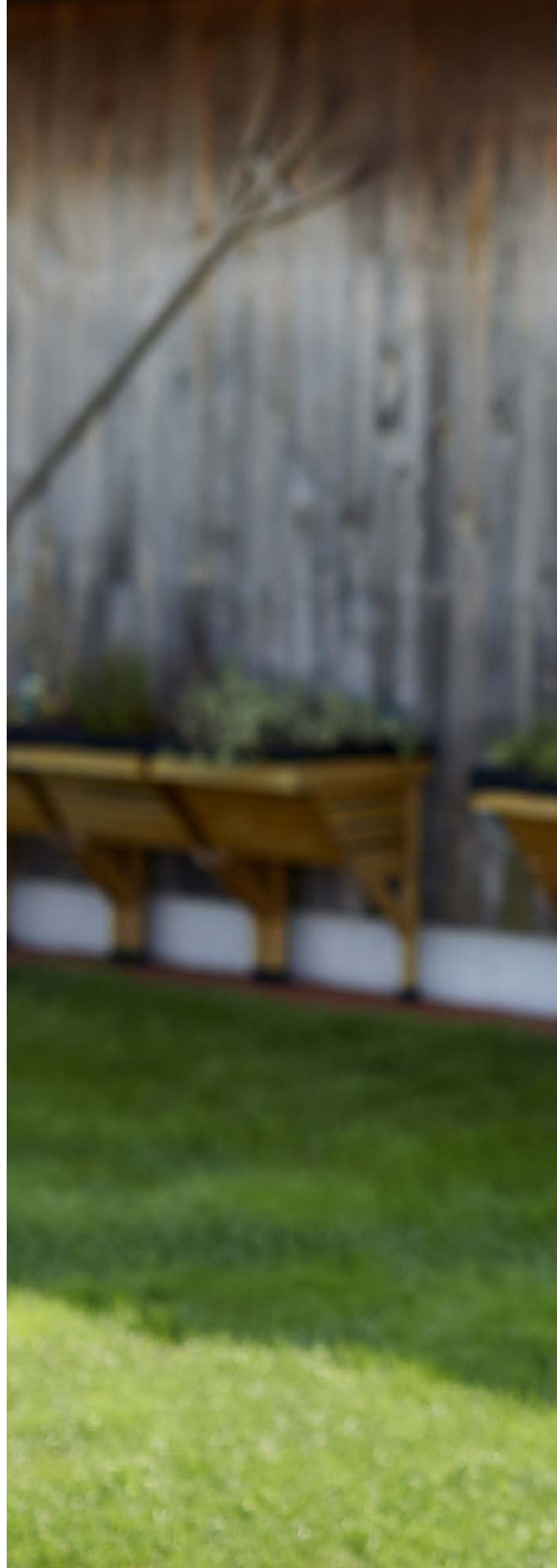
## Kodila, d. o. o.

**Janez Janko Kodila**, lastnik in direktor

**Helena Kodila**, marketing

### Ko veš, kaj ješ in z gurmanskim doživetjem očaraš goste

» **H**renovk ne bom delal,« je Janko Kodila, direktor podjetja Kodila, dejal očetu, ko je leta 2000 postal lastnik družinskega podjetja. Oče je bil začuden, češ, kakšen mesar pa boš, če ne boš delal hrenovk. »Jaz pa sem se lotil ocvirkov in z njimi ime Kodila prvič ponesel po vsej Sloveniji,« pripoveduje naprej. Danes blagovno znamko Kodila in njihove izdelke, od ocvirkov, paštet do šunk, v zadnjem času pa tudi nekatere nemesne izdelke, vsaj bežno pozna vsak. Tistim pravim gurmanom, ljubiteljem že po tradiciji močno opevane prekmurske hrane, pa se ob omembi imena Kodila takoj pcedijo sline.







»Če ne hodiš po robu, ne gre. Če v podjetništvu hodiš po ustaljenih poteh, si samo sledilec in ne moreš zares uspeti. Če pa greš svojo pot, drugi tebi sledijo.«

**Janez Janko Kodila,**  
lastnik in direktor





Janez Kodila ob začetkih poslovne poti

## Od preproste lokalne mesnice do velikega posestva

Gospodar, nekdanji rokoborec in pravi deloholik, pripoveduje, da sta bila mesarja že njegov ded iz Dolenjske ter njegov oče. Svoj čas sta - enako kot Jankova mama in sestra - bila zaposlena v Pomurki, a s prirojeno podjetniško žilico. »Oče si je vedno belil glavo z vprašanjem, kako izboljšati družinski proračun,« razloži Janko. V prostem času so se ukvarjali z marsičim: od čebelarstva in prodaje medu, gojenja zelja in čebule na domači zemlji, ki so jo prodajali Pomurki, vse do vinogradništva. Zaslugo, da je Janko danes uspešen podjetnik, pripisuje očetu: »Oče je imel nos za te reči, hodil je po svetu in vozil mene s seboj. Bil je zelo podjeten, stremel je k novitetam.« A ni šlo vse gladko, v Janku je po naravi tudi malo upornika: »Ustanovil sem lastno podjetje Kodila Trade, ukvarjal sem se s hrano za male živali, potem s prodajo vrtnega pohištva. Tega sem uvažal iz Azije, več let sem hodil v Malezijo in Indonezijo.« Pravi, da je imel pogum, a tudi srečo. »Azijske« izkušnje so mu pomagale do lastnega kapitala, predvsem pa mu dale prepotrebno podjetniško samozavest. Poleg tega se je v času, ko je bil »na svojem«, dobro naučil pomena prodaje, marketinga in blagovnega znamčenja.

## Kri ni voda, a različne generacije imajo različen pogled na posel

In zakaj se je Janko, potem ko je uspešno stopal po svoji poti, vrnil k družinskim koreninam in tradiciji? Na eni strani je šlo za splet okoliščin, na



Od ustanovitve podjetja so prejeli že številne nagrade

drugi pa je čutil dolžnost, da poskusi. »Slutil sem, da se iz tega posla lahko naredi uspešna zgodba, poleg tega sem očeta vselej močno spoštoval. Saj veste, kri ni voda, preprosto nisem mogel pustiti, da družinska tradicija zamre,« pove obrtnik leta 2014 in dobitnik številnih drugih nagrad. Podjetje Kodila Trade je zato konec devetdesetih let prejšnjega stoletja prodal, denar pa vložil v nakup hiše in nadaljevanje družinske tradicije. Sestra se je iz družinskega posla na lastno željo umaknila, vanj pa se je intenzivno vključila Jankova žena Helena. A bilo je težko, danes prizna Janko. Ko je prevzel posle, podjetje ni bilo v najboljši kondiciji, živilske standarde je bilo treba uskladiti z evropskimi, potrebovali so novo investicijo, nov zagon. »Nisem želel biti klasičen mesar, moj prihod v mesnico je za očeta pomenil pravo revolucijo, zato nekaj časa sploh ni govoril z menoj. Tudi okolica je za mojim hrbtom govorila, da bom vse uničil. Ko ljudje danes vidijo, kaj nam je uspelo, razumejo, kaj je bil moj cilj,« opiše svoje začetke.

## Brez hoje po robu v podjetništvu ne gre

Znamko Mesarstvo Kodila je nadomestila Kodila - ko veš, kaj ješ. Izrazu mesarstvo so se želeli izogniti, saj so svoje poslanstvo videli v kulinariki. Natančneje v užitku v hrani. Nekoč je 90 odstotkov prodaje predstavljalo sveže meso, zdaj tak delež predstavljajo mesni izdelki, predelano meso. Po sedmih letih trdega dela, ko so se obrestovala in prav prišla vsa Jankova znanja, izkušnje, pa tudi osebnostne lastnosti, kot so trma, vztrajnost in pogum, so prodri na police veletrgovcev ter drugih izbranih trgovin. Dobivali so vse več pozornosti, širili proizvodnjo in število zaposlenih. A leta 2008, ko se je zdelo, da so na konju, je spet prišla kriza, ki Janka ni ustavila. »Vse moči smo usmerili v evropski razpis Agencije za kmetijske trge in razvoj



podeželja. Od investicije, ocenjene na 2,5 milijona evrov, smo od Evrope prejeli nekaj manj kot polovico,« pove Janko, ki se ni zadovoljil z običajno proizvodno halo. Med letoma 2012 in 2014 je v Markišavcih, lučaj stran od Murske Sobote, zgradil veliko poslojpe v tradicionalnem, prekmurskem slogu iz lesa in gline ter krito s slamnato streho, edinstveno ne le v Sloveniji, temveč nasploh v tem delu Evrope. »Takšno, da lahko 'diha' in da lahko obiskovalec, ki pride k nam, začuti, celo zavoha naše izdelke,« pove ponosno.

To je bila celotna filozofija Jankovega vstopa v živilstvo: delati celostno zgodbo, povezano z lokalnim okoljem. Zgodba, ki temelji na kakovosti, regionalnosti, blagovni znamki. Manufaktura s serijsko proizvodnjo, ki kupcu vedno zagotavlja kakovosten izdelek. »Naši izdelki so brez dodatkov in alergenov, kakovostnemu mesu dodamo samo sol in začimbe. Kakovost potrjujemo s številnimi certifikati in priznanji, pridobljenimi v okviru ocenjevanj izdelkov iz tujine in Slovenije,« poudari. Proizvodnjo izdelka si lahko kupec ogleda, ga na licu mesta tudi pokusi in začuti, nato pa poišče



Poslojpe Kodile, zgrajeno v tradicionalnem slogu



Janko in Helena Kodila s sinovoma



Izdelki Kodila so na voljo tudi v njihovi lastni trgovini



Ljudem, ki jih obiščejo, želijo ponuditi kulinarično doživetje



v svoji domači trgovini. Celotni ponudbi so namreč že pred časom dodali še turistični pridih. »Imamo štiri stebre: proizvodnja, delikatesa, turizem in restavracija. Želeli smo, da ljudje pridejo k nam, kjer je duša izdelka, saj nas šele tako lahko zares začutijo. Ljudje nas želijo obiskati, pri nas izkusiti pravo kulinarično doživetje,« pove Helena, v prvi vrsti zadolžena za prihajajoče goste. Ker tudi ona izhaja iz podjetniške družine, se je v poslu svojega moža hitro našla in znašla. V poslu se odlično dopolnjujeta, čeprav Janko vedno hodi po svoji, nekonvencionalni poti. »Kadar mu rečem ne, dobi še dodaten elan,« v smehu pove Helena, Janko pa se brani, češ da je tudi on previden, a da je včasih pač treba tvegati. »Če ne hodiš po robu, ne gre. Če v podjetništvu hodiš po ustaljenih poteh, si samo sledilec in ne moreš zares uspeti. Če pa greš svojo pot, drugi te sledijo,« so Jankove besede, vredne, da si jih človek zapomni.

