

USPEH

ISSN 1855-5020

ČASOPIS GOSPODARSKE ZBORNICE
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

WWW.GZDBK.SI

INTERVJU

EDMUND PAL, SEP, D. O. O.

V SREDIŠČU

VODENJE Z VIZIJO

TUDI RAČUNOVODSTVO
ZNAČILNO VPLIVA NA
POSLOVANJE PODJETJA

ALI ZAUPAMO V ETIKO IN
PRAVO?

16. DAN KAKOVOSTI IN
INOVATIVNOSTI



NAPOVEDNIK DOGODKOV ZIMA 2014

VEČ O DOGODKIH NAJDETE V SPLETNEM KOLEDARJU DOGODKOV NA POVEZAVI [HTTP://WWW.GZDBK.SI/SI/STORITVE/KOLEDAR](http://www.gzdbk.si/si/storitve/koledar).
ČE ŽELITE, DA VAS OBVEŠČAMO O NAŠIH DOGODKIH, NAM TO SPOROČITE NA ELEKTRONSKI NASLOV INFO@GZDBK.SI.

DOGODEK	IZVAJALEC	TRAJANJE ŠTEVILO UR	KOTIZACIJA ČLANI	OSTALI
JANUAR 2014				
7.	27. RAČUNOVODSKI ZAJTRK	SEKCIJA RAČUNOVODSKIH SERVISOV	2	B 50 €
9.	DAVČNI OBRAČUN IN LETNO POROČILO ZA LETO 2013	MAJA BOHORIČ, ZBORNICA RAČUNOVODSKIH SERVISOV	4	95 € ¹ 150 € ²
13.	STORITVE ZA DELODAJALCE	ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE RS	2	B B
23.	BI RADI IZBOLJŠALI SVOJ OSEBNI BRENDING	KLAVDIJA NOVAK	5,5	70 € 140 €
23.	PRAKSA ČLANA: SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI (ISO 9001) IN RAVNANJA Z OKOLJEM (ISO 14001) V MAJHNH PODJETJIH	ALEŠ SKENDERVIČ, SKRBNIK SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI IN RAVNANJA Z OKOLJEM V PODJETJU METALIMPEX SLV D.O.O. V SOORGANIZACIJI S SMMSP	2	B /
28.	CILJNO VODENJE IN MOTIVACIJA SODELAVCEV	ALEKSANDER ZADEL	3,5	120 € 170 €
30.	KALKULATOR ORGANIZACIJSKE VITALNOSTI	SEKCIJA ZA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN DRUŠTVO ZA KADROVSKO DEJAVNOST DOLENJSKE IN BELE KRAJINE	2	B /
31.	PRODAJNA KOMUNIKACIJA (TRENING PRODAJNE KOMUNIKACIJE)	IRENA DEŽELAK	3,5	100 € ³ 170 € ⁴
FEBRUAR 2014				
4.	28. RAČUNOVODSKI ZAJTRK	SEKCIJA RAČUNOVODSKIH SERVISOV	2	B 50 €
5.	SPLOŠEN IN PRAKTIČEN PREGLED OKOLJSKE ZAKONODAJE ZA MALA IN SREDNJA PODJETJA	MARJANCA ZORNIK	2,5	50 € 110 €
6.	Z ZNANJEM O OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTVIH DO OPTIMALNE DAVČNE OSNOVE V 2013 (POMEN OS, AMORTIZACIJA, OLAJŠAVE ...)	JANA GALIČ	2,5	70 € ⁵ 100 € ⁶
12.	VIZUALIZACIJA – UPORABNA METODA ZA BOLJŠE POMNENJE	MILKO GREBENC	3	B /
12.	KAKO PRIPRAVITI POSLOVNO TEMATIKO ČIM BOLJ ATRAKTIVNO ZA ŠIRŠO JAVNOST	MILKO GREBENC	2,5	B /
13.	KATERI STANDARDI KAKOVOSTI SO USTREZNI ZA MALA IN SREDNJA PODJETJA?	DUŠAN ZORC IZ SIQ – SLOVENSKI INŠTITUT ZA KAKOVOST	2,5	B 110 €
28.	ZAHTEVNE STRANKE (TRENING PRODAJNE KOMUNIKACIJE)	IRENA DEŽELAK	3,5	100 € ⁷ 170 € ⁸
MAREC 2014				
3.	PRAKSA ČLANA: RAVNANJE Z ODPADKI – PASTI IN PRILOŽNOSTI	ALEŠ SKENDERVIČ, SKRBNIK SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI IN RAVNANJA Z OKOLJEM V PODJETJU METALIMPEX SLV D.O.O.	2	B /
5.	OBVLADOVANJE PROJEKTOV – STRATEŠKA KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA	PRIMOŽ MIHELICH	3,5	100 € 170 €
13.	DRUŽBENA OMREŽJA ŽE POZNATE, KAKO PA NAČTRNO UPORABITI V KORIST PODJETJA?	MILENA JAKOVLJEVIČ	2	50 € ⁹ 150 € ¹⁰
19.	RAZVOJNO TRŽENJE	PRIMOŽ MIHELICH	3,5	100 € 170 €
20.	ZBOR ČLANOV SRČV	SEKCIJA ZA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	2	B 50 €
26.	DO KJE IMA STRANKA VEDNO PRAV?	KLAVDIJA NOVAK	5,5	70 € 140 €
27.	7. POSVET SEKCIJE ZA INFORMATIKO (INTEGRACIJA MOBILNIH NAPRAV V POSLOVNE PROCESSE)	SEKCIJA ZA INFORMATIKO	5	B 100 €

LEGENDA: B BREZPLAČNO

/ Udeležba možna le za člane.

- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 76 € na udeleženca.
- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 120 € na udeleženca.
- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 70 € na udeleženca.
- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 120 € na udeleženca.
- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 50 € na udeleženca.
- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 75 € na udeleženca.
- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 70 € na udeleženca.
- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 120 € na udeleženca.
- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 31 € na udeleženca.
- Pri udeležbi dveh ali več udeležencev iz enega podjetja je kotizacija 75 € na udeleženca.

Napoved dogodkov izkazuje stanje na dan 3. 12. 2013. Pridržujemo si pravico do sprememb in dopolnitev. V ceno kotizacije ni vračunan 22-odstotni DDV. Prijave sprejemamo do zapolnitve razpoložljivih mest. Pri zasedbi razpoložljivih mest na dogodku imajo prednost člani GZDBK. Če se udeležba pri plačljivih dogodkih ne odjavi pravočasno, zaračunamo kotizacijo v celoti.

SPREMLJAJTE NAS NA NAŠIH FACEBOOK, LINKEDIN IN TWITTER STRANEH.



[HTTP://WWW.FACEBOOK.COM/GZDBK](http://www.facebook.com/gzdbk)



[HTTP://WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/GOSPODARSKA-ZBORNICA-DOLENJSKE-IN-BELE-KRAJINE](http://www.linkedin.com/company/gospodarska-zbornica-dolenjske-in-bele-krajine)



[HTTP://TWITTER.COM/GZDBK_](http://twitter.com/gzdbk)



DECEMBER13

NAPOVEDNIK	2
UVODNIK	3
POGLED	4
MNENJA	5
V SREDIŠČU	6-8
SEKCIJE	
TUDI RAČUNOVODSTVO ZNAČILNO VPLIVA NA POSLOVANJE PODJETJA	10-11
INTERVJU	
EDMUND PAL, SEP, D. O. O.	12-14
NOVICE	15
SEKCIJE	
ALI ZAUPAMO V ETIKO IN PRAVO?	16-17
16. DAN KAKOVOSTI IN INOVAIVNOSTI	18-19
PROJEKTI	
FARMA GRS	20-21
DROBNOGLED USPEHA	
DIRIGIRANJE UIGRANEMU ORKESTRU	22

IZDAJATELJ:

Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine
Novi trg 11, 8000 Novo mesto (info@gzdbk.si, www.gzdbk.si)

ODGOVORNI UREDNIK:

Tomaž Kordiš (tomaz.kordis@gzdbk.si)

UREDNIŠKI ODBOR:

Franci Bratkovič, Boris Bukovec, Nataša Derganc Štajdohar,
Peter Gersič, Stane Gorenc, Slobodan Jovič

UREDNIK FOTOGRAFIJE:

Boštjan Pucelj

LEKTORIRANJE:

Nina Štampohar

Oglasi niso lektorirani. Uredniški odbor se je odločil, da ob
imenu in priimku opušča akademske naslove.

OBlikOVANJE IN PRODUKCIJA:

Solos, d. o. o.

TISK:

Tiskarna Novo mesto

FOTOGRAFIJA:

Boštjan Pucelj, arhiv GZDBK, arhiv GZS,

osebni arhivi.

FOTOGRAFIJA NA NASLOVNICI:

Shutterstock.

NAKLADA:

1500 izvodov. Glasilo je brezplačno.

Uredništvo si pridržuje pravico, da po potrebi skrajša ali
slogovno predela članke.

ISSN 1855-5020

VODENJE Z VIZIJO

V tej številki Uspeha veliko prostora namenjamo viziji in vodenju. Odgovor na vprašanje, kaj je vodenje z vizijo, boste zagotovo našli na naslednjih straneh. Poiskali in prepoznali smo primere dobrih praks podjetij kot tudi lokalne skupnosti, zato je prav, da jih predstavimo tudi vam. Širši zainteresirani javnosti pa smo skupaj s našimi člani v okviru okrogle mize predstavili pot regije do odličnosti. Njeni udeleženci se zavedamo, da sta jasna vizija posameznika in organizacije osnova za strategije in preboj – tudi regije.

Bela krajina je z javno razgrnitvijo osnutka državnega prostorskega načrta dobila pogled na traso hitre ceste drugega odseka južnega dela 3. razvojne osi. Ob spremljanju vizualne predstavitve celotne trase tega odseka se utrne misel, da vizija generacij Belokranjcev po sodobni, varni in hitri povezavi do Novega mesta in naprej do Ljubljane postopoma postaja resničnost. Nova cesta bo ustvarila nove razvojne priložnosti tako za gospodarstvo kot za negospodarstvo, regija bo pridobila na konkurenčnosti, ključno pa je, da bi se mladi visoko izobraženi kadri vračali in svojimi idejami ustvarjali nove poslovne priložnosti in pogoje za lasten razvoj.

Kot ugotavlja Urad za makroekonomske analize in razvoj, ostaja izvoz edini dejavnik, ki pomembno pozitivno prispeva h gospodarski dejavnosti. Njegova medletna rast se je še okrepila (4,8 %) ob pospešitvi izvoza blaga v EU, kjer se je okrepanje gospodarstva v tretjem četrtletju nadaljevalo. Naša regija je izrazito izvozno usmerjena in na zgoraj navedeno ugotovitev imajo vpliv tudi naša izvozno usmerjena podjetja.