## Na lovorikah se ne dá počivati, naslednji cilj: tujina

Kodila danes zaposluje okoli 50 ljudi, letos bodo dosegli 5,5 milijona evrov prihodkov ob 17-odstotni rasti. Zgodba o uspehu, ki pa, pravi Janko, še zdaleč ni le družinska. »Ta zgodba ni moje delo, je naše delo. Družina je tudi naš kolektiv, zaposleni. Zato zaposlene, ki delajo dobro, vključujemo v posel, saj so oni tisti, ki delajo kakovost. In tudi če nič ne vlagamo, lahko enako delamo še vsaj pet let. Ampak, ali smo se za to borili? Je to vrhunec našega projekta?« se v smehu vpraša Janko.

Bosta družinski posel nadaljevala naslednika, 22- in 15-letna sinova? O nasledstvu govorimo v prihodnjiku in pogojniku, složno pravita Janko in



Zaposleni so tisti, ki delajo kakovost



## Kodila v petih besedah:

inovativnost, drznost, kakovost, povezovanje, lokalno doživetje.

Helena. Verjetno si tudi zato, ker Janko sam ni končal študija računalništva, ne želi, da bi sinova prehitro šla v podjetniške vode. Ne nazadnje se je tudi on za prevzem družinskega podjetja odločil šele pri 33, pa se je s podjetništvom ukvarjal že od 23. leta.

Kako naprej? »Kapacitete imamo zasedene, blagovna znamka je dobro poznana v Sloveniji, ljudje nam zaupajo. Naš izziv je torej tujina. Vem, da lahko naše izdelke in filozofijo prodamo tudi za mejami Slovenije,« je o tem prepričan Janko. Cilj je 250-kilometrski pas okoli njih: Dunaj, Budimpešta, Zagreb. Želijo, da Kodila postane poznana tudi na tem območju.

Ne zanima jih povečanje proizvodnje, ampak izdelki s še večjo dodano vrednostjo. »Našim rejcem dvigujemo standarde, vpeljujemo selekcionirano surovino. Delamo na mesu, delamo z vinarji. Ljudje želijo danes samo izbrano, najboljšo; hrana ne pomeni zgolj preživetja, hrana je danes užitek. To smo že do zdaj znali delati, a gremo še naprej,« pripoveduje direktor. Tudi z digitalizacijo in logistiko. Njihovi trendi so rast prodaje prek spleta, drugačne trženjske poti, butičnost. »Če želite od nas dober steak ali pršut v petek popoldne, in to doma, ju boste tudi dobili,« zatrjujejo.

“

Ne želijo količine, pri Kodili so gonilna sila kakovost, dodana vrednost, nadstandard. Iz hrane naredijo doživetje, ki ga obiskovalec ne pozabi, temveč se k njemu rad vrača. Ne nujno k njim, gotovo pa v njihovo Prekmurje.

## Ponosni domačin, ki povezuje Prekmurje in ga približuje ostali Sloveniji

Janko pa ni le zavetnik prekmurske šunke, temveč vsega, kar diši po Prekmurju. Že peti mandat je predsednik Društva za promocijo in zaščito prekmurskih dobrot ter idejni oče blagovne znamke »Diši po Prekmurju«, pod to oznako danes povezuje že devet proizvajalcev. Tu je še znamka »Gourmet over Mura«, znamka, v kateri sodelujejo sami prekmurski »prvokategorniki«. Vsako leto septembra imajo na murskosoboškem gradu dogodek, ki privabi gurmane od blizu in daleč, enkrat na leto se predstavijo tudi v Ljubljani. »To je zelo pomembno za razvoj celotnega Prekmurja, saj se zavedamo, da smo močni toliko, kolikor je močna celotna regija, zato se moramo tudi ponudniki povezovati med seboj,« je prepričan Janko. »Prekmurje mora poudariti tisto, kar ima, in kdo bo to naredil, če ne mi sami,« svojemu zasebnemu in poslovnemu partnerju pritrdi Helena.

### Janez Janko Kodila

lastnik

Ime podjetja:

**Kodila, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018):

**50**

Čisti prihodki od prodaje (2018):

**4,7 milijona €**

## Labena, d. o. o.

**Irena Lemut Čeh**, ustanoviteljica in prokuristka  
**Borut Čeh**, direktor

### Vrhovi, ki jih z Labenino pomočjo osvajamo Slovenci

**P**rav neverjetno zgodbo o uspehu je spisala Irena Lemut Čeh, ustanoviteljica družinskega podjetja Labena iz Ljubljane. Začela je, pravi sama, kot »one man band«. Idejo za lastno podjetje je, germanistka po osnovni izobrazbi, s pozneje zaključenim študijem MBA, dobila v času krize, v kateri se je naša nekdanja država znašla v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Danes ima Labena več kot 75 zaposlenih, pisarne v vseh državah nekdanje Jugoslavije, svoje storitve tržijo v večjem delu Evrope, pri projektih pa sodelujejo s partnerji z vsega sveta. Če so bili nekoč zgolj prodajalci visokotehnološke opreme, so danes tudi resen igralec v laboratorijski analitiki na področju farmaceutike in molekularne biologije. Svoje razvojno-raziskovalne storitve ponujajo največjim farmacevtskim podjetjem in zdravstvenim ustanovam širom sveta. Vse to se odraža tudi v številkah: lani so imeli blizu osem milijonov evrov prihodkov, kar je 15 odstotkov več kot leto prej, za letos jih prvič načrtujejo okroglih deset milijonov.

»Mlade je treba motivirati. Imajo izvirne ideje, drugače vidijo in spremljajo dogajanja v svetu. Treba jim je pustiti svobodo. Pri nas razvojniki petino časa delajo za dušo, torej opravljajo raziskave, dajejo predloge, a pod pogojem, da ima njihov projekt potencial na trgu ali služi zgolj kot dobra znanstvena objava.«

**Borut Čeh**,  
direktor







Labenina ekipa

## Pot do najbolj inovativnih farmacevtskih in zdravstvenih rešitev

A pojdemo lepo po vrsti. Družina Ireninih staršev je na Ajdovskem imela gostilno. Ko je ta pogorela, so se preselili na Obalo in začeli znova. »Mislim, da imam v svojih koreninah kar nekaj podjetniškega duha, starši so nas učili, da se moramo znajti sami. Trije otroci smo tako prodajali sadje in hitro spoznali, da je za zaslužek ključna lokacija. To ni bilo nepomembno spoznanje, tudi pri Labeni mi je prišlo še kako prav. Zelo pomembno je, na katerem trgu si prisoten, a če si dober, se ti novi trgi odpirajo kar sami,« pripoveduje ustanoviteljica, sin Borut, danes direktor podjetja, pa doda, da je delati z mamo tako izziv kot nagrada. Še zanimivost: Labena je edino slovensko družinsko podjetje, kjer sta nagrado Gospodarske zbornice Slovenije prejela tako mati kot sin.

## V Evropi ni podjetja, kot je Labena

V Labeni so najprej zastopali tuje proizvajalce laboratorijske opreme, nato so dodali še storitev servisa in razvoj lastnih algoritmov kalibracij za visokotehnološko opremo. Leta 2015 so od Bia Separations iz Ajdovščine kupili laboratorij in ga naprej razvijali sami. »Prodaji smo dali vsebino, sodelujemo pri vrhunskih projektih. Trenutno v Evropi ni podjetja, ki bi bilo zastopnik opreme, ob tem pa imelo še lasten storitveni oziroma raziskovalni laboratorij, s katerim bi iskalo edinstvene rešitve v farmacevtski industriji, biotehnologiji in zdravstvu,« pripoveduje Borut, ki ima v lasti 10 odstotkov podjetja, 41 odstotkov ga je v Ireninih rokah, 49 odstotkov pa v lasti podjetja.



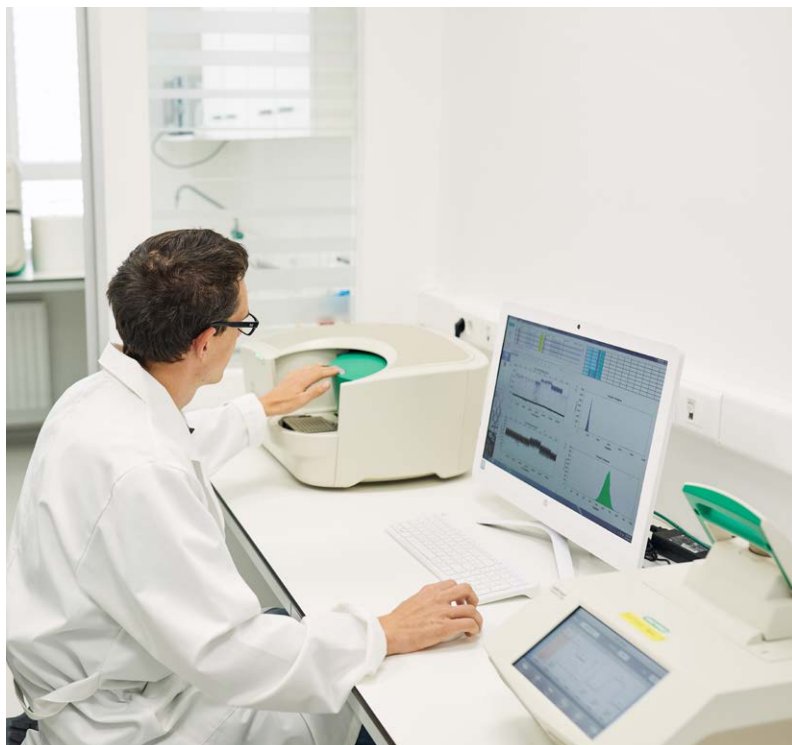
## Aparati delajo noč in dan

Podjetje ima danes dva glavna stebra. Prvi je prodaja visokotehnološke opreme v farmacevtski in prehrabni industriji ter industriji materialov in ved o življenju. Gre za visokotehnološke aparate, izdelane v tujini, ki jih v Labeni nadgradijo s svojo »pametjo«, tako da ti dobijo smisel in uporabnost za določene analitske raziskave. Drugi steber so njihovi laboratoriji, kjer opravljajo testiranja zdravilnih učinkovin in zdravil za domače kot tudi svetovne farmacevtske velikane. Vrhunski kemijski laboratorij je certificiran po mednarodnih standardih kakovosti dobre proizvodne prakse (certifikat GMP oziroma angl. Good Manufacturing Practice), ki je nujen za opravljanje resnih analiz v farmaceutiki na svetovni ravni. Postopke in opravila v Labeninem laboratoriju pregleda in odobri tudi ameriška agencija za zdravila in prehrano FDA (Food and Drug Administration), kar Labeni omogoča testiranje in posledično prodajo zdravil farmacevtski industriji tudi na ameriškem trgu. »Imamo aparate, ki delajo noč in dan. Tako, na primer, za tableto dobimo vzorce, ki jih raztopimo po navodilih farmacevta, naredimo teste, izdamo analizni rezultat, damo farmacevtu, ta pa potem zdravilo pošlje na trg. Proces je lahko tudi obrnjen: farmacevt naredi novo zdravilo in nas

prosi, da mu izpeljemo celoten postopek kot tudi razvoj metode, podrobno opisuje prvi mož in gonilna sila današnje Labene. V podjetju namreč nimajo zgolj dovoljenja za analizo preskušanje zdravil, temveč tudi za njihovo proizvodnjo.

## Z novim vodstvom - nov zagon

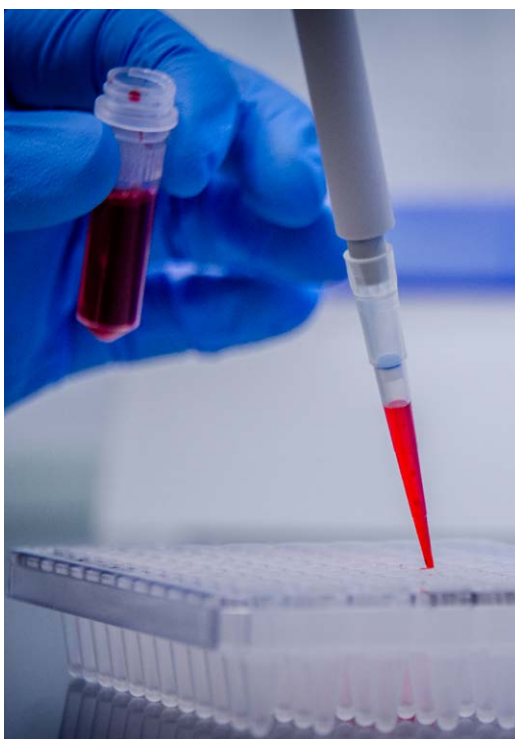
Borut se je podjetju pridružil leta 2007, v njem je delal tako rekoč že vse: bil je skladiščnik, prodajalec, produktni vodja, razvijal je programe, iskal poslovne partnerje ... Z lastno vizijo razvoja je odgovornosti direktorja prevzel leta 2012. Od vsega začetka v Labeni zaposlujejo visoko izobražen kader, najprej so bili to predvsem inženirji za prehransko, kemijsko in živilsko tehnologijo, danes pa v podjetje prihaja veliko mladih strokovnjakov z najvišjo izobrazbo, magistrstov in doktorjev, ki pa morajo teoretska znanja še nadgraditi s praktičnim. Zato zaposlene redno pošiljajo na različna izobraževanja, zlasti v tujino, delavnice prirejajo tudi sami. »Naši zaposleni so v povprečju od dva do štiri tedne na leto na izobraževanjih in dodatnih usposabljanjih. Tudi v prodaji imamo zaposlene ljudi z doktorati, gre namreč za zelo zapleteno in zahtevno področje. Imamo svojo akademijo študentov,



Imajo svojo akademijo študentov



Visokotehnološke aparate v Labeni še nadgradijo



V laboratorijih opravljajo testiranja zdravilnih učinkovin in zdravil za farmacevtske velikane

“

Največji dosežek v njihovem 25-letnem obstoju sta vrhunski analitski laboratorij ter laboratorij za molekularno biologijo in analitiko, v katerega so vložili več kot štiri milijone evrov. V obeh izvajajo najsodobnejše raziskave.



Vrhunski kemijski laboratorij je certificiran po mednarodnih standardih kakovosti dobre proizvodne prakse



## Labena v petih besedah:

profesionalen pristop, vrhunske storitve, razvojna naravnost, celostna obravnava, svetovna prepoznavnost.

ki zelo radi delajo pri nas. Gre za naložbo v njihovo in našo prihodnost,« razloži Borut. Mladim, pravi, puščajo tudi veliko svobode: petino delovnega časa so prosti, da se lahko v miru posvetijo razvoju ter raziskavam in novim idejam. »To je delo za njihovo dušo, ki pa na dolgi rok prinaša nujno potrebni razvoj in napredek stroke ter pravzaprav najbolj inovativne storitve in produkte,« nadaljuje Čeh in še doda, da nadobudni talenti k njim prihajajo tudi iz tujine.

### Odkrivanje rakavih obolenj in preprečevanje poškodb vrhunskih športnikov

Kateri so njihovi najbolj zanimivi projekti? Samo z analizo vode, odvzete izpred ene od kraških jam, lahko ugotovijo, ali se v vodi nahaja človeška ribica, koliko jih je in katere vrste so. Odkrili so številne mutacije organizmov, ki so posledica uporabe pesticidov.

Ljudem so gotovo še bližje raziskave s področja zgodnjega odkrivanja raka. V njihovih laboratorijih so tako med drugim izpeljali postopke analiz za ugotavljanje raka debelega črevesa - tega dokažejo zgolj z analizo krvi; s Kliniko Golnik so razvili markerje, ki prav tako neposredno iz analize krvi pokažejo, ali gre za rakavo obolenje ali ne. Skupaj s spin-off podjetjem DiaGenomi tržijo test, ki pri raku dojke pokaže, ali gre za agresivno obliko bolezni in ali bo kemoterapija uspešna. Ta test bo pri nas kmalu v splošni uporabi, saj naj bi ga plačalo državno zavarovanje, za kar imajo zasluge tudi v Labeni in DiaGenomi. »Da, tako daleč je že stroka. Težava ni v tem, da se česa ne zmore, ampak da je sistem tako organiziran, da zdravnikom ni omogočen dostop do inovacij, in večinoma delujejo in zdravijo s 'kurativnimi pristopi'. V zdravstvu se še vedno dela preveč na zdravljenju in ne na preventivi. Za raka prostate je, na primer, čakalna doba šest do osem mesecev, rak iz neagresivnega v agresivno stanje pa preide lahko v nekaj mesecih, takrat bolniku pomagajo samo kemoterapija ali pa zdravila z močnimi stranskimi učinki. Še en test, ki ga tržimo in ga nameravamo delati v prihodnosti v naših laboratorijih, je test za raka prostate. Ta namreč pove, ali je rak agresiven ali ne. Je do 99-odstoten, a ga vsaj za zdaj zdravstvena zavarovalnica ne krije,« pojasnjuje Borut.

Gotovo bo zelo odmeven projekt, pri katerem skupaj s podjetjem DiaGenomi sodelujejo z ortopedsko kliniko v kalifornijski Santa Monici in kliniko za vrhunske nogometaše v Italiji. Njihov skupni cilj je oceniti tveganja poškodb križnih vezi pri nogometaših. Ideja je razvoj testa za te poškodbe, ki bi ga naredili zgolj na podlagi analize športnikove sline, na tej osnovi pa bi pozneje nogometašem prilagodili treninge. Sodelujejo tudi s slovito ameriško kliniko, kjer so bili med drugim operirani svetovni šampioni, kot so vrhunski košarkarji iz NBA in smučarji svetovnega formata. Na preventivne preglede na kliniko v Italiji, ki je tudi del projekta, zahajajo najboljši strelci največjih evropskih nogometnih klubov. To so vrhovi uporabne znanosti, ki jih skupaj za Labeno osvajamo tudi Slovenci.

## Borut Čeh in Irena Lemut Čeh

Ilastnika

Ime podjetja:

**Labena, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018):

**75**

Čisti prihodki od prodaje (2018):

**7,8 milijona €**

## Pekarna Pečjak, d. o. o.

**Stanislav Pečjak**, ustanovitelj in lastnik

**Silvester Pečjak**, direktor

**Majda Matjaž**, namestnica direktorja

### Pečjakovi mesijo prihodnost za tretjo generacijo

» **L**eta 1972 smo začeli zelo skromno. Od bratranca sem si izposodil dva milijona dinarjev in odprli smo obrtno delavnico za proizvodnjo keksov. Takrat je primanjkovalo vsega, tudi pekov. Niti večjega mešalca nismo imeli. Čez šest let sem samostojno poskusil z jajčnimi testeninami. To je bila zlata odločitev, zaradi katere smo postali veliki,« se spominja Stanislav Pečjak, oče Pekarne Pečjak, ki danes slovi tako po kakovostnih zamrznjenih in svežih pekovskih izdelkih kot po testeninah. Leta 2018 so ustvarili dobrih 36 milijonov evrov prihodkov od prodaje in več kot 700 tisoč evrov čistega dobička. V podjetju so danes zaposleni vsi trije njegovi otroci s svojimi partnerji, tretja generacija pa ima odprta vrata, če se bo odločila za karierno pot v družinskem podjetju, poudarjata direktor Silvester Pečjak ter njegova starejša sestra in namestnica Majda Matjaž.

»Hčerama poskušam privzgojiti odgovornost in ključne moralne standarde. Če otroci ne bodo direktorji, naj bodo vsaj dobri lastniki.«

**Silvester Pečjak**,  
direktor







Njihov paradni konj je rogljiček

## Šolska malica, ki je ne bodo pozabili

Si je Stanislav kdaj predstavljal, da bo podjetje tako veliko? Odkrito prizna, da ne ve, kaj si je sploh predstavljal. Ve pa, da je bil vedno med najboljšimi peki. In pomembno je, da je danes njihova tovarna visoko mehanizirana.