Žal pa v zaključku leta ugotavljamo, da smo v iztekajočem se letu dobili nove davke in druge obremenitve, ki bodo imeli močan vpliv na poslovanje, predvsem mikro in malih podjetij in prav tem bodo te spremembe dodatno



oteževale dnevno poslovanje, ki ga zelo otežujejo še neplačevanje pogodbenih obveznosti in dolgi plačilni roki. Nujna je razbremenitev gospodarstva, ki vključuje zmanjšanje trošarin, prispevkov, dajatev in davkov. Za izboljšanje konkurenčnosti je treba sprejeti ukrepe za ureditve trga dela, za zaježitev sive ekonomije in dela na črno. Treba je vzpostaviti tudi pogoje za vzpodbujanje tujih investicij, ki bodo nato vključila v svojo verigo dobaviteljev tudi podjetja iz naše regije, ki je v Sloveniji najbolj izvozno usmerjena. Pričakujemo tudi, da bodo sprejeti ukrepi in programi za internacionalizacijo gospodarstva, ki bodo omogočali učinkovitejše vključevanje podjetij na globalne trge.

Kljub ne najboljši popotnici (zaradi že sprejetih ukrepov v letu 2013) za naslednje leto pa velja slediti misli, da uspejo prodorni, inovativni, ustvarjalni in željni novega znanja – in sicer tako posamezniki kot podjetja.

ŽELIMO VAM USPEŠNO IN SREČNO
NOVO LETO 2014! ■

Tomaž Kordiš
TOMAŽ KORDIŠ

FOTOGRAFIJA NA NASLOVNICI:

KLJUČNA DEJAVNOST PODJETJA SEP, D. O. O. JE PROIZVODNJA VSEH POTREBNIH ELEMENTOV ZA OBVLADOVANJE CELOTNE FUNKCIJE ČIŠČENJA VETROBRANSKIH STEKEL IN ŽAROMETOV PRI AVTOMOBILIH. POVPREČNO NA DAN IZDELAJO 5000 POSOD ZA TEKOČINO, 15.000 ŠOB IN 30.000 NAPELJAV. NJIHOVI IZDELKIH SO PRISOTNI V AVTOMOBILSKIH BLAGOVNIH ZNAMKAH RENAULT, VW, BMW, MINI, FORD, VOLVO, NISSAN, JAGUAR, PEUGEOT IN CITROEN.





»Vrnimo Šentrupertu, kar mu pripada: ugled, moč in ponos. Vse to je Šentrupert v preteklosti že imel,« je bil slogan župana Ruperta Goleta. Intelektualec in svetovljan je bil ves čas zelo pripaden svojemu kraju; 15 let je bil dejaven v krajevni skupnosti, bil pa je tudi predsednik Turističnega društva in si je že takrat prizadeval odpreti lepote in znamenitosti kraja v svet. Takrat so skozi program Imago Sloveniae – Podoba Slovenije v Šentrupertske cerkvi nastopili tudi solisti iz Sankt Peterburga, in to le nekaj dni po tem, ko so igrali Putinu za rojstni dan.

Župan pravi, da so mu občani s svojimi pričakovanji »napisali« program. Toda vodenje občine je tako velik zalogaj, da je moral sprejeti nekaj težjih odločitev – odpovedal se je profesuri na Fakulteti za arhitekturo, vodenju projekta Kolizej in sodelovanju s tujimi arhitekturnimi biroji po Evropi; ugotovil pa je tudi, da ob županskem delu ne bo mogel izpeljati obveznosti doktorskega študija, čeprav mu je ostal le še zagovor disertacije. Lahko pa bi rekli, da je skupaj s svojo ekipo doktoriral v vodenju občine, saj je bila ta nagrajena za inovativnost, energetska učinkovitost, razvojno prodornost in dobre prakse na področju zniževanja izpustov CO₂ in še bi lahko naštevali.

Devet mesecev je občino postavljaval sam. Nato je dobil prve sodelavce, tudi Iztoka Kovačiča, ki je kot arhitekt dosegal uspehe celo v New Yorku in je v viziji župana spoznal pravi izziv. Danes devetčlanski tim skupaj z županom piše povsem novo zgodbo. Tudi zato, ker pri njih ni politike: »Delujemo za kraj, za naš napredek, ne za

SAMOOSKRIBNA ZELENA PRIHODNOST

ZNAMENITA GOTSKA CERKEV, NAJLEPŠI KOZOLEC V SLOVENIJI (IN NA SVETU), NAJVEČJI ZAPOR V DRŽAVI, VELIKO GOZDA IN 2800 OBČANOV ... (PRE)MALO ZA LJUDI BREZ VIZIJE; ČLOVEK, KI PA RAZMIŠLJA GLOBALNO IN DELUJEJO LOKALNO, PA JE IZ TEGA NAREDIL ZGODBO O USPEHU.

politično premoč. Naš nepolitični občinski svet je zagotovo prednost!«

Občina Šentrupert si je zadala, da bo do leta 2020 energijsko samooskrbna. »Na našem območju je kar 60 odstotkov gozda, ki ga želimo izkoristiti tako, da odpadni les predelamo v energijo, z uporabnim lesom pa gradimo in mu damo dodano vrednost.« S temi projekti so prvi, ki sledijo državnemu akcijskemu načrtu za povečanje konkurenčnosti gozdno-lesne verige. Biti odvisen od svojega znanja, svojih virov, sam ustvarjati dobrine, ki jih potrebuješ – to je model regionalnega gospodarstva, ki ga v tujini označujejo za model prihodnosti, hkrati pa je to model zdrave kmečke pameti, pravi župan. Prvi tovrstni investiciji sta bili obnovljena osnovna šola in nov lesen vrtec s kotlarno na lesne sekance za ogrevanje vrtca, šole, telovadnice in knjižnice. Nato so ustanovili podjetje Energetika Šentrupert, ki je v stodontni lasti občine, prvi projekt tega podjetja pa zajema postavitev kotlov na lesne sekance v zaporih na Dobu. Pridobili bosta obe strani – občina in Dob, kjer se bodo ogrevali za okoli 200 tisoč evrov ceneje na kurilno sezono. V nadaljevanju pa bodo na Dobu zgradili še kogeneracijske naprave, ki bodo proizvajale elektriko, odpadno toploto pa bodo prodajali steklenjakom za gojenje paradižnika, ki jih bodo postavili na štirih hektarjih. Na leto bodo pridelali tri tisoč ton paradižnika!

Tretji projekt je postavitev lesnopredelovalnega središča Šentrupert na območju nekdanje vojašnice Puščava. Nosilec tega projekta je novo mikro podjetje Ahouse, ki je v 20-odstotni lasti Energetike Šentrupert. Znotraj tega centra je predviden tudi biomasni logistični center; tu predvidevajo še eno kogeneracijo za proizvodnjo električne energije in toplote. »Ta energija bo za območje lesnopredelovalnega centra, Šentrupert pa dobi še svojo kotlarno na lesne sekance.

Tudi tu smo za pripravo dokumentacije pridobili nepovratna sredstva. Gre za mednarodni projekt razvoja novih modelov ogrevanja lokalnih središč z lesno biomaso in v njem smo iz Slovenije edini partnerji; sodelujemo s Črno goro, Bosno in Hercegovino, Grčijo, Italijo, Španijo in Francijo.« Za lesnopredelovani center Šentrupert, ki temelji na štirih razvojnih stebrih (proizvodnja in prodaja toplotne in električne energije, proizvodnja in trženje energentov iz lesne biomase, lesno predelovalna dejavnost in izobraževanje) so od ministrstva za obrambo kot občina uspeli brezplačno pridobiti zemljišče.

Za prihodnost je velikega pomena tudi evropski projekt čiščenja odpadnih voda s tako imenovano nanoremediacijo, ki so se ga pogumno lotili. Tu so se tudi prvič preizkusili v prijavi v neposrednem črpanju denarja iz Evropske komisije in uspeli.

Znamenitosti in lepote teh krajev so skupni imenovalci za razvoj turizma, ki temelji na kulturni in arhitekturni dediščini, domačih obrteh in običajih. Pomemben korak je že narejen z Deželo kozolcev, ki je zrasla tudi s pomočjo evropskih sredstev. Že pred uradnim odprtjem je imela kar 9000 obiskovalcev! Poseben poudarek pa je na še enem zares velikem projektu, vrednem kar nekaj milijonov evrov, in sicer na ureditvi vaškega trga. S poudarkom na zeleni prihodnosti se zavzemajo za obnove starih objektov, saj novogradnje jemljejo dragocen prostor. Kar bo novih gradenj, pa naj bi bile večinoma lesene; to je trend kakovostnih gradenj tudi v svetu.

Ne le denar, ki se naj obrača v domačem okolju, tudi ambicije župana so zaokrožene v tej lepi dolini. Niso ga premamile ponudbe za visoke državne funkcije – pravi, da lahko doma naredi veliko več, saj je občina Šentrupert že zdaj vzor za zeleno, prijazno in samooskrbno prihodnost. ■

V ČASU, KO NEPREDVIDLJIVE SPREMEMBE OBVLADUJEJO RAZMERE V ORGANIZACIJAH, JE VODENJE Z VIZIJO IN POSLANSTVOM POSEBEJ POMEMBNO, SAJ PODPIRA PROCES SPREMEMB. Z NAŠIMI SOGOVORNIKI, SMO SE POGOVARJALI KAJ JE VODENJE Z VIZIJO IN KAJ JE ZA UČINKOVITO TER USPEŠNO VODENJE PODJETJA POTREBNO.



**VLADIMIR GREGOR
BAHČ,**
TPV, D. D.

Vizija je zelena podoba in velik cilj podjetja za prihodnost. Biti mora realna, z močno podporo vseh potencialov, ki so na razpolago. Sodelavci se morajo z njo poistovetiti in se truditi za doseganje dogovorjenih ciljev.

Ustvarjanje harmonije in pozitivnega vzdušja v podjetju zahteva temeljito preigravanje idej v timu ter zavedanje, da zmagajo le najboljše. Z novim znanjem in izkušnjami moramo graditi svojo zgodbo, sprejemati spremembe kot izziv in nove priložnosti.

Vodja v takšnem okolju postane povezovalac inovativnega ustvarjanja in sopotnik ustvarjalnih sodelavcev. Vsi znamo ceniti vrednote in gradimo podjetniško kulturo, ki je odraz našega hotenja in prizadevanj.

Sanjati je dovoljeno, a živeti moramo v realnem svetu, z jasno pozicijo in razumevanjem zakonitosti okolja.



ZVONE NOSAN,
ZNASS, D. O. O.

Podjetje je na dolgi rok, zato pri vodenju gledam naprej in imam vedno nove ideje in cilje. Jaz vidim priložnosti povsod. Temu lahko rečemo tudi vizija. A cilje je precej lahko zastaviti, njihova uresničitve je tista, ki šteje. Za to so potrebne disciplina, vztrajnost in ustvarjalnost. Težave, ki jih srečuješ – in vedno jih –, je treba rešiti. Verjamem v hitro reševanje težav in v to, da ni ovire, ki se je ne bi dalo premestiti.

Če hočeš uspešno voditi, moraš biti predvsem zgled in biti osebno odgovoren za dejanja in odločitve, ki jih sprejemaš. Velikost našega podjetja mi omogoča, da se še vedno vključujem v vsa področja dela. Vse me zanima in z vsem se spoprimum.

V podjetju skrbim tudi za to, da vsi zaposleni razumejo, kaj je treba narediti, in da so cilji jasni. V podjetju se trudimo za dobre odnose in poštenost pri delu. Ker sem zelo vpet v vsak del poslovanja podjetja, zaposlene dobro razumem, znamo se dogovoriti, kako dobro delati. V več kot dvajset letih poslovanja je podjetje stalno rastlo, vedno načrtno in v mejah vzdržnosti. Naš pogled je uperjen vedno naprej, ne nazaj.



ALEŠ JAKŠA,
EKI, D. O. O.,
ČRNOMELJ

Kot vodja se vsak dan soočam z različnimi izzivi pri vodenju, iščem najboljše možne rešitve in se stalno učim. Svoje znanje prenašam na svoje sodelavce in se poizkušam čim več naučiti iz prejšnjih napak. S korektnim odnosom do sodelavcev in poštenim delom poizkušam biti zgled tako v osebnem kakor tudi profesionalnem pogledu.

V našem podjetju dajemo velik poudarek timskeemu delu, spodbujamo ustvarjalnost in inovativnost, pričakujemo prevzemanje odgovornosti za svoje delo od vsakega zaposlenega (samonadzor, prvo vzdrževanje). Z rednim sporazumevanjem na vseh ravneh želimo približati podjetje zaposlenim (tedenski oz. mesečni sestanki z zaposlenimi). Vlagamo v izobraževanje in razvoj naših zaposlenih.

Vizija vodenja v našem podjetju gre v smeri ustvarjanja dinamičnega delovnega okolja, ki bo omogočalo razvoj vsakega posameznika, pri čemer bo lahko vsak zaposleni prispeval svoj najvišji možni delež. Vizija je, da se na ta način razvijemo v tehnološko napredno, uspešno in zaposlenim prijazno podjetje.



BORIS BUKOVEC,
FAKULTETA ZA
ORGANIZACIJSKE
ŠTUDIJE

Vodenje pomeni doseganje ciljev ob pomoči drugih. Vizija pomeni odgovor na vprašanje kam želimo priti oziroma kaj želimo postati. Organizacija je definirana kot ciljno usmerjena razmerja med ljudmi. Če vse to povežemo skupaj, vidimo da je vodenje z vizijo nekaj samo po sebi umevnega. Govor o organizaciji je govor o ljudeh in govor o usmerjanju sodelavcev k doseganju ciljev organizacije. To usmerjanje se udejanja v procesu vodenja, cilji organizacije pa se vedno izpeljejo iz vizije organizacije, le ta pa je v najodličnejših organizacijah izpeljana iz osebnih vizij vodstvenega tima. Odličnemu vodji sodelavci sledijo. Sledijo mu, ker mu zaupajo, pri tem pa največ šteje verodostojnost vodij. Bolj kot vodja verjameš v svojo vizijo in vizijo organizacije, močnejše jo udejanjaš in močnejše ti sodelavci zaupajo in sledijo. Vse to je v učbenikih o temeljih organizacije zapisano že več desetletij, današnji čas turbulentnih in korenitih sprememb ter nenehnega stopnjevanja pričakovanj odjemalcev pa nas je na »srečo« spomnil, da moramo vodenju z vizijo pripisovati odločilno pomembnost.

VODENJE Z VIZIJO

Vizija podjetja (ali neke organizacije ali regije, države itn.) je slika stanja tega podjetja v neki daljni prihodnosti, ki je po definiciji malce odmaknjena od resničnosti (kot jo poznamo danes), ki je smela in ambiciozna, tudi predrzna, morda malce nora.¹ Vizija podjetja so sanje o prihodnjem stanju podjetja, ki navdihuje (oz. bi tak navdih vizija morala doseči v podjetju!) in ki bi morala pripadnikom organizacije/podjetja dati notranjo moč, da gredo dan za dnem, leto za letom pozitivno in osredotočeno v smeri uresničevanja te vizije.

Vizijo podjetja po navadi oblikujejo ustanovitelji podjetja, ki so imeli neko zamisel, veliko idejo in ki so jo začeli uresničevati skozi ustanovitev podjetja in industrializacijo ideje v praksi. Uspešnih primerov dobrih idej in vizij je veliko, in sicer tako v tujini (npr. Microsoft, HP) kot doma (na primer Krka, Akrapovič), tako v preteklosti (Ford, Iskra) kot sedanjosti (Amazon, Pipistrel). Skupni vsem tem uspehom so (nora) vizija, dobra strategija, velika mera zanesenjaštva in dolgoletno garanje ter odpovedovanje (ter zelo veliko sreče!).²

Podjetniki s pomočjo smelega vizije podjetja določijo, kje (kdo in kaj) želijo biti v prihodnosti. Vizija podjetja naj bo razumljiva, ambiciozna, tudi grafično ponazorjena ter dobro in pogosto razložena vsem sodelavcem. Podjetniki s pomočjo strategije določijo, kako naj bi prišli do izbranega stanja (vizije). Formulacija in predvsem izvedba vizije pa nista tako preprosti, kot se morda zdi na prvi pogled. Na eni strani mora biti vizionar podjetja tehnično podkovan, organizacijsko spreten, mora imeti strast ter (komunikacijsko) sposobnost, da navduši svoje sodelavce (in banke ter investitorje) za dolgo in negotovo pot. Po drugi strani mora biti podjetnik osredotočen in discipliniran, da vse v podjetju podredi doseganju vizije; upoštevati mora značilnosti trga in panoge ter nove tehnologije, znati mora oblikovati in vpeljati strategijo. Akcijski koraki doseganja vizije so vsaj tako pomembni kot vizija.

Dobra, motivirana in usposobljena ekipa sodelavcev je ključni dejavnik uspešnosti doseganja vizije; delovno okolje, ki ljudi navdihuje, jim omogoča kreativno delo, v katerem se spodbuja (razumno) tveganje in se iz napak uči (in NE kaznuje!), kjer je timsko delo vrednota, kjer so ustvarjeni pogoji za delo (tehnološko-organizacijska platforma) je predpogoj za uspeh podjetja oz. vpeljevanje potrebnih sprememb za doseganje (nove) vizije podjetja.

Dober vodja ustvari okolje, ki omogoča doseganje pričakovanih rezultatov ter s tem podlago za doseganje vizije podjetja. Prvi korak pri tem je ustvarjanje občutka nujnosti za vpeljavo potrebnih organizacijskih sprememb,³ drugi pa ustvariti pravo skupino sodelavcev.⁴ Skupina sodelavcev mora biti dovolj široka in različna, da pokriva potreben spekter znanj, spretnosti in osebnosti, da se dopolnjuje (in po nepotrebnem med seboj ne tekmuje!). Takšna skupina mora imeti ambiciozne cilje, prave delovne pogoje kot tudi ustrezna pooblastila, da vpeljuje potrebne spremembe.⁵

Vizijo podjetja je treba prevesti v kvantitativne in kvalitativne cilje (merljive!) ter na tej podlagi oblikovati (pravo) strategijo. Pri tem je treba upoštevati več vidikov oblikovanja strategije in

upoštevati dejstvo, da so strateški koncepti od ključnih kompetenc, modela 5 sil do tekmovalne prednosti do neke mere izgubili svoj pomen od srede 80 let minulega stoletja.⁶ Tehnologija danes v veliki meri narekuje ritem vpeljevanje sprememb in spreminja celo organizacijske koncepte in naše predstave o tem, kaj je organizacija. Hitrost vpeljevanja sprememb postaja vedno bolj ključna pri uspešnosti podjetja in po svoji pomembnosti prekaša vsebino informacij; danes smo vsi in je vse medsebojno povezano, informacije so poceni, informacije se neverjetno hitro menjajo, asimetrija informacij ni več prednost⁷ in prednost postaja dostop do virov;⁸ koncept posedovanja virov postaja sekundarnega pomena.

1. **Od trajne tekmovalne prednosti do prehodne tekmovalne prednosti:** Michael Porter je leta 1985 razvil idejo, da morajo podjetja zasledovati trajno tekmovalno prednost, ki temelji npr. na tržnem imenu, kulturi podjetja, patentih in intelektualnih pravicah. Na tak način lahko podjetje premaga svoje tekmece. Vendar pa v knjigi *The End of Competitive Advantage* (Konec tekmovalne prednosti) avtorica Rita McGrath razmišlja, da se takšno trajno tekmovalno prednost težko doseže; poslovni modeli (in tehnologije) niso trajni. Zato McGrathova predlaga, da se podjetja osredotočajo na prehodne tekmovalne prednosti, ki bodo kratkotrajne.⁹
2. **Od ekonomije znanja do ekonomije informacij:** avtor besedne zveze »ekonomija znanja« Peter Drucker je sredi 1960 nakazal, kje in kako se bo ustvarjala nova vrednost podjetij: namesto upravljanja vnaprej definiranih nalog se bodo morala podjetja ukvarjati s koordinacijo ljudi s specialističnimi znanji, katerih naloga bo ustvarjati nova znanja. Prelomna točka se je zgodila leta 2009 pri preučevanju virusa H1N1. Visoko usposobljeni specialisti bi morali poročati o razvoju bolezni (gripe), kar pa se je dogajalo z dvotedensko zamudo. Točni podatki so zaradi počasnega poročanja postali neuporabni. Google se je lotil iste naloge s pomočjo tehnologije in matematičnih algoritmov ter uspel dobiti dobre informacije v zelo kratkem času. Računalniki so bili sicer brez medicinskega znanja, so pa vendarle premagali delo več tisoč specialistov s pomočjo prepoznavanja vzorcev v podatkih. Danes se ustvarjajo nove informacije, kjer jih prej ni bilo. Podatkov je več kot kdaj koli prej in rast podatkov na vseh področjih je eksponentna. S pomočjo računalnikov lahko prepoznavamo vzorce v nepovezanih podatkih in jih pretvarjamo v spoznanja, ta pa v nove akcije, tudi v novo vizijo razvoja podjetja.
3. **Od ekonomije obsega do ekonomije semantike:** tradicionalno razmišljanje o strategiji¹⁰ vodi v predpostavko, da znanje narašča z obsegom poslovanja. Boljši dostop do dobaviteljev, kupcev in trgov, boljša pogajalska izhodišča, na novo pridobljena znanja bi morali imeti za rezultat bolj učinkovito poslovanje, kar bi moralo voditi v bolj uspešno poslovanje. Vendar pa gre pri tem za veliko razliko med znanjem in informacijami: prvo se pridobi z veliko truda skozi leta učenja, druge pa so vseprisotne in se nenehno gibljejo brez lastnika, brez pripadnosti in brez izgube vrednosti. Danes je znanje bistveno manj pomembno kot pa