Njihov paradni konj je rogljiček. »Silvester je nekoč prišel iz šole in mi rekel: 'Glej, ata, tole moraš delati, to mi malicamo v šoli.' Prinesel je rogljiček,« se zasmije Stanislav Pečjak. Pet delavcev jih v eni uri naredi tono. A rogljiček iz leta 2003 nima skoraj nič skupnega z današnjim rogljičkom. Takrat so imeli okoli 30 odstotkov maščobe, danes pa le 17 odstotkov, so drugačne oblike, z drugačnimi okusi.

Spremembe in razvoj narekujejo potrošniki. Njim je treba prisluhni, je jasen Silvester Pečjak. Veliko delajo z javnim sektorjem in v segmentu B2B izdelke po meri. Pekarna Pečjak kupuje surovine od največjih svetovnih igralcev, zato imajo dostop do kakovostnih raziskav in informacij. Tehnologi obiskujejo sejme in oblikujejo trendovske izdelke, prodajniki pa jih testirajo na trgu. Na leto naredijo okoli 300 vzorcev, do prodajnih polic pa jih pride od pet do deset.

Poleg razvoja je ena njihovih ključnih konkurenčnih prednosti tudi prilagodljivost. Po Silvestrovih besedah v pekarstvu hitro prilagajanje postaja vse bolj pomembno.



## Začetki kariere med žaklji moke

Začetki niso bili lahki. Silvester se spominja dni, ko se je igral na žakljih moke. Oče ga je jemal s seboj na teren, kjer sta prodajala ambulatno, od trgovine do trgovine, saj ni bilo naročil. V pekarno na Škofljici so vsi trije otroci hodili tehtat testenine in zlagat kartonsko embalažo. Ko so bili večji, so med šolskimi počitnicami vedno delali v pekarni.

»Spomnim se tudi očetovega uspeha s kruhom,« spomine obuja Silvester. Stanislav ob tem doda: »Imeli smo najboljši kruh v Ljubljani. Pekel ga je pek, ki se je tega priučil pri vojakih. Trgovci so sami hodili ponj.« Takrat so zamesili kar štirikrat več kruha kot ga danes.

Ko se je začela vojna na Hrvaškem, so v enem dnevu izgubili 50 odstotkov trga. »Če izgubiš tolikšen delež, lahko ali zapreš ali pa krepko saniraš zadeve,« pove Silvester. »Zato se je oče takrat hkrati lotil pekarstva, slaščičarstva in zamrznjenega programa. Slednji raste od leta 1991 in danes predstavlja kar 85 odstotkov naše proizvodnje.«

## Pekarna je njihov način življenja

Stanislav Pečjak je imel od ustanovitve prve obrtne delavnice že dvakrat solastnike, a kot pravi, so se z njimi vedno prijateljsko razšli. Lastnika

Pekarne Pečjak sta bila ves čas skupaj z ženo, danes pa je zaradi prenosa lastništva on 100-odstotni lastnik. Ponosen je, da je otroke naučil delati. Od malega so rasli s podjetjem, in je to njihov način življenja. Vsi trije so v družinskem podjetju našli svojo priložnost, prav tako tudi njihovi življenjski sopotniki. Najstarejša hči Majda se je po srednji živilski šoli zaposlila v pekarni, kjer dela že 28 let. »Nisem razmišljala, da bi šla drugam. Rasla sem s podjetjem in se ves čas učim,« je odkrita. Danes je namestnica direktorja ter vodja logistike in naročniškega oddelka. »V Sloveniji imamo 2500 strank in poznani smo po dobri logistiki. Razvila je najboljšo logistiko zamrznjenih izdelkov,« jo pohvali brat Silvester.

Druga hči Tanja je po končani srednji ekonomski šoli dve, tri leta pozneje prav tako prišla v podjetje. Preden je odšla s sinom na zdravljenje, je vodila službo za vodenje kakovosti.

Najmlajši Silvester je po zaključenem študiju kot živilski tehnolog od leta 2003 delal v proizvodnji, v začetku 2005 pa je zaradi očetovega nenadnega poslabšanja zdravja pri 26 letih prevzel vodenje podjetja s takrat 237 zaposlenimi. »Vedeli smo, da bo direktor moj brat. Vesela sem, da so se starši tako odločili, strinjam se z njimi in spoštujem njihovo odločitev,« poudarja Majda.



Odlikujejo jih visoka kakovost surovin, odličen okus in zanesljiv servis



Sedež podjetja na Škofljici



Direktor podjetja Silvester Pečjak

“

Vzgojeni so bili tako, da na podjetje ne gledajo kot na svojo lastnino, ampak da v njem delajo in so odgovorni tako za njegovo rast kot tudi za razvoj.



Zamrznjeni program predstavlja 85 odstotkov proizvodnje



# Pekarna Pečjak v petih besedah: kakovost, prilagodljivost, zanesljivost, odgovornost, delo.

## Tretja generacija: enkrat bom pa jaz šefica

Silvester je pred leti vztrajal, da napišejo družinsko ustavo. »Nepotrebno se mi je zdelo, da bi pustil odprta vprašanja, ki bi med nami lahko povzročila spor. Starša sta vse uredila. Če so pravila jasna, se konfliktom lahko izogneš,« je prepričan. Pojasni, da so bili vzgojeni tako, da na podjetje ne gledajo kot na svojo lastnino, ampak da v njem delajo in so odgovorni tako za njegovo rast kot tudi za razvoj.

Tudi naslednja generacija je zadolžena za to, da Pekarna Pečjak raste, ne pa, da živijo na veliki nogi, je jasen Silvester. »Imam hčeri, stari devet in tri leta. Poskušam jima privzgojiti odgovornost in ključne moralne standarde. Če otroci ne bodo že ravno direktorji, naj bodo vsaj dobri lastniki.« Stanislav doda, da Silvestrova 9-letnica pravi: »Nekoč je bil šef dedi, zdaj je šef moj oči, enkrat bom pa jaz šefica.«

Pa drugi otroci tretje generacije Pečjakov? Majda poudarja, da je to njihova pot in izbira. »Najstarejša hči dela magisterij iz popolnoma drugega področja. Spodbujam jo, da gre v svoj poklic, kjer bo najbolj srečna.« Mlajša dva pa sta še na začetku srednje šole. A vrata so vsem odprta, če bo tako naneslo. Kot pravi, mora biti človek v podjetju s srcem in dušo. Po njenem mnenju ni najpomembnejše, da imaš pravi profil, pomembno je, da si se pripravljeno učiti.

## Sveže jajce, ne v prahu

Čeprav je Stanislav Pečjak upokojen in bo kmalu dopolnil 80 let, je še vedno ob 6. uri zjutraj v službi. Ima svoj red, kavo in časopis. Ne ukvarja pa se več s poslovanjem. Podjetje je njegov četrti otrok, pove Majda. Doda, da so pri svojem delu avtonomni, si zaupajo, a se veliko pogovarjajo na sestankih in celo med kratkimi srečanji na hodnikih podjetja. Dogovorjeni so, da se obveščajo o vseh investicijah.

»Ni pa vse odvisno od nas. Tu je 400 zaposlenih in 400 njihovih družin. Kar nekaj primerov je, da sta pri nas zaposlena oba partnerja. To je velika odgovornost. Tudi midva s partnerjem sva oba zaposlena v podjetju. Če gremo v 'franže', bova oba ostala na cesti. A o tem ne razmišljamo. Razmišljamo o rasti in delamo na tem,« je pozitivna Majda Matjaž.

Stanislav Pečjak prizna, da ni dovolj dobro poznal zaprtosti avstrijskega trga in zato naredil za 1,8 milijona evrov stroškov. Je pa hčerinska družba na Hrvaškem leta 2017 prodala za 52 odstotkov več kot leto prej. Hrvaška, Švedska in Avstrija so njihovi najpomembnejši tuji trgi, butične količine pa izvažajo v Italijo, na Češko, Slovaško in Nizozemsko. Odlikujejo jih visoka kakovost surovin, odličen okus in zanesljiv servis, a posledično višje cene. »Pri nas gre v izdelke sveže jajce, ne jajce v prahu, ki ga uporabljajo drugi. Ker to ni eno in isto,« se pohvali Silvester.

## Stanislav Pečjak

lastnik

Ime podjetja:

**Pekarna Pečjak, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018):

**393**

Čisti prihodki od prodaje (2018):