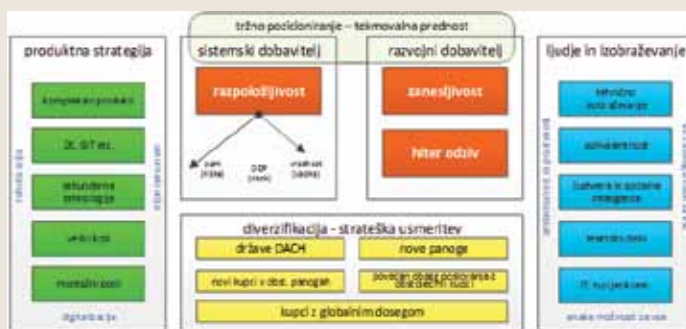
dostop in (pametno) ravnanje z informacijami. Smo sredi nove industrijske revolucije: današnji podjetniki lahko dostopajo do proizvodnih, tržnih, finančnih, računalniških itn. virov kar prek t. i. oblaka.¹¹ S tem pa prednost velikosti in obsega (ekonomije) večinoma preneha; velika podjetja postanejo zaradi svoje velikosti in posledičnih organizacijskih oblik okorna in draga. Celo velika podjetja spoznavajo, da če želijo ostati konkurenčna, se morajo mrežiti po vzoru majhnih, prožnih in hitrih podjetij.

4. **Prek panog do poslanstev podjetij:** v preteklosti smo opazovali tekmece skozi prizmo panožne analize (Porterjev model 5 sil). Podjetja so bila uspešna, če so razvila ustrezno strategijo pozicioniranja znotraj neke panoge. Podjetja so načrtovala pravilno kombinacijo premoženja, opreme in zmožnosti podjetja za največjo operativno učinkovitost. Vendar moramo danes razmišljati skozi prizmo vzporednih panog (in ne samo znotraj svoje panoge). Največji spletni trgovec s knjigami na svetu, Amazon, je za potrebe spletnega poslovanja razvil računalniško infrastrukturo, ki jo danes ponuja tudi drugim (celo Applu); podobno velja tudi za njegove logistične zmožnosti. Google je razvil sposobnost prepoznavanja vzorcev in jo ponudil avtomobilski panogi za avtomobile brez voznikov. Meje ustaljenih panog se premikajo in tekmece ter alternative lahko pridejo od vsepovsod.

5. **Od strateškega načrtovanja do Bayesove strategije:**¹² korporativna strategija se še danes enači s strateškim načrtovanjem. Izdelan in potrjen strateški načrt je bilo treba samo še izvajati. Danes je takšen način načrtovanja neprimeren,¹³ saj so podatki, ki so vneseni v strateški načrt, večinoma zastareli, preden jih začnemo uporabljati. Uspeh je bolj posledica pravočasnosti in hitrosti ter pravila biti na pravem mestu ob pravem času kot pa posledica vizije ali pronicljivosti. Zato daje strateško načrtovanje vedno več prostora Bayesovi strategiji, pri kateri se podjetje ne trudi, da bi »zadelo pravo strategijo«, temveč da skozi čas razvije sposobnost »vedno manjkraj zgrešiti ...!« To pa zahteva nov tip učeče se organizacije, ki je zmožna upravljati naraščajočo kompleksnost s kombinacijo človeške ambicije ter zbiranja in procesiranja tržnih podatkov. Strategija je danes vedno manj odvisna od premoženja, opreme in zmožnosti podjetja, vedno bolj pa od svojih povezav in dostopa do teh povezav. Vedno manj je pomembno, kaj imaš in kaj znaš, ter vedno bolj postaja pomembno, kako hitro in učinkovito znaš ustvariti nove namenske povezave, ki so se sposobne prilagajati skozi čas.

RAZVOJ STRATEGIJE V PODJETJU TOMPLAST IN UNITPLAST

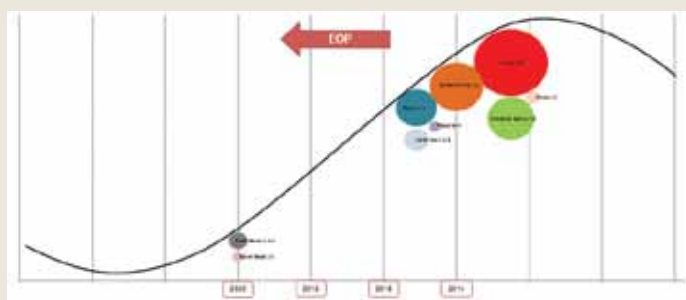
Pri razvoju strategije v podjetju Tomplast in Unitplast nas je vodila zamisel (vizija!), da želimo postati vodilni ponudnik tehnične brizgane plastike, ki se lahko postavi ob bok najboljšim tekmeccem v tej panogi na celem svetu. Pri tem smo upoštevali značilnosti panoge (brizganja plastike), tehnološko razvitost v posameznih panogah (od avtomobilске panoge do pohištvene, prikolničarske, elektro panoge itd.), nove tehnološke usmeritve v proizvodnji in informatiki, preučili smo obstoječe in nove ciljne trge, analizirali težave naših kupcev ter naših tekmecev, prečesali celotno oskrbovalno verigo in z razširjeno notranjo ekipo natančno analizirali lastne prednosti in slabosti (od proizvodnje do logistike, od prodaje do razvoja itn.). Iz zbranih dejstev smo sestavili sliko nove strategije podjetja:



Slika 1: Strategija podjetja Tomplast/Unitplast.

Na sliki zgoraj so ključni elementi strategije podjetja Tomplast/Unitplast, ki se dotika (1) tržnega pozicioniranja (gre za strategijo odličnosti v izvedbi s poudarjenimi tekmovalnimi usmeritvami), (2) tehnološke usmeritve (produktna strategija), (3) razvoja ljudi (ljudje in izobraževanje) ter (4) tržne diverzifikacije (glede na tržno regijo, ciljne panoge, obstoječih kupcev v obstoječih panogah ter novih in obstoječih kupcev v obstoječih in novih panogah). Prikazana strategija ima za seboj seveda bistveno bolj kompleksne dokumente (načrt strategije in potrebnih taktik za vsako raven v podjetju posebej) ter podroben projektčni načrt vpeljave potrebnih sprememb na vseh področjih.

Kot običajno so bili najhitrejši dosežki nove strategije vidni v proizvodnji, nabavi in logistiki, v tehnologiji ter v kakovosti, torej povsod tam, kjer smo bili odvisni od svojega dela in znanja ter malo ali nič od naših kupcev in njihovih odločitev. Pri tem smo se osredotočali na iskanje ključnih omejitev podjetja; omejitve sistema smo sistematično odpravljali in jih počasi, a zanesljivo potiskali ven iz podjetja. Naš cilj je bil, da pridemo do stanja, ko je edina omejitev trg oz. sposobnost trga, da sprejme naše rešitve in naše proizvode. To pomeni, da smo sposobni narediti vse, kar nam trg naroči in kar predstavlja za naše podjetje ekonomsko korist. Tako smo se na koncu soočili z najtežjo od vseh nalog: poiskati prepoznane (in neprepoznane!) potrebe novih kupcev na novih trgih in v novih panogah. In izhodiščni položaj v podjetju zanesljivo ni bil dober.



Slika 2: Stanje projektov na življenjski krivulji ob koncu 2007.

Na sliki 2 vidimo stanje ključnih projektov podjetja Tomplast ob koncu leta 2007: nizko število kupcev, pri čemer je bil vsak kupec velik in pomemben (ter pogajalsko zelo močan). Večina projektov je bila blizu stopnje zrelosti, v prodajnem lijaku (ki ga tedaj sploh ni bilo) pa nobenega novega projekta ali novega kupca ... Razmere (na prodajnem področju) so bile vsekakor zelo kritične, saj podjetje ni imelo razvite prodajne metodologije, ni imelo svoje prodajne organizacije niti vpeljanega prodajnega procesa. Kot vsi tekmece do tedaj, večina pa celo danes, se je podjetje zgolj (hitro) odzivalo na povpraševanja kupcev ter oddajalo ponudbe, kot so jih naročali kupci. A ker je bilo leto 2007 leto konjunktore in so

naročila v podjetje prihajala sama od sebe, se nihče v podjetju s prodajo ni ukvarjal in v tistem stanju ni videl potencialne strukturne nevarnosti za podjetje (ne lastniki ne bankirji ne vodstvo podjetja!).

Vsem je zelo dobro znano, kako uničujoča sta bila zaključka leta 2008 ter celo leto 2009 (v avtomobilski panogi tudi v prvi polovici leta 2010). Podjetje Tomplast je najbolj kritično obdobje v svoji zgodovini uspešno prebrodilo, saj smo se ukvarjali s prevzemom takratnega tekmeca (podjetja Unitplast), ki je imelo razvitega kupca v novi panogi za podjetje Tomplast (pohištvena panoga - Ikea) ter velikega kupca v prikoličarski panogi. V letu 2009 smo (v obeh podjetjih) zaradi podjetja Ikea in neavtomobilске panoge dosegli zavirljivo rast in razvoj podjetja. Vendar smo imeli konec leta 2009 podobne razmere v obeh podjetjih, kot je prikazano na Sliki 2; te so veljale konec 2007 samo za Tomplast: nizko število velikih kupcev, ki so začeli v pokriznem obdobju stiskati svoje dobavitelje na vso moč. Zato smo se v začetku 2010 odločili za novo strategijo podjetja (Slika 1), pri čemer smo upoštevali vse, kar smo o strategiji tedaj vedeli. Ključna sprememba v strategiji je bila popolna osredotočenost na prodajo: tako smo v 2010 razvili lastno prodajno metodologijo, postavili lastno prodajno organizacijo, ustvarili prodajno infrastrukturo in v zadnjem četrtletju leta 2010 pričeli z novo prodajno metodologijo. Ker smo bili osredotočeni na prodajo na tuje trge, smo ekipo še posebej usposabljali v tujih jezikih (nemščina, angleščina), v prodajnih in pogajalskih tehnikah, v empatiji in razumevanju finančnih razmer našega kupca (ter s tem resničnih težav naših kupcev), skupaj smo usposabljali razvojni in prodajni oddelek, da je prihajalo do koristne izmenjave mnenj in znanj, skupaj izvajali delavnice skupinskega dela in drugo. Do tedaj zgolj proizvodno podjetje smo preobrazili v prodajno podjetje, ki »tudi in še vedno zna proizvajati«; seveda smo v tem procesu preobrazbe podjetja ohranili in še okrepili vsa znanja in procese v proizvodno-tehnološkem procesu. V tem času smo postali decentralizirana in izjemno vitka organizacija na vseh področjih, še prav posebej pa smo okrepili razvojni oddelek (pozicionirali smo se kot razvojni dobavitelj), ki je začel delovati kot podaljšana roka prodaje.

V zadnjih dveh letih smo podjetje prodajno gledano popolnoma preobrazili.



Slika 3: Stanje projektov na življenjski krivulji ob prvi polovici leta 2013.¹⁴

Prejšnji zreli projekti so se še postarali in so prešli prek točke zrelosti v stopnjo upadanja. Vendar pa smo umirajočim projektom dodali veliko novih projektov, ki so na začetku svoje življenjske poti; veliko od zdajšnjih majhnih projektov je samo vstopnica v velika podjetja in mednarodne družbe in imajo potencial, da precejo svojo začetno velikost. Skladno s predstavljenimi strategijo podjetja Tomplast (prodajna diverzifikacija) na Sliki 1 smo vstopili

na nove prodajne trge, razvili nove panoge, v obstoječih panogah smo razvili številne nove kupce, s katerimi smo razvili nove projekte in jim ponudili nove rešitve ter nove tehnologije. Na tak način smo samo v zadnjih dveh letih uspešno nadomestili že več kot dvakrat toliko prodaje, kolikor jo je imel samo Tomplast v letu 2007. V tem času smo zaposlili trikrat toliko ljudi, kot jih je imel Tomplast v letu 2007 (danes nas je skoraj 200). S prodajno in razvojno-tehnološko ekipo smo ustvarili prodajni proces, ki postaja iz četrtletja v četrtletje boljši in bolj učinkovit. Samo tak prodajni proces omogoča podjetju Tomplast/Unitplast, da ohranja svoj prodajni zagon in da gradi na tehnološko-proizvodni odličnosti. In samo ta zagon nas vodi k osnovni viziji podjetja: postati vodilni ponudnik tehnične brizgane plastike, ki se lahko postavi ob bok najboljšim tekmecem v tej panogi na celem svetu. ■

¹ Ko je Martin Luther King v avgustu 1963 govoril o enakosti črncev z belci v ZDA (»I have a dream«), je bilo to takrat tako nora vizija, ki ji je verjelo le malo ljudi, a tisti, ki so ji, so v tej viziji videli navdih in iz nje črpali energijo za boj za enakopravnost; ta je danes preprosto dejstvo.

² Pomen sreče (pri uspešnosti) se pogosto izpusti (celo pozabi), a natančno preučevanje uspešnih podjetij in posameznikov pokaže, da je sreča (splet ugodnih okoliščin, pravi čas na pravem mestu) pomembna sestavina uspešnih vizionarskih podjetij. Mnogi podjetniški podjemi so navkljub odlični tehnologiji, izvrstnim voditeljem, obilice denarja, enkratni strategiji bili žal neuspešni (npr. beta video sistem).
»The Luck Factor in Great Decisions«, Michael Wheeler, HBR blog, november 2013.

³ Pogosto v podjetjih ni pravega razumevanja za dejansko stanje na trgu, stanje v podjetje. Neredko veliko ljudi v neki organizaciji živi v določeni informacijski izolaciji, celo samozanikanju, da stanje na trgu morda le ni tako slabo in da se bodo stvari »nekako le uredile«. Brez prave začetne energije, brez katalizatorja sprememb je v neko organizacijo težko vdihniti duha sprememb in vpeljati potrebne organizacijske spremembe, ki vodijo do sprejetja nove vizije ter izvajanja ustrezne strategije.

⁴ John Kotter v svoji knjigi In the heart of change govori o tem, da je treba najprej poskrbeti, da napačni ljudje zapustijo podjetje in da ostanejo ali pa se pridružijo pravi ljudje za vpeljevanje potrebnih sprememb (getting the wrong people off the bus and getting the right people on the bus).

⁵ Nič ne deluje bolj nespodbudno, kot visoki in ambiciozni cilji ter polno projektnih nalog brez ustreznih pooblastil. Nezmožnost sprejemanja odločitev brez ustrezne avtoritete in pravih pooblastil vodi projekt vpeljevanja sprememb k bistveno zmanjšani dinamiki projekta ali pa celo v napačno smer!

⁶ Vir: forbes.com The 5 New Rules That Will Change The Way You Run Your Business; 5 pravil, ki bodo spremenile način, kako vodimo podjetja.

⁷ Jaz vem nekaj, česar ti ne veš.

⁸ Podjetja in organizacije med seboj delijo vedno več virov; bolj pomembno je, kako podjetja uporabljajo te virov (učinkovitost!), kot pa da jih imajo v svoji lasti.

⁹ Kdor koli preučuje dogajanje na borzi, npr. index S&P 500 ali FTSE ali ekvivalent DAX (indexa S&P), lahko vidi, da se je življenjska doba uspešnih podjetij na borzi skrajšala s 60 na 20 let.

¹⁰ Ronald Coase, The Nature of the Firm (1937) (Narava podjetja) trdi, da je prednost podjetja v minimaliziranju informacijskih in transakcijskih stroškov. Vendar pa je Coase opozoril, da z rastjo podjetja narastejo tudi organizacijski stroški. Michael Porter, Competitive advantage« (1985) (Tekmovalna prednost) je Coasevo teorijo povzel in razširil (njegovo teorijo podjetja) na celotno vrednostno verigo. Porterjeva teza je, da z rastjo in velikostjo podjetja/oskrbovalne verige izboljšujejo svoje pogajalske položaje.

¹¹ Cloud, oblak oz. nabor storitev, ki so na voljo prek spleta.

¹² Thomas Bayes (1740) je bil minister in šolnik. Razvil je idejo o obratni verjetnosti, osnovano na delu Abrahama de Moivre ter doktrini verjetnosti, s pomočjo katere so napovedovali dogodke na podlagi trenutnih informacij. Bayes je ta proces obrnil ter napovedoval vzroke za dogodke; njegova rešitev je bila, da je najprej »uganil« in potem zbiral dokaze.

¹³ Zbiranje podatkov, njihova obdelava, sestavljanje načrtov, pridobivanje konsenza, popravljanje in osveževanje načrtov, potrjevanje in odločitev o vpeljavi načrta v življenjsko prakso podjetja.

¹⁴ SOP: Start Of Production (začetek proizvodnje); EOP: End Of Production (konec proizvodnje).

TOMAŽ KORDIŠ

JAVNA RAZGRNITEV DRŽAVNEGA PROSTORSKEGA NAČRTA ZA DRŽAVNO CESTO OD PRIKLJUČKA MALINE DO MMP METLIKA IN PRIKLJUČKA ČRNOMELJ JUG

MINISTRSTVO ZA INFRASTRUKTURO IN PROSTOR JE PRIPRAVILO JAVNO RAZGRNITEV OSNUTKA DRŽAVNEGA PROSTORSKEGA NAČRTA (DPN) ZA DRŽAVNO CESTO OD PRIKLJUČKA MALINE DO MEDNARODNEGA MEJNEGA PREHODA METLIKA IN DO PRIKLJUČKA ČRNOMELJ JUG TER JAVNO RAZGRNITEV OKOLJSKEGA POROČILA, KI JE POTEKALA OD 6. NOVEMBRA DO 7. DECEMBRA 2013.

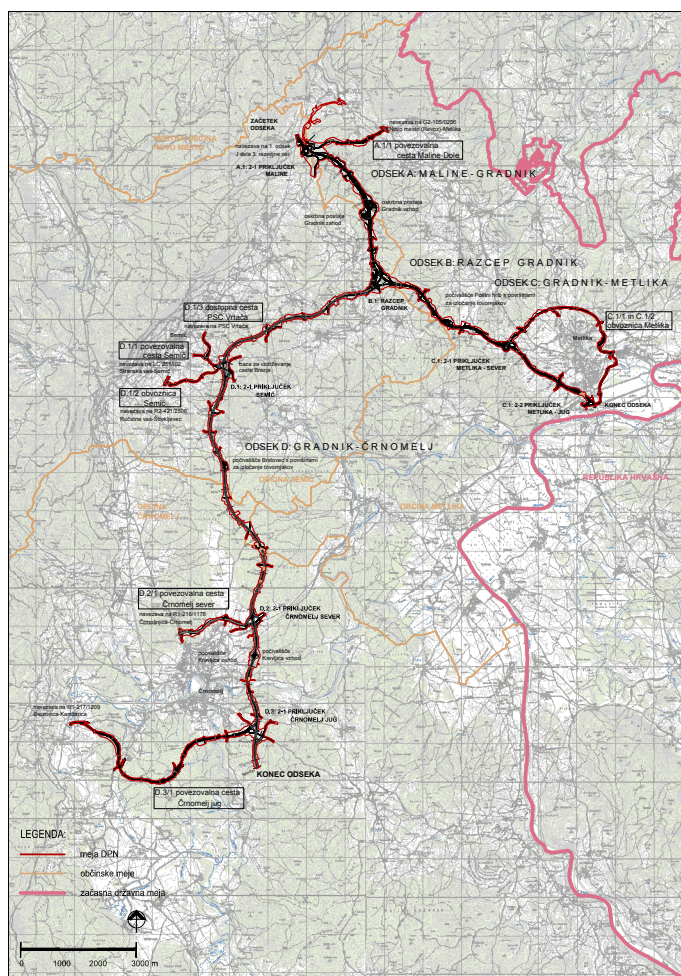
Predmet tega DPN so prostorske ureditve, ki so povezane z gradnjo 2. odseka južnega dela 3. razvojne osi, ki obsega državno cesto od priključka Maline do mednarodnega mejnega prehoda Metlika in do priključka Črnomelj jug s pripadajočimi ureditvami v skupni dolžini 54 km. Načrtovana ureditev poteka po območju občin Semič, Metlika in Črnomelj. Cilj načrtovanih ureditev je zagotoviti boljšo medsebojno povezanost središč mednarodnega, nacionalnega in regionalnega pomena ter pomembnejših lokalnih središč v širšem prostoru 3. razvojne osi in tako povečati njihovo konkurenčnost, s tem pa tudi možnosti za krepitev institucionalnih in gospodarskih povezav ter za povečanje prometne varnosti in izboljšanje kakovosti bivanja na širšem območju.