**36,4 milijona €**

## Pobles, d. o. o.

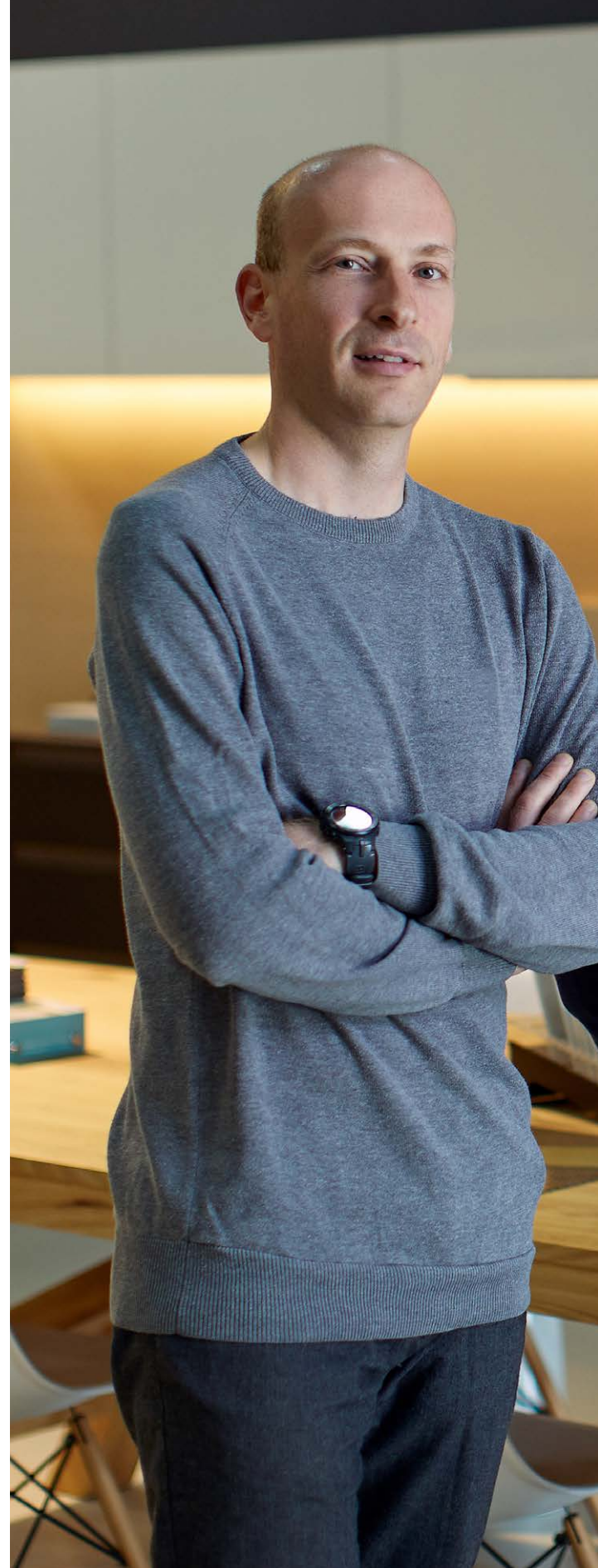
**Branko Petrič**, ustanovitelj

**Primož Petrič**, solastnik in direktor

**Samo Petrič**, solastnik, vodja tehnologije in proizvodnje

### Butični izdelovalci pohištva, ki strankam nudijo vse na enem mestu

**Z**godba družinskega podjetja Pobles se začne v devetdesetih letih prejšnjega stoletja na lokaciji propadlega cerkniškega lesnega podjetja Brest. Glava družine in ustanovitelj Branko Petrič je unovčil pogum in izkušnje, ki mu jih je dalo skoraj 20-letno življenje v Združenih državah Amerike in Kanadi, kjer je delal kot mizar. Po stečaju Bresta, v katerem je bil zaposlen, je z nekaj somišljeniki z lastnimi prihranki odkupil del podjetja in začel pisati zgodbo danes uspešnega družinskega podjetja z 20 zaposlenimi.







»V poslu smo imeli tudi srečo. Bili smo eni prvih ponudnikov pohištva po naročilu. Znali smo nagovoriti kupce z večjo kupno močjo.«

**Primož Petrič,**  
solastnik in direktor



Sodobni poslovni prostori in razstavní salon

## Na temeljih nekdanjega lesnega podjetja je zraslo novo

Primožev oče Branko Petrič je z manjšo ekipo mizarjev začel delati pohištvo po naročilu. To leta 1995 ni bilo nekaj običajnega, ravno nasprotno. Imeli so redna naročila, izdelovali so predvsem majhne kuhinjske sestave, jih montirali in tudi servisirali. Primož se spominja: »Bili smo običajni obrtniki; to še ni bil pravi posel.«

Primož Petrič se je podjetju pridružil na prelomu tisočletja. »Povsem spontano sem prevzel vodenje. Vedel sem, da se dá narediti veliko več in da v proizvodnji nizkocenovnega pohištva ni prihodnosti. Imel sem vizijo postati zvezda pohištvene industrije v segmentu zahtevnega, dražjega pohištva.« Da bi uresničil ta cilj, je poiskal partnerje, priznane oblikovalce in arhitekte. Skupaj so naredili strategijo podjetja in jo začeli uresničevati. Obiskovali so pohištvene sejme. Predvsem ljubljanski je bil po Primoževih besedah zanje izjemno pomemben, saj je bil med letoma 2005 in 2010 odlično obiskan. Sejmi so bili njihova odskočna deska. Dobili so veliko strank in hkrati zgradili prepoznavnost blagovne znamke Pobles. »Za to smo namenili precej denarja, a se je izplačalo,« je odkrit sogovornik. Konkurenca na trgu še ni bila tako huda. »Zasloveli smo kot ekskluzivni, dražji in boljši proizvajalci pohištva. Začeli smo sodelovati z uglednimi arhitekturnimi biroji,« se pohvali.

## Glavno vodilo: uresničiti želje naročnika

»K naročnikom smo pristopili celostno, jim prisluhnil in izpolnili njihove želje,« razlaga Primož. »Naša pomembna konkurenčna prednost je, da kupec pri nas dobi vse na enem mestu: pride in pove, kaj si želi, mi pa poskrbimo za vse ostalo, od idejne zasnove hiše do projektnega načrta. Z lastno arhitektko zagotavljamo popolne rešitve za vse prostore v hiši, in sicer tako, da se vse povezuje. To nato v lastni proizvodnji izdelamo, sestavimo in po potrebi tudi servisiramo.«

Individualni naročniki jim vzamejo veliko časa, a Primož se zaveda: če plačajo 30, 50 ali 70 tisoč evrov, morajo biti srečni in zadovoljni. Ponosno doda, da v vseh teh letih niso imeli niti ene večje pritožbe, stranke pa se k njim redno vračajo. In to je najpristnejša promocija, hkrati pa največja potrditev in nagrada za njihovo delo.

Številne stranke z različnimi značaji in željami. Butična, zahtevna proizvodnja, v kateri je vsak kos unikat. »To so minusi našega podjetja, del našega stresa,« pravi Primož. »A na koncu gre za večjo dodano vrednost in manjši riziko.«

V vsakem poslu pa je treba imeti tudi malo sreče, je prepričan sogovornik. »Mi smo imeli srečo, da smo bili eden prvih ponudnikov pohištva po naročilu in da smo znali nagovoriti kupce z višjo kupno močjo, ki so si lahko privoščili dražje pohištvo po meri. Prej te tradicije v Sloveniji ni bilo.«



## Previdne odločitve zagotavljajo konstantno rast

Med letoma 2005 in 2010 so gradili blagovno znamko podjetja. S prvotnih 5 zaposlenih so se povečali na 22 zaposlenih. A gospodarska kriza je rast Pobleša nekoliko zaustavila. Po Primoževih besedah je bilo v tistem obdobju zanje težko. Luksuzu so se ljudje najprej odpovedali. A so preživeli in danes vsak mesec pridobijo od 5 do 10 novih kupcev. Že več let zmerno rastejo, od 5 do 10 odstotkov na leto. Zaposlujejo 20 ljudi, občasno tudi kakšnega več.

Kar 90 odstotkov njihovih strank je fizičnih oseb. »Vedno sem se želel dokazovati posameznikom. Lepo je, ko nekoga osrečiš, zanj narediš najlepšo kuhinjo ali edinstven prostor in te ta z navdušenjem priporoči naprej,« se zasmije. Ne sodelujejo na javnih razpisih niti ne opremljajo hotelov in bolnišnic. Prizna: »Preveč sem 'ziheraški'. Vedno sem se bal, da kateri od večjih poslov ne bi bil plačan in bi s tem tvegali propad.« Poudarja, da jih je v obdobju krize reševalo ravno dejstvo, da so imeli širok, razvejan portfelj individualnih kupcev. Nikoli niso bili vezani na velike posle in peščico velikih naročnikov.



V Poblešu imajo polne roke dela z naročili

## Brez očeta in brata ni posla

V podjetju so vloge jasno razdeljene. Ve se, kdo je za kaj odgovoren. Oba brata - poleg Primoža je tu še Samo Petrič, ki je deležni solastnik podjetja. Oče kot ustanovitelj se je umaknil iz lastniške strukture in upokojil, a vsak delovni dan še vedno prihaja v podjetje. Sinova se z njim posvetujeta o vseh pomembnejših odločitvah. Branko skrbi tudi za vzdrževanje prostorov in logistiko.

Direktor Primož Petrič prvi sprejme vsako stranko. Ukvarja se s financami in plačili ter ima vse pod kontrolo. Pomembno besedo ima tudi hišna arhitektka Maja Bavdek, ki vodi projekte in oblikuje. Brat Samo Petrič skrbi za tehnologijo, natančne izmere in pripravo vsega potrebnega v proizvodnji.

Ko Primoža povprašamo o prednostih in slabostih družinskega podjetja, pravi, da vidi samo prednosti - seveda ob predpogoju, da se družina razume. Njihova največja prednost je, da se dobro poznajo, si 100-odstotno zaupajo in stremijo k enakim ciljem. »Ne predstavljam si podjetja brez brata, ker je natančen, dober, iskren, niti brez očeta, saj je njegov ustanovitelj. Prav je, da mu izkazujemo spoštovanje.«



90 odstotkov njihovih strank je fizičnih oseb



Imajo širok in razvejan portfelj individualnih kupcev



Vsak kos je unikat



K naročnikom pristopijo celostno



## Pobles v petih besedah: izbrano, vrhunsko, profesionalno, butično, ročna izdelava.

Primoževa največja prednost je, da podjetje pozna do obisti. »Ko se je izkazalo, da z mojo študentsko kariero ne bo nič, je oče dejal, da bom pač delal doma. In me je poslal v proizvodnjo,« pove v smehu. »To je bilo leto trdega dela. Vsako jutro sem bil ob sedmih za stroji, nosil sem, montiral ... To je bila najboljša odločitev, saj sem spoznal celoten proces dela.« Oče Branko je počasi začel odhajati prej domov, Primož pa je naenkrat postal komercialist, prodajalec, pisal je račune, prevzel finance. »Danes me zato nihče ne more prinesiti okoli. Natančno vem, kako stvari potekajo ter koliko časa in denarja vzamejo.«

### Zasuti z naročili, zato jih za prihodnost ne skrbi

V Poblesu imajo polne roke dela z naročili. Pogosto o prihodnosti sploh ni časa razmišljati, je iskren Primož. Težav z dobavitelji nimajo, saj gre za

utečen proces: ker dobro in redno plačujejo, dobijo najboljše. A za vrhunske izdelke potrebujejo sodobno tehnologijo. »To je tisto, kar v našem poslu stane največ. Če želimo ohranjati kakovost, moramo stroje menjati vsakih deset let, eden pa lahko stane tudi 150 tisoč evrov ali več.«

Po Primoževih besedah bi lahko spet več naredili na promociji in marketingu. »To smo zadnja leta malo zanemarili. A za vse ni časa. Prepričan sem, da je vrhunski izdelek tisti, s pomočjo katerega rastemo in ki širi 'dober glas v deveto vas'.«

Večina ekipe je v Poblesu zaposlena že leta, nekateri celo od začetka. Zato so uigrani in se med seboj dobro poznajo. Primož pravi, da vsaj za prihodnjih nekaj let nima načrtov za skokovito rast ali širitev. »Zdaj lahko obvladujemo vse. Vsakega lahko pogledam v oči in se z zaposlenimi odkrito pogovorim. Vzamemo si čas tudi za druženje. Prometa imamo dovolj,« doda.