Trasa hitre ceste se naveže na načrtovano hitro cesto na odseku Novo mesto–Maline na območju priključka Maline in se nadaljuje proti jugu. V bližini naselja Gradnik se trasa razcepi na dva kraka. En krak se nadaljuje proti MMP Metlika, drugi proti Črnomlju. Krak proti Metliki poteka prek gozdnega območja med naseljem Trnovec in Krvavčji Vrh do Bočke, kjer je predvidena izvedba priključka Metlika sever. Trasa se nadaljuje po dolini potoka Sušica. Pred MMP Metlika, kjer se trasa zaključi, je predviden priključek Metlika jug. Krak proti Črnomlju se za razcepom Gradnik nadaljuje proti jugozahodu in poteka prek gozdnih območij med naselji Omota in Črešnjevce. V bližini Semiča je predviden priključek Semič. Trasa se zatem usmeri proti jugu, poteka zahodno od naselja Brstovec in se nadaljuje prek gozdnih območij do Črnomlja, kjer je predviden priključek Črnomelj sever. Trasa se nadaljuje po vzhodni strani Črnomlja do predvidenega priključka Črnomelj jug, za katerim se obravnavani odsek hitre ceste zaključi.

Ob trasi hitre ceste je predvidena ureditev spremljajočih objektov:

- oskrbni postaji Gradnik vzhod in zahod,
- počivališče s površinami za izločanje tovornjakov Poštni hrib,
- počivališče Brstovec s površinami za izločanje tovornjakov,
- počivališči Krvljica vzhod in zahod,
- baza za vzdrževanje ceste na območju priključka Semič.

Trasa povezovalnih cest in obvoznic so opisane v gradivu,



dozajljivem na spletnem naslovu: http://arhiv.mm.gov.si/mop/javno/dpn_maline_crnomelj/.

Glede na pogovore na javnih razgrnitvah lahko pričakujemo, da bo državni prostorski načrt za državno cesto od priključka Maline do MMP Metlika in priključka Črnomelj jug sprejet v letu 2014. ■

TUDI RAČUNOVODSTVO ZNAČILNO VPLIVA NA POSLOVANJE PODJETJA

RAČUNOVODSTVO JE DEJAVNOST VSAKEGA PODJETJA. RAČUNOVODJE SE ZELO DOBRO ZAVEDAJO, KAKO POMEMBNO LAHKO VPLIVAJO NA POSLOVANJE PODJETJA. ZATO SI NENEHNO PRIZADEVAJO, DA PODJETJA PRAVILNO IN PRAVOČASNO USMERJAJO IN DA SO ČIM BOLJ VPETI V POSLOVNI PROCES PODJETJA. RAČUNOVODSKI POSVETI SO LETNA SREČANJA RAČUNOVODIJ, KI SO V NAŠI REGIJI ZDRUŽENI V SEKCIJI RAČUNOVODSKIH SERVISOV (SRS). LETOS SMO PRIPRAVILI PETI POSVET TE SEKCIJE.



Osnovna gospodarsko-poslovna dejavnost vsakega podjetja je tesno povezana z računovodskimi procesi. Dobro premišljen računovodski pristop lahko značilno pripomore k učinkovitejšemu delovanju podjetja. Vse bolj se tega zavedajo direktorji in ključni zaposleni, saj s pravilnimi računovodskimi prijemi najbolje oblikujejo in izvajajo svoje poslovne dejavnosti in odločitve. Ni naključje, da je v številnih uspešnih podjetjih računovodja tesno povezan z vodstvom podjetja. Njihov ključni svetovalec je lahko že v fazi načrtovanja poslovnih odločitev in ni le podporni strokovnjak, ki zgolj »ureja papirje podjetja«. Pri svojem delu, še posebej, ko gre za uvedbo novih poslovnih odločitev in pristopov pri nabavi, prodaji, investicijah ipd., je koristno, da se zaposleni v podjetju o svojih zamislih posvetujejo tudi s svojimi računovodsko-finančnimi sodelavci. Tako bo imelo podjetje že pred izvedbo veliko prednost v dobrem poslovnem delovanju. Tudi zato smo bili pri GZDBK prepričani, da je

ustanovitev Sekcije računovodskih servisov (SRS) pravilna.

Sekcija stremi k povezovanju in dejavnemu sodelovanju med računovodskimi servisi in računovodji v regiji. Mesečna srečanja, ki smo jih poimenovali **računovodski zajtrki**, na letni ravni zaokrožimo še s posvetom sekcije. Ta je bil tokrat že peti po vrsti, naslovili smo ga Kako računovodski servis vpliva na poslovanje podjetja in je potekal septembra v Dolenjskih Toplicah.

Posvet je izobraževalni dan, namenjen tako računovodjem kakor našim strankam. Temu primerno smo začrtali tudi vsebine z različnih področij, ki se prepletajo z našim delom. Izčrpno temo o DDV smo pripravili v sodelovanju z novomeškim davčnim uradom. Višji svetovalec **Matjaž Prešeren** nam je podal jasna davčna pojasnila, naše sodelovanje pa je dokaz, da smo računovodski servisi ambasadorji zakonodaje in pomemben člen med državo in zavezanci. Za dobro delo in sodelovanje so pomembne odlične komunikacijske

veščine. Prijaznost vsakdana, predvsem pa zaupanje, ki ga gradimo skozi leta, sta plod dobrega sporazumevanja, o katerem je potekalo zanimivo uvodno predavanje **Irene Deželak** iz Akademije Uspeha (več o prispevku si lahko preberete na www.gzdbk.si/si/sekcije/srs/dan/2013/). Računovodske informacije so temelj in podpora k sprejemanju poslovnih odločitev v procesu gospodarjenja. Zato je v drugem delu beseda tekla o tem, kako lahko v servisu vplivamo na poslovanje svojih strank, kar je v svojem prispevku predstavila **Marija Verbančič** iz podjetja Nevtrom.

V program vedno poskušamo vključiti tudi nekaj zdravega gibanja. Daje nam motivacijo, energijo in nas povezuje. Zato smo v prelepi naravi in sproščenem ozračju posvet obogatili še s tečajem nordijske hoje.

**VESNA GREGORIČ, FINLINE,
VESNA GREGORIČ, S. P.**

Kot predsednica sekcije, se zavedam, da smo si člani na neki način tudi konkurenca, a to naj ostane zunaj sekcije, na trgu. z veliko mero profesionalnosti



in zaupanja bomo morali strniti vrste, izmenjavati strokovna mnenja in si tako olajšati vsakdanje delo. Članstvo v SRS pomeni tudi korak naprej k profesionalnosti izvajanja osnovne dejavnosti, saj z izpopolnjevanjem svoje strokovnosti svojim strankam lažje zagotavljamo čim bolj strokoven servis. Člani ob tem sooblikujemo standard naše dejavnosti v regiji, za kar pa bo treba še veliko dela in vztrajnosti.

KATARINA BOSANAC, FINET, D. O. O.



Sekcija računovodskih servisov nam kot članu, ki delujemo na računovodskem in finančnem področju, zagotavlja strokovno razgledanost. Ta je nujna za krepitev položaja v naši organizaciji kot tudi na trgu ponudnikov takšnih storitev. SRS nas pozitivno povezuje, promovira našo stroko ter po naši izbiri in potrebi nudi razna izobraževanja. Pereči problem, zaradi katerega naša stroka v današnjem času izgublja na profesionalnosti, je dejansko vse bolj prisotna neloyalna konkurenca. Naloga vseh članov je, da s pomočjo sekcije dokažemo, da se strokovnost kaže le v okviru vseobsežnega znanja, v kakovosti in individualnem pristopu, kar je osnova k dolgoročnem obojestranskemu zaupanju med servisom in stranko. Na vsakoletnem posvetu vnovič pokažemo, da cenimo svoje delo, da si želimo lojalnosti in vsekakor zdrave konkurence. Nujno potrebna pa bi bila nekoliko večji odziv in še večja medsebojna povezanost.

ALEŠ PLANTAN, FINSKATT, D. O. O.

Ob vsakem srečanju z ljudmi beseda nanese na čase, v katerih živimo in delamo. In vedno znova ugotavljamo, da je ozračje med ljudmi, zlasti med podjetniki, zelo prežeto s strahom in z negotovostjo glede prihodnosti. Menim, da lahko čoln iz brzic premaknemo samo s slogom in povezanostjo. Prav zato



v našem podjetju delujemo v smeri, da bi se povezali s stanovskimi kolegi, povezali naše stranke med seboj, ne nazadnje tudi znotraj kolektiva delamo vse, da bi obdržali in okrepili povezanost. Posvet, ki ga pripravljamo v okviru GZDBK, ima s tega vidika lahko osrednji pomen, saj na posvet lahko povabimo celoten kolektiv in svoje stranke, tam pa se srečamo s kolegi, za katere vemo, da si prizadevajo uspeti na podoben način. Torej, najprej vložiti v lastno znanje, za tem v dober podporni servis strankam, v vrhunsko programsko in računalniško tehnologijo, v ugodne delovne pogoje svojih zaposlenih in še bi lahko našteval. Vse dejavnosti v okviru sekcije so naravnane nekako v podobni smeri. Res pa je, da se bomo za doseg ciljev morali vsi (obstoječi in morebitni novi člani) čemu odreči, vložiti nekaj navora, veliko mero potrpežljivosti, vztrajnosti in strpnosti. Verjamem, da nam bo skupaj uspelo!

RENATA ŠKEDELJ, DOKSIA, D. O. O.



Zaupanje – temelj medčloveških odnosov. Tu se vse začne in tudi konča, če ga ni. Pri računovodjih je to temelj za dobro delo. Zaupati moramo najprej sebi, svojim sodelavcem in seveda strankam. Stranka

je tista, ki nam zaupanje vrne in z nami uspešno dela. Imamo lahko še tako visoko izobrazbo, dobro opremo, toda zaupanja si s tem ne moremo pridobiti. Zelo pomembno je, da se vedno zavedamo, da kar koli zahtevamo od drugih, moramo najprej zahtevati od sebe. Samo z zgledom lahko tudi od drugih pričakujemo tisto, kar je pomembno za naše delo. In zato želimo vzpostaviti dober odnos tudi s kolegi iz drugih servisov, podjetij, ker imamo podobne izzive, naloge in cilje (delati dobro, strokovno itn.). Eno tako možnost nam ponuja GZDBK prek sekcije, ki se zelo trudi, da bi nas računovodje povezovala. Prek zbornice imamo možnost pridobiti strokovna znanja in se povezovati tudi manj uradno. Na tak način bomo lažje premagovali tudi manj prijetne izzive, ki jih pri našem delu nikoli ne manjka.

KRISTINA TRATAR, FIS, TRATAR KRISTINA, S. P.