“

Konkurenčna prednost Poblesa je njihov način dela: osebni, celostni pristop. Stranka na enem mestu dobi vse: od idejne zasnove, projektiranja in izdelave do montaže in servisa.

### Primož in Samo Petrič

solastnika

Ime podjetja:

**Pobles, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018):

**20**

Čisti prihodki od prodaje (2018):

**1 milijon €**

# Škerjanc, d. o. o.

**Mitja Škerjanc**, direktor in lastnik

## Škerjanc: Od taburejev do zvezd

**M**itja Škerjanc je leta 1993 kot samostojni podjetnik iz garaže začel proizvodnjo gobic z jelenjo kožo in nato hitro nadaljeval s tapeciranjem stolov. Ker je bolj kot v proizvodnji videl priložnost v trgovini, je rešitev našel v lahkem tabureju. Tudi s pomočjo nadvse uspešne prodaje njihovega počivalnika za noge so zrasli v podjetje, ki ponuja celovite rešitve opreme pisarn, bolnišnic, vrtcev, predvsem pa hotelov in gostinskih objektov. Ponujajo stole, mize in vrtno pohištvo različnih materialov ter gostinsko opremo. Izdelke višjega kakovostnega razreda prilagajajo željam kupca. Zaradi vztrajnosti, ustvarjalnosti, vizionarstva in ščepca improvizacije so lani v Materiji zabeležili že osem milijonov evrov prihodkov. Na hrvaškem trgu doživljajo razcvet, hkrati pa se želijo širiti še na italijanskega.







»Podjetje smo zaposleni. Lahko imamo najboljše računalnike, a če nimamo dobrih ljudi, nimamo nič.«

**Mitja Škerjanc,**  
direktor in lastnik





Največja prednost podjetja so zaposleni

## Začetki z gobicami, bum s tabureji

Družinsko podjetje Škerjanc se je rodilo leta 1993, ko so skupaj stopili mama Marinka, sin Mitja in njegova žena Larisa ter v garaži s šivalnim strojem Bagat začeli izdelovati gobice z jelenjo kožo. »Pri tem nam je pomagal Jože Šepič iz Gradišča, ki je rezal peno, mi pa smo ustvarili storitev, ki jo je plasiral na trg,« se spominja Mitja. Ker je bila avtomobilska industrija takrat v razmahu, se je kmalu povečalo tudi število zaposlenih. Že Mitjeva mati, ki je delala v banki, nato pa v podjetju prevzela finance, je imela smisel za podjetništvo. Pomagala je tudi njegova žena Larisa, ki

pa je po 20 letih dela v podjetju zdaj prevzela vodenje gostinskega lokala. V sodelovanju z Italijani so od gobic kmalu prešli na tapeciranje stolov. »Italijani so skupaj z nami in še tremi lokalnimi podjetniki odprli obrat. Tako smo v petih letih prišli na osem zaposlenih. Sodelovati smo začeli s podjetjem Damen Sežana: mi smo izdelovali naslone za stole, Damen Sežana sedišče, Šepič je rezal peno - bili smo kot mini konzorcij, ki je delal za enega močnega kupca,« dodaja direktor. Ko je po letu 2004 proizvodnja začela upadati, je italijanski lastnik prekinil sodelovanje ter proizvodnjo preselil v Bosno in Hercegovino. Mitja se spominja: »Bil je velik šok. Nas je bilo 10 zaposlenih, v Sežani 30, v Gradišču pri Šepiču pa 20. Iskali smo alternative.« A Mitja je



bil pri 35 letih poln zanosa, zato so začeli z izdelavo taburejev. »Tabure je bil moja ideja. Ker je narejen iz stiropora, je bil, v primerjavi s klasičnimi iz iverice, lahek,« razlaga. Sledilo je sodelovanje z Lesnino. »Tabure je bil pravi bum. Naredili smo od 30 do 40 tisoč taburejev letno,« pojasnjuje. Mitja je ves čas vedel, da samo s storitveno dejavnostjo ne morejo preživeti, zato so se lotili tako proizvodnje kot trgovine. »Rekel sem, da bo imelo podjetje Škerjanc 80 odstotkov dohodkov iz trgovine in 20 odstotkov iz proizvodnje, teh okvirjev se držimo še danes,« predstavi svoj vidik poslovanja.

## Širitev na Hrvaško je prinesla rast

Širitev podjetja se je začela 2008, ko so se preselili v nove prostore. »Začeli smo intenzivno delati na trgovini, prodaji, komerciali. Sam sem naredil od 50 do 90 tisoč kilometrov letno. Delali smo s pohištvenimi saloni, kot so Harvey Norman, Rutar, Lesnina,« razlaga direktor. Od leta 2010 so začeli prodirati na hrvaški trg, kjer so na boljše pogoje morali počakati do vstopa države v EU. »Leta 2013 smo že vodili svoje projekte, se ukvarjali z inženiringom, iskali nove kadre in jih izobraževali,« dodaja sogovornik. Zanjih šest let

beležijo zavidljivo rast, 15- do 20-odstotno letno, večinoma na račun izvoza. »Prodamo 150 tisoč stolov in 30 tisoč miz letno, gostinsko opremo, vrtno garniture. Delamo inženiring za bolnišnice, zdravstvene domove, vrtce, hotele na ključ,« našteva. Naročnikom ponudijo celostno storitev, izdelujejo nestandardno pohištvo; kupčevim željam se skušajo čim bolj približati. »Velika pridobitev za podjetje je tudi partnerstvo s proizvodnjo pohištva v Mengšu, kjer naredijo ves leseni del ploskovnega pohištva,« pojasnjuje Mitja. Na Hrvaškem imajo samostojno podjetje Škerjanc v Zagrebu, ki ga dopolnjuje razstavnica, prisotni so tudi v Imotskem blizu Splita, letos pa v Šibeniku odpirajo še logistični center in razstavnica.

Rast podjetja v Sloveniji je konstantna že nekaj let, kjer pa je investicij precej manj kot na Hrvaškem: »Hrvaška nam predstavlja 40 odstotkov prihodkov. Lani smo imeli osem milijonov prihodkov, od tega 3,5 milijona iz Hrvaške.« Ker so se zaradi prehitre rasti že nekajkrat »opekli«, se izčrpali in imeli (pre) več reklamacij, zdaj vztrajajo pri zmerni, 10- do 15-odstotni rasti. »Če hočeš delati kakovostno, se številki ne smeš oklepiti. Kmalu se pozna na kakovosti, znamka pa utrpi škodo. Pomembna je dodana vrednost,« še doda.



Proizvodnja predstavlja 20 odstotkov prihodkov podjetja

“

Dober posel zahteva celega  
človeka. Dosegljiv moraš biti  
12 ur, a si znati vzeti tudi čas  
za počitek.



Leseni del ploskovnega pohištva proizvajajo v Mengšu



Izdelujejo nestandardno pohištvo



# Podjetje Škerjanc v petih besedah:

## improvizacija, ustvarjalnost, dobri odnosi, poštenost, delavnost.

### Za dober posel delaš 12 ur

V podjetju Škerjanc je zaposlenih 40 do 50 ljudi, odvisno od sezone in naročil. »V proizvodnji imamo zaposlenih 10 ljudi, 10 je skladiščnikov in voznikov, okoli 10 v komerciali, dva v financah, od sedem do osem v Mengšu in okoli pet na Hrvaškem, ostali so zunanji sodelavci,« našteva. Iz lokalnega okolja jih je vedno manj, saj vse več mladih prihaja k njim na delo iz Hrvaške. »Iščemo enega inženirja lesarstva in ga ne najdemo. Iščemo ekonomista in dobimo 10 tisoč prijav. A nihče noče delati kaj drugega kot tisto, za kar se je izučil. Zato kader tudi uvažamo,« pojasni. Njihovo delo je takšne narave, pravi Mitja, da se ne konča po osmih urah. »Za dober posel moraš biti v podjetju 12 ur, potem pa si moraš vzeti nekaj dni sprostitve in počitka,« meni direktor. Sam se je lani umaknil z mesta izvršnega direktorja: »Človek se mora umakniti, ko ugotovi, da se je izteklo obdobje, v katerem je bil lahko z mislimi povsem predan podjetju.«

### Nemirni podjetniški duh

Mitja visoko ceni improvizacijo, ustvarjalnost in širino. To spodbuja tudi pri svojih zaposlenih. »Improvizacija je težja in bolj stresna,« pojasnjuje. Tudi sam se je večkrat lotil kakšnega novega projekta. »Večkrat sem imel različne ideje. Tudi luči sem že prodajal, pa smo šli v minus, ampak moral sem poskusiti. To je moj nemirni duh,« se smeji. Svojim zaposlenim pove, da so kreatorji, ki ne zgolj sledijo trendom, temveč jih soustvarjajo. »Uživam, ko opazujem pri sebi zaposlene mlade, ki so pogumni, imajo ideje, se nečesa lotijo in jim uspe,« opisuje. Sodelavce ves čas spodbuja, da so prijazni, da naredijo dober prvi vtis, da s strankami spoštljivo komunicirajo. »Na ljudeh je treba delati, jih plačati. Podjetje smo zaposleni. Lahko imamo najboljše računalnike, a če nimamo dobrih ljudi, nimamo ničesar,« poudarja.

### Konkurenca je dobra, če je poštena

»Vedno delam na dobrih in poštenih odnosih,« poudarja Mitja. »Konkurenca mora biti, a se moramo spoštovati.« Meni, da je v življenju preveč nepotrebnih zamer. »V poslu so pomembni mreženje in dobri odnosi z vsemi ljudmi,« dodaja. »V poslu moraš imeti predvsem vrednote. Vedno moraš biti človek in to se ti vrača,« vztraja. Svojih otrok s

prevzemanjem poslov v družinskem podjetju za zdaj še noče obremenjevati. »Sin, ki študira arhitekturo, od šestega razreda pomaga med počitnicami. Podjetje pozna, a ne v drobovje. Hči je v 9. razredu osnovne šole,« pove Mitja, ki se ne strinja, da bi otroka že od malih nog obremenjeval s pritiski glede prevzema podjetja. »To je težka naloga, in nositi breme, ki je padlo kar z neba, ni pošteno. Sin je v podjetju prisoten, a njegova prioriteta je ta trenutek študij,« dodaja.