Vključevanje v sekcijo računovodskih servisov je smiselno s stališča informiranosti, povezovanja in promocije računovodskih servisov v regiji. Organizirani seminarji v okviru sekcije so zastavljeni in izvedeni po naši meri, kar nam v veliki meri zagotavlja reševanje tekoče problematike, ki se vsak dan pojavlja pri našem delu. Strokovnost in profesionalnost sta pri našem delu zelo pomembni, zato ves čas nadgrajujemo bazo našega znanja in se izpopolnjujemo. Upam, da nam vse večja prisotnost neloyalne konkurence ne pobere preveč moči. Druženje in izmenjava izkušenj sta zelo pomembna, saj se tako lahko izognemo strankam, ki so s svojim neresnim delovanjem in slabim sodelovanjem z drugimi računovodskimi servisi predstavljali naše poslanstvo v slabi luči. V prihodnje si želimo zdrave konkurence ter večjega odziva pri vključevanju in delovanju v sekciji. ■



SEPOVI IZDELKI TUDI ZA NAJPRESTIŽNEJŠE AVTOMOBILE

EDMUND PAL

SPRAŠEVALA: LIDIJA JEŽ

SEP JE PODJETJE, KI JE IZ SESTAVLJALCA AVTOMOBILSKIH DELOV ZRASLO V PROIZVAJALCA IZDELKOV, KI SO PRISOTNI V RAZLIČNIH AVTOMOBILSKIH ZNAMKAH (RENAULT, VW, BMW, MINI, FORD, VOLVO, NISSAN, JAGUAR, PEUGEOT, CITROEN), V BLAGOVNI ZNAMKI BELE TEHNIKE GORENJE TER PRI MEDICINSKIH PRIPOMOČKIH INVACARE. VEČ KOT 80 % PROIZVODNJE IZVOZIJO, SVOJE PODJETJE PA IMAJO TUDI V BIH IN RUSIJI. PODJETJE OD USTANOVITVE VODI EDMUND PAL.

Podjetje SEP, ki ga vodite od ustanovitve leta 1994, je nastalo na pobudo francoskega partnerja. Kakšno je bilo njegovo vodilo za ustanovitev podjetja v Sloveniji?

Naš francoski soustanovitelj in do leta 2011 tudi solastnik Seric je bil dobavitelj avtomobilskih delov iz segmenta čiščenja stekel in klimatizacije tudi za vozila Renault. Da bi zmanjšal stroške in čas, ki ga zahteva prevoz iz Francije v Slovenijo, je pri nas iskal partnerja, ki bi bil pripravljen z njim organizirati proizvodnjo za sestavo uvoženih elementov pranja stekel iz Francije, ta pa naj bi bila v bližini novomeškega Revoza. Tako sta s Francijem Frelihom v Šentrupertu ustanovila podjetje SEP.

Rezultati so verjetno pozitivno presenetili oba lastnika.

Od leta 1995 pa do 2000 smo imeli na leto kar 30-odstotno rast, saj smo začeli sestavljati dele tudi za druge avtomobilске znamke, s katerimi je sodeloval naš francoski partner Seric. Ker je bil Seric zelo zadovoljen z našim delom, je prepuščal vse več proizvodnje SEP-u. Prvotna lokacija v Šentrupertu je tako hitro postala premajhna in Frelih je potrdil investicijo za gradnjo nove tovarne v Mokronogu, kamor smo se preselili leta 2005. Od ideje do zagona proizvodnje v novi tovarni smo potrebovali tri leta. Zdaj imamo v Mokronogu 3500 m² proizvodnih površin in še 700 m² na stari lokaciji.

Načrt za tovarno ste izrisali kar vi, čeprav niste strokovnjak za to.

Vedel sem, kaj potrebujemo, kako potekajo procesi itd., kar je bilo ob tem, da sem imel že nekaj izkušenj za postavitev nove proizvodnje iz prejšnje službe, dovolj. Postavili smo sodobno tovarno, ki je čas ne bo tako hitro povozil.

Tudi ko ste sprejeli direktorsko mesto, ste bili nekaj časa človek za vse. Kakšni so bili začetki?

Pred tem sem bil vodja obrata Tomplast v Šentrupertu in imel sem kar nekaj izkušenj v proizvodnji plastičnih delov za avtomobile, zato me je Franci Frelih povabil k sodelovanju.

Pripravil sem dokumentacijo za mešano podjetje in ga registriral 15. oktobra 1994. Ko sem uredil pravno-formalne obveze, sem vzpostavil še sistem kakovosti za sodelovanje z Revozom. Že 23. decembra sem uresničil njihovo prvo naročilo – eno paleto posod za Renault 5. Ker sem bil edini zaposleni v SEP-u, sem sam sestavljal 156 naročenih izdelkov, kar je predstavljalo eno paleto, jih zapakiral in odpeljal v Novo mesto. Nato sem napisal račun in tako izpeljal prvi posel do konca. Naslednje leto smo imeli že 12 zaposlenih in 5 osnovnih strojev za sestave in se hitro razvijali v proizvodno podjetje.

Pogledi lastnika in direktorja znajo biti precej različni. Kako je v vašem primeru?

Znava se pogovarjati in argumentirati vsak svoj pogled na določeno rešitev ali vprašanje. Pri odločitvah ne zmagujeva eden proti drugemu, saj ne meriva najinih moči, ampak zmaga tisti predlog, ki je za podjetje najboljši. Sicer SEP ne bi mogel tako uspevati. Prvih 15 let je bil Seric naš večinski lastnik, njegova lastnica in direktorica je bila Bernardette Miermont. Njej se moram zahvaliti za potrpežljivo izobraževanje prva leta dela, saj je naše podjetje zmeraj delovalo po principih ekonomike in donosnosti.

Je bila kriza, ki se je v avtomobilski industriji zelo hitro odrazila, kriva, da je francoski partner propadel in je Franci Frelih leta 2011 odkupil njegov večinski delež podjetja SEP v Mokronogu?

Že pred krizo, v času rasti, je bilo v francoskem podjetju Seric (prodali so se španski skupini Ficoso) nekaj napačnih odločitev, ki so oslabile njihov položaj. Kriza, ki je močno zožila tržišče – Renault in Peugeot sta občutno zmanjšala naročila –, pa je zadala še zadnji udarec.

Z odkupom večinskega deleža je SEP pridobil samostojnost na področju iskanja novih trgov, kar je bilo pred tem v rokah francoskega partnerja. Glede na težke čase in hudo konkurenco v vaši stroki pa je bilo verjetno težko obdržati

celo stare kupce, kaj šele pridobiti nove. Kakšni sta bili vaša vizija in vizija lastnika Freliha, da ste tako prepričljivo osvajali nove trge?

V mešanem lastništvu je naša proizvodnja potekala za tri znane kupce. Pogodbeno je bilo namreč dogovorjeno, da sami ne smemo nastopati na tujih trgih. To pa je hromilo naše ambicije in tudi naše sposobnosti oz. zmogljivosti. Že leta 2010 smo se odločili za svoj razvojni oddelek in laboratorij, kar je kot vstopnica do pomembnih kupcev v Evropi. Ko smo naslednje leto lahko že samostojno nastopili na trgu, smo dokaj hitro prišli od nekdanjih treh glavnih kupcev na osem večjih. Zadovoljni smo, da nam je to uspelo v težkih pogojih, ki jih omenjate in ob dejstvu, da je v naši stroki pridobivanje novih kupcev dolg proces ... Danes so naši največji kupci Magna, skupina Ficoso pa tudi skupina Kautex, nove kupce pa imamo v Angliji, Avstriji, Nemčiji in tudi na Češkem.

Dolg proces, ki ga poudarjate, je vezan predvsem na posebno razvrščanje dobaviteljev v avtomobilski industriji.

V avtomobilski industriji so dobavitelji razvrščeni v tri skupine, ki so določene po oznakah: Tier 1, 2 in 3. V skupini Tier 1 so dobavitelji, ki razvijajo nove izdelke in imajo nad 5 tisoč zaposlenih (min. promet 50 mio €), v Tier 2 sidiijo specializirana manjša podjetja z razvojem posameznih segmentov. S kakovostnim in konkurenčnim delom smo pridobilo zaupanje avtomobilskih proizvajalcev in pri nekaterih pridobili tudi status neposrednega dobavitelja (Tier 1) do končnih kupcev. V zadnjih letih smo prešli od podizvajalca v razvojnega dobavitelja Tier 1 za sisteme pranja stekel. Prek komercialnih povezav z drugimi Tier 1 dobavitelji pa sodelujemo pri razvoju izdelka že od prvih načrtov avtomobila. Zdaj smo sredi intenzivnega razvoja novih izdelkov, ekonomski učinki pa se bodo odrazili pozneje. To, da smo v razmeroma kratkem času (dve leti) že uvrščeni v to skupino, je za nas uspeh; dobičke iz tega naslova pa bomo preštevali čez leto in več.



Razvoj in zahtevnejša dela potekajo v Mokronogu, imate podjetje v BiH, pred kratkim ste ga odprli tudi v Rusiji. Kako sta se odvijali ti dve zgodbi?

Imamo več kot 200 različnih izdelkov, ki jih proizvajamo z različnimi tehnologijami predelave termoplastov in dva osrednja organizacijska pristopa. Ko smo v Mokronogu postavili novo tovarno in začeli z proizvodnjo v letu 2005, smo v BiH ustanovili podjetje SEP Bijeljina, ki je 63 % v naši lasti. Tja smo preselili delovno intenzivnejše izdelke, saj so stroški dela v Sloveniji nenehno naraščali. Leta 2007 smo v BiH zgradili novo tovarno s 1800 m² proizvodnih površin, ki smo jo naslednje leto še povečali. Vsi delavci so bili na daljšem usposabljanju v Mokronogu, z vodilnimi pa imamo redne sestanke in mesečna srečanja v živo – izmenično v Sloveniji in BiH. V BiH je zdaj zaposlenih 50 ljudi, v boljših časih jih je bilo tudi 100, se pa napoved za leto 2014 spet izboljšuje.

Na pobudo Renaulta smo v Togliattiju v Rusiji, ki je naglo rastoči trg, lani registrirali mešano podjetje SEPRUS (51

% v naši lasti) in pripravili proizvodnjo s šestimi zaposlenimi. V Evropi velja, da je malo podjetij, ki si upajo v Rusijo, in tako so nam predlagali (ker smo slovanske duše in nekoliko bližje njihovi kulturi), da poskusimo uveljaviti našo miselnost dobavitelja tudi tam. Imeli smo srečo pri izbiri partnerja – to je rusko družinsko podjetje, ki ga v tem delu, v katerem smo se jim priključili mi, vodi ženska (spet!). Začetek ni bil lahek, zavedamo pa se, da se v tej veliki deželi z majhnimi koraki daleč pride. Zdaj ko je vzpostavljeno prijateljstvo (to pa je zraslo na zaupanju), je sodelovanje lepo steklo. Rusi lažje poslovno sodelujejo, če navežejo tudi prijateljske stike.