Kakšna je vizija razvoja družinskega podjetja? Kratkoročen načrt za naprej je gradnja logističnega centra in razstavnega salona v Šibeniku, drugi pa povečanje prisotnosti na italijanskem trgu. Dolgoročni cilj je izgradnja tako novih skladišč kot logističnega centra v treh letih, in sicer v radiju enega kilometra. »Cilj je okoli 8000 kvadratnih metrov skladišča, investicija pa bo znašala od dva do tri milijone evrov. Zaposlil bi od 10 do 15 novih ljudi,« pojasnjuje.

## Mitja Škerjanc

lastnik

Ime podjetja:

Škerjanc, d. o. o.

Število zaposlenih (2018):

40

Čisti prihodki od prodaje (2018):

8 milijonov €

## Tehnos, d. o. o.

**Anton Kisovar**, lastnik in direktor

**Vera Kisovar**, prokuristka

**Urban Kisovar**

### Veščin se priučiš, vrednote prineseš s seboj

**V** podjetju Tehnos pravijo, da se njihove vrednote skrivajo že v imenu: tehnika, estetika, hitrost, noviteta, odgovornost in strokovnost. Njihova zgodba se je začela z manjšo obrtjo in se do danes razvila v podjetje s 125 zaposlenimi, ki izdeluje mulčerje in druge kmetijske stroje pod lastno blagovno znamko ter komponente za avtomobilsko in elektroindustrijo. Anton in žena Vera imata podjetje za otroka, zaposlene za družino, delo za način življenja. Vse naštetu se odraža v njunem odnosu, vzdušju, ki sta ga vzpostavila v podjetju, in njegovi neverjetni rasti.







»Če podjetje ne raste s tehnologijo in trendi, zaostane. In ko enkrat zaostaneš, nisi več konkurenčen drugim. Nastanejo pogoji, da lahko propadeš.«

**Anton Kisovar,**  
lastnik in direktor





Sedež podjetja v Žalcu

## V nenehnem iskanju renovacij

Vse skupaj se je začelo v majhni garažni delavnici. Sprva so proizvajali orodja za steklarstvo industrijo, sčasoma pa so začeli izdelovati še druga orodja ter manjše izdelke iz plastike in gume. Anton je tisti, pravi Vera, ki je zgodbo nenehno gnal naprej in vedno iskal nove rešitve, vendar jima vse to ne bi uspelo brez delovnih navad. Po nekajletnem sodelovanju s Siemensom so leta 1994 spoznali, da so premajhni. Za rast so pridobili velike bančne kredite in vse postavili na kocko. Čeprav so sprva želeli kupiti le eno halo podjetja v stečajju, so na koncu v Žalcu kupili večji del propadlega podjetja. Zato je bilo treba povečati tudi programe, spet so sledili novi prostori in za tem se je začela renovacija za renovacijo.

Anton je s pomočjo sodelavcev razvijal stroje in nadzoroval proizvodnjo, Vera pa je prevzela vodenje področja nekovin, torej gume in plastike. »Srečen in zadovoljen sem, ker je Vera ves čas ob meni. Vprašanje, ali bi me sploh razumela, če ne bi bila del podjetja,« je odkrit. »Vedno sva se podpirala in si razdelila področja dela.« Pogosto se zgodi, da se vidita zjutraj, na malici in potem šele zvečer doma. »Ona je moj referent za paniko,« pove v smehu.



Danes so usmerjeni na industrijsko območje, kmetijske stroje prodajajo na štiri celine, leta 2015 so prejeli nagrado GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke, dve leti pozneje pa še zlato gazelo 2017.

## Podjetništvo - biti drzen, biti (tudi) hazarder

V njihovi proizvodnji danes deluje 14 robotov in več kot 20 manipulatorjev, ki zaposlenim lajšajo opravila. Kot poudarja Vera, sta varnost in zdravje zaposlenih na prvem mestu. Pri tej številki se ne bodo ustavili, in vsako leto načrtujejo povečanje za tri do pet robotov.

»Mož je po naravi daljnoviden. Nima težav si zamisliti in kupiti kaj novega. Za to se mu nikoli ne zdi škoda denarja,« razlaga Vera. K novostim pa Anton spodbuja tudi zaposlene: »Iskanje inovacij, pravih, domiselnih bližnjic, s katerimi lahko resnično izboljšamo proces. Največji izziv je poenostaviti stvari.«

Biti drzen, drugačen, upati si, so smernice, ki so Tehnos popeljale naprej. K njihovem preboju v tujini je prispevala tudi nenavadna sejemska predstavitev prednosti mulčerja. Na stroj, ki zaradi visokih obratov vibrira,



so prvič postavili kozarec s penino. Odziv kupcev na vidno mirno delovanje stroja je bil takojšen. »Ni dovolj, da je stroj tehnično dober, prav tako ni dovolj, če si dober govornik. Nikoli namreč ne veš, ali te kupci res poslušajo. Biti moraš drugačen,« pripoveduje direktor. »Od takrat naprej je kozarec na mulčerju na predstavitvah in sejmih obvezen.«

Na vprašanje, zakaj je podjetje v nenehnem prilagajanju, Anton odgovarja: »Ker nam je preveč lepo, da bi tako lahko ostalo.« Podjetništvo primerja z alpinizmom – v obojem mora biti kanček hazarderstva, sicer uspeha ne bo. Kljub temu pa podjetništvo jemlje popolnoma resno: »Odgovoren si za vse, kar je prav, pa tudi za vse, kar je narobe. S tistim, kar je prav, nimaš težav, te nastanejo takrat, ko gre kaj narobe. Varnega območja ni – vse je le odgovornost.«

## Samo da si strojnik

Odgovornost je le ena od vrednot, ki jo iščejo tudi pri zaposlenih. Hkrati se zavedajo, da vsega potrebnega znanja mladi na začetku ne morejo imeti. Pri mladih še posebej spoštujejo željo po učenju. »Dober orodjar se oblikuje šele po tridesetem letu. Ogromno moraš vedeti, pri dvajsetih je to malo težje.«

Otrok, Ane in Urbana, v podjetje nikoli nista silila, saj, poudarja Anton, je prav zaradi vsiljene odločitve veliko družinskih podjetij tudi že propadlo. Včasih se je rad šalil, da mu ni mar, kaj otroka počneta, »dokler imata diplomu iz strojništva«. Prvorojenka Ana je zaključila študij medicine in se v družinskem podjetju ne vidi, Urban, ki zaključuje magisterij iz strojništva, pa priznava, da ga je to že od nekdaj privlačilo. Zato se že postopoma vključuje v projekte.



Anton Kisovar vedno išče nove rešitve



Njihovi izdelki so z zmernimi cenami kakovostno izdelani





V izdelke vgrajujejo sodobne, tehnično dovršene elemente

“

Podjetništvo je najprej odgovornost, saj si, pravi direktor, odgovoren za vse, kar je prav, pa tudi za vse, kar je narobe.



Sin Urban, ki zaključuje študij strojništva, se postopoma vključuje v projekte v podjetju, hči Ana pa je zaključila študij medicine



## Tehnos v petih besedah:

rast, odgovornost, nenehno učenje, biti boljši, enakovrednost.

### Več se dela, več se greši

Sin Urban vidi podjetje kot razširjeno družino, kjer so »vsem odprta vsa vrata in ni tabu tem«. Prizna še: »Smo odkriti, glasni, včasih se tudi spremo.« Z iskrenostjo in odprtostjo lažje odkrijejo napake. Na njih se učijo, si nabirajo izkušnje in zbirajo znanje. »Če daš, dobiš, če delaš, grešiš. Več kot se dela, več se greši,« nazorno pove Anton.

Urban že zdaj dela drugače, in Anton priznava, da sinu uspeva tudi na področjih, kjer je njemu nekoliko spodletelo. Eno takšnih je, denimo, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Popolna predanost staršev podjetju je terjala svojo ceno tudi pri času, ki je bil namenjen samo družini. Zato Urban svoj čas vlaga tudi v konjičke, zaradi katerih, kot pravi, je lahko naslednji dan še bolj osredotočen.

### Narejeno v Sloveniji: dobra kakovost po zmernih cenah

Vložen čas, trud in predanost poslu se jim obrestujejo. Po direktorjevem mnenju so rast, prava tehnologija in pravi ljudje recept za uspeh: »Če podjetje ne raste s tehnologijo in trendi, zaostane. In ko enkrat nisi več konkurenčen drugim, nastanejo pogoji, da lahko propadeš.«

Na tujih trgih ustvarijo več kot 80 odstotkov prodaje. Najpomembnejša trga sta Nemčija in Avstrija, sledijo Češka, Slovaška, Nizozemska, Belgija, Poljska, Francija in Anglija, zunaj EU pa Japonska, Kanada in Avstralija.

Anton trdi: »Nikoli ne bomo Made in Germany, smo pa Made in Slovenia, s čimer se tudi dá lepo živeti. Če me tujci vprašajo, v čem smo najboljši, povem, da so naši izdelki z zmernimi cenami kakovostno izdelani in da so vanje vgrajeni sodobni, tehnično dovršeni elementi. Vedno smo na voljo, naši telefoni nikoli ne ugasnejo, tudi ko pride do zapletov. Če nastane težava, jo rešujem skupaj z ostalimi. Med nami ni ločnice.«

### Ravnotežje izhaja iz sodelovanja z okoljem

Povezani pa niso le med seboj in s svojimi strankami, ampak tudi z lokalnim okoljem. Ob nakupu poslovnih prostorov je bilo njihovo glavno vodilo obnoviti staro lakirnico. S pomočjo evropskih sredstev so to tudi naredili. Postavili so novo lakirnico, ki namesto fosfatov uporablja nanokeramiko. A to še zdaleč ni vse - investirali so tudi v sodobno čistilno napravo. »Kot domače podjetje odgovorno pristopamo do okolja, v katerem živimo. Ko se vračam iz tujine, opažam, da je ekološka ozaveščenost v Sloveniji na visoki ravni. In prav to je edina prava pot za prihodnost,« sklene Anton.