Znanje jezika je v takih primerih odločilnega pomena – koliko tujih jezikov govorite?

Poleg »domačih« jezikov govorim še angleško, francosko tekoče in nemško, italijansko za silo. Znanje ruskega jezika pa šele osvajam, saj še posebej v Rusiji brez jezika ne moreš napredovati.

Pri izobraževanju iščete znanje, ne diplom.

V Ljubljani sem maturiral na vojaški gimnaziji. Dala mi je široko in dobro podlago za vodenje, in kar je pri mojem delu zelo pomembno, osnove strategije in organizacije. Pozneje sem skozi študij iskal znanje, ki sem ga v določenem času oz. pri določenem delu potreboval; študiral sem na strojni fakulteti, na ekonomski fakulteti in poslovni šoli – menedžment. Ko sem osvojil potrebno znanje, sem ga uporabil pri delu, vzporednih predmetov nisem imel ne časa ne volje poslušati. Ko začutim, da mi nekega znanja manjka, se poglobim v vsebine, se potrudim pridobiti vse potrebne spretnosti, osvojiti veščine. K sreči sta tuj in domači lastnik zahtevala znanje, ne diplome. Tako je spisek opravljenih izpitov iz različnih znanj precej dolg (zadnji izpit sem opravil pred štirimi leti), diplom pa nimam.

V času največje krize ste morali tudi odpuščati, vedno pa ste redno izplačevali plače in druge obveznosti.

Naše podjetje je skupaj imelo tudi že 240 zaposlenih v letu 2008, zdaj nas je – z zaposlenimi v BiH in Rusiji – 150. Zadovoljen sem, ker lahko spet nekaj malega zaposlujemo. To so bili tudi zame osebno zelo težki časi, ki me niso pustili nedotaknjene. V našem podjetju veliko damo na izobraževanje, na osebno rast zaposlenih, na mehka znanja, na pozitivne zglede, kar nas še dodatno povezuje. Ves čas pa, kot ste omenili, plače in obveznosti redno poravnavamo, tudi zdaj, ko poslujemo z ekonomskega vidika najslabše v vsej naši zgodovini. Kot sem omenil, s prodorom do večjih in pomembnejših kupcev že računamo na boljše čase.

V to lepo mirnsko dolino ste pred več kot 20 leti prišli iz Maribora. Imate morda vinograd ali kakšne druge hobije za sprostitev?

Tukaj sem si ustvaril družino. Z ženo imava dve hčeri in lep dom. Od tu ne bi več odšel. Vinograda nimam, čeprav imam rad naravo, gozd ... Življenje na vasi mi je všeč, potrebo po velikih mestih pa sem že davno potešil z zasebnimi potovanji (z družino veliko potujemo), predvsem pa s poslovnimi potovanji. Z leti se prednostne naloge spreminjajo in danes, ko sem zaradi dela veliko odsoten oz. premalo z družino, to teže doživljam, vendar je človek lahko doma na več načinov. Ko sem doma, sem seveda najraje z družino, za hobi pa delam v svoji delavnici. Pred leti sem si kupil starodobnika, jaguarja, ki ga počasi obnavljam. Uživam v delu, zato je to moj način življenja. ■

PREHAJANJE MEJE S HRVAŠKO KOT PRED OSAMOSVOJITVIJO

S 1. JULIJEM 2013 JE V EU VSTOPILA ŠE ZADNJA NAŠA SOSEDA – HRVAŠKA. S TEM JE BILA V SLOVENIJI ODPRAVLJENA ŠE ZADNJA OVIRA PRI PROSTEM PRETOKU BLAGA Z VSEMI NAŠIMI SOSEDNIMI DRŽAVAMI. V PRAKSI TO ZA GOSPODARSTVO DOLENJSKE IN BELE KRAJINE POMENI KAR ZA TRETJINO NIŽJE STROŠKE CARINSKIH POSTOPKOV. NA MEJI S HRVAŠKO SMO KORAK BLIŽE STANJU, KOT SMO GA POZNALI PRED OSAMOSVOJITVIJO SLOVENIJE.

Vstop Hrvaške v Evropsko unijo (EU) je pomemben tako za obmejno prebivalstvo kot za gospodarske subjekte. Četudi so določila o prostem pretoku blaga med Hrvaško in EU že prej omogočala prostocarinski pretok blaga in so med Hrvaško in Slovenijo obstajali dogovori (najbolj znan je bil SOPS, meddržavni sporazum o obmejnem prometu in sodelovanju), je režim nadzora na meji vendarle obstajal in so se morali izvajati carinski postopki. To je povzročalo obmejnemu prebivalstvu nelagodje ob prenašanju blaga prek meje. Znani so celo primeri prebivalcev obmejnih vasi, ki so imeli težave z uporabo osebnih vozil svojih najbližjih sorodnikov, ker so imeli stalno prebivališče v drugi državi, čeprav so bili sosedje v istem naselju.

Gospodarstvu je dozdajšnja ureditev še vedno predstavljala stroškovno, postopkovno in časovno oviro. Ker je gospodarska dejavnost Dolenjske in Bele krajine dokaj močno vezana na Hrvaško, je olajšanje, ki se čuti po 1. 7. 2013, zelo veliko. Po carinskih evidencah se na tem območju kaže tretjinski upad obsega carinjenja in z lahko trdimo, da gre za upad na račun opustitve carinjenja blaga, ki prehaja s Hrvaške v Slovenijo ali obratno. Če izpostavimo, da je bilo pred vstopom v EU na tem območju vloženi okoli 2600 carinskih deklaracij na mesec, po vstopu pa le še 1700, lahko izračunamo tudi upad neposrednih stroškov. Poleg tega odprava carinskega nadzora omogoča pretok blaga v vsakem realnem času, in tobrev upoštevanja delovnega časa carinskih organov ali čakanja na mejni nadzor.

Ne nazadnje pa je sprememba omogočila državi, da na novo definira vlogo carinske službe in ji dodeli naloge, ki so danes aktualne tudi z vidika stabilizacije državnih financ – sodelovanje v davčnem nadzoru, izvršbah in izterjavah pa tudi v preganjanju dela na črno.

Sicer pa lahko govorimo o vzpostavljanju stanja, kot smo ga poznali pred osamosvojitvijo obeh sosednjih in prijateljskih držav. Nadzor pretoka blaga je že opuščjen, blažje omejitve so ostale le pri trošarinskih izdelkih. Na vrsti so ustanove in organi nadzora pretoka oseb na Hrvaškem, ki morajo poskrbeti za uvedbo schengenskih standardov na njihovem celotnem ozemlju, predvsem pa na zunanjih mejah EU. S sprejetjem Hrvaške v schengenski režim pa bo vzpostavljeno do državljanov obeh držav prijazno obmejno stanje, ko mejne črte praktično ne bomo zaznali več. ■

PODELITEV NACIONALNIH PRIZNANJ ZA NAJBOLJŠE INOVACIJE

GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE (GZS) JE ŽE ENAJSTO LETO ZAPORED PODELILA NACIONALNA PRIZNANJA ZA NAJBOLJ INOVATIVNA PODJETJA IN INOVATORJE V PODJETJIH IN JAVNIH RAZISKOVALNIH ZAVODIH. PODELJENIH JE BILO 11 ZLATIH, 20 SREBRNIH, 9 BRONASTIH PRIZNANJ IN 2 DIPLOMI. GZS JE NAGRADILA TUDI NAJINOVACIJO LETA PO IZBORU JAVNOSTI. V FINALNEM IZBORU SO SODELOVALA TUDI NAJBOLJE UVRŠČENA PODJETJA IZ NAŠE REGIJE IN PREJELA 1 ZLATO, 3 SREBRNA TER 1 BRONASTO PRIZNANJE.



Zlato priznanje so prejeli inovatorji iz podjetja **KRKA, d. d., Novo mesto** za inovacijo **dvoplastne tablete s kombinacijo zdravilnih učinkov za zdravljenje povišanega krvnega tlaka**.

Srebrno priznanje so prejeli inovatorji iz podjetij **ADRIA MOBIL, d. o. o.**, za inovacijo **razvoja skupine prikolic Astella Giam Edition**, **TEM ČATEŽ, d. d.**, za inovacijo **elektronsko stikalo in zatemnilnik touch in TPV, d. d.**, za inovacijo **avtomobilskega sedeža s samodejno po višini nastavljivim vzglavnikom z možnostjo ročne nastavitve vzglavnika**.

Bronasto priznanje sta prejela inovatorja iz podjetja **PROPAGANDA, Dejan Durini, s. p.**, za inovacijo **CircleTime, prvi vrtljivi krožni koledar na svetu**.

GZS je priznanja za najboljše inovacije podelila v okviru Dneva inovativnosti. Priznanje na nacionalni ravni predstavlja najvišje inovativne dosežke slovenskih podjetij in s tem promocijo inovativnosti v Sloveniji. Število in kakovost prijavljenih in nagrajenih inovacij so jasen pokazatelj, da ima Slovenija velik potencial za dvig konkurenčnosti gospodarstva, kar je v zdajšnjih zaostrenih gospodarskih razmerah toliko pomembnejše. ■

VABIMO VAS, DA SVOJE INOVACIJE PRIJAVITE NA RAZPIS ZA PODELITEV PRIZNANJ ZA INOVACIJE GOSPODARSKE ZBORNICE DOLENJSKE IN BELE KRAJINE ZA LETO 2013, KI BO OBJAVLJEN JANUARJA 2014. PREDSTAVITE DOSEŽKE SVOJEGA PODJETJA V REGIJI IN ŠIRŠE TER IZKORISTITE PROMOCIJO, KI VAM JO NUDI PRIJAVA NA RAZPIS.

ALI ZAUPAMO V ETIKO IN PRAVO?

KAKO RAZMIŠLJA O ETIKI, PRAVU, PRAVIČNOSTI TER ODGOVORNOSTI MIRO CERAR? KJE NAS VIDI VESNA VUK GODINA? ALI SMO V ZASKRBLJUJOČEM POMANJKANJU VREDNOT IN ALI ZNAMO PONASTAVITI SVOJO DRUŽBO DANES V SMER BOLJŠEGA IN USPEŠNEJŠEGA JUTRI? TEM IN PODOBNIM RAZMISLEKOM SMO PRISLUHNILI NA 6. DNEVU RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI. NA NJEM SMO ŽE ŠESTO LETO ZAPORED PODELILI TUDI PRIZNANJE VZORNEMU PRIMERU RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI.

Oktober je na Otočcu potekal 6. dan ravnanja s človeškimi viri z naslovom ZaUpanje, etika, pravo – Kje smo in zakaj, kam gremo in kam bi lahko šli? Po uvodnem pozdravu direktorja GZDBK **Tomaža Kordiša** in predsednice Sekcije za ravnanje