## Anton Kisovar

lastnik

Ime podjetja:

**Tehnos, d. o. o.**

Število zaposlenih (2018):

**125**

Čisti prihodki od prodaje (2018):

**16 milijonov €**

# 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](http://ey.com/druzinskopodjetnistvo)





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

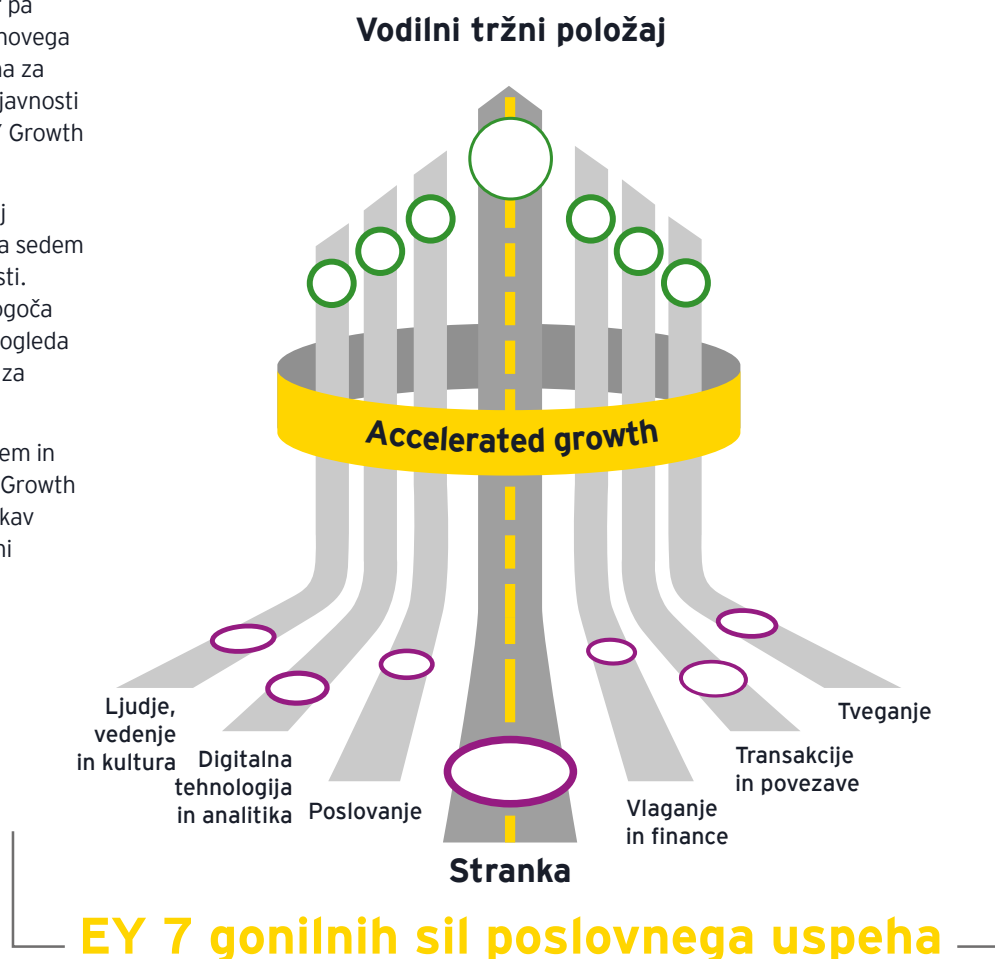
Kadar podjetja razmišljajo o strategiji, navadno presojujejo o tem, kako usmerjati zaposlene, sisteme in procese, da bi zagotovili čim višjo vrednost za kupca in posledično tudi višjo rast. Vendar pa smo v razgovorih in pri delu s svojimi strankami v okviru njihovega poslovnega cikla ugotovili, da je 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 Slovenija

## spodbuja mreženje in rast družinskih podjetij

Dejstva, da družinska podjetja v Sloveniji predstavljajo večinski delež vseh podjetij in močno prispevajo k razvoju slovenskega gospodarstva, se zavedamo tudi na javni agenciji SPIRIT Slovenija, zato so naše storitve in aktivnosti namenjene tudi družinskim podjetjem v vseh fazah razvoja in rasti.

Za najuspešnejša slovenska družinska podjetja so značilni inovativnost, dobri družinski odnosi, rast, skrb za lokalni razvoj in zaposlene ter poslovanje na regionalni in globalni ravni. Ta podjetja pomembno prispevajo k uresničevanju pričakovanj v zvezi s trajnostnim in močnim gospodarskim razvojem. Družinska podjetja se od drugih oblik podjetij razlikujejo po oblikovanju strategije poslovanja, saj se v njih pri njenem snovanju srečujejo tako družinski, poslovni kot lastniški interesi, na kar smo pri aktivnostih agencije še posebej pozorni.

Podjetja z njimi spodbujamo k prepoznavanju izzivov, ki jih čakajo v prihodnosti, da se lahko nanje pravočasno in dobro pripravijo ter hitro odzovejo. To so izzivi postavljanja managementa, profesionalizacije in nasledstva, sledijo pa jim tudi številni drugi, ki podjetja spodbujajo k rasti. Veliko pozornosti smo posvetili ravno problematiki nasledstva, saj bodo številna družinska podjetja v naslednjih nekaj letih spremenila lastništvo.

Prenos lastništva podjetja je namreč ena od faz v življenjskem ciklu podjetja, ki je za večino podjetij kritična. Zato želi država prek programov

SPIRIT Slovenija podjetnike ozaveščati o pripravah na postavljanje nasledstva in prenos lastništva v podjetju ter sofinancirati nekatere aktivnosti oziroma procese, kjer podjetja in prevzemniki potrebujejo zunanjo strokovno podporo ali kompetence.

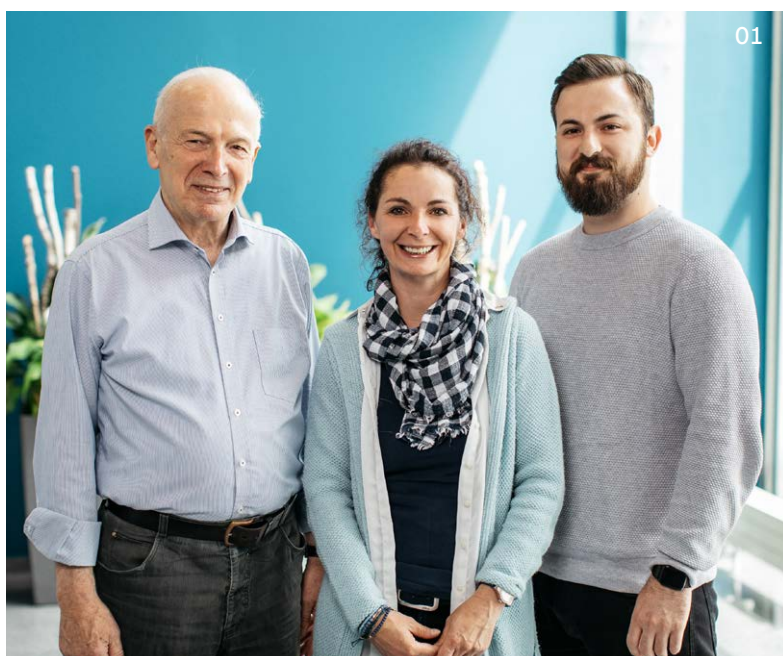
V ta namen vzpostavljamo bazo strokovnjakov in katalog usposabljanj za prevzemnike. Program bo zajemal finančno pomoč pri aktivnostih, ne glede na obliko prenosa lastništva, ter odgovarjal na določene izzive na področju prenosa lastništva med generacijami v družinskih podjetjih in drugimi oblikami prenosa lastništva v podjetjih. Družinska podjetja lahko celovito podporo pri izzivih, s katerimi se soočajo, dobijo na naši agenciji kot tudi osebno prek sistema SPOT, podjetniških inkubatorjev in tehnoloških parkov.

Veseli nas, da pri spodbujanju in promociji uspehov družinskega podjetništva 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 Slovenija 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*.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI  
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

# Utrinki preteklega leta



**01** Družina Melanšek, Vivapen, prejemniki EY nagrade odličnosti za družinsko podjetje v letu 2018. **02** Slovensko podjetje Vivapen se je udeležilo dogodka *World Entrepreneur of the Year* v Monaku. **03** Zbirka knjig *Družinsko podjetništvo Slovenija*. **04** Predstavitev knjige *Družinsko podjetništvo Slovenija 2018*.



# Družinsko podjetništvo Slovenija 2019

## 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

**Matej Kovačič**

Vodja davčnega oddelka  
matej.kovacic@si.ey.com

**Mojca Emeršič**

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

### Publikacija

**Kaja Prosenc**

Glavna urednica

**Mojca Emeršič**

Urednica

**Leemeta, d. o. o.**

Prevodi

**Anja Miklavčič**

Lektoriranje slovenskih besedil

**John Harris**

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  
750 izvodov

ISSN 2385-9520

### Partnerji

**SPIRIT Slovenija,**

Javna agencija RS



### Ministrstvo za gospodarski

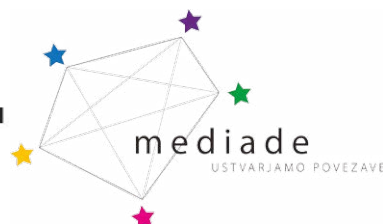
**razvoj in tehnologijo,**

Republika Slovenija



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI  
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

### Mediade





## Jani Ugrin

Jani Ugrin je samostojni fotograf, ki trenutno živi in deluje v Ljubljani. Njegovo delo sega na različna področja fotografije, vendar so v njegovem delu vedno v ospredju ljudje. Deluje na področjih komercialne, korporativne, glasbene in portretne fotografije. Sodeluje z različnimi agencijami in podjetji tako v Sloveniji kot tudi v tujini.

# Fotografije in avtorske pravice

## **Naslovna fotografija**

Avtor: Tomo Jeseničnik

## **Barjans, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Barjans, d. o. o.

## **Bio-Sad, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Bio-Sad, d. o. o.

## **Hubat, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Hubat, d. o. o.

## **Incom, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Incom, d. o. o.

## **Kodila, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Kodila, d. o. o.

## **Labena, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta in fotografije na strani 41 je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Labena, d. o. o.

## **Pekarna Pečjak, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Pekarne Pečjak, d. o. o.

## **Pobles, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Pobles, d. o. o.

## **Škerjanc, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Škerjanc, d. o. o.

## **Tehnos, d. o. o.**

Avtor naslovnega portreta je Jani Ugrin, druge fotografije pa so last avtorskih pravic Tehnos, d. o. o.





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](http://ey.com).

© 2019 Ernst & Young Svetovanje, d. o. o., Slovenija  
Vse pravice pridržane.

Zaščiten in zaupno. Prepovedano razmnoževanje brez pisnega dovoljenja.

ISSN 2385-9520



04

9 772385 952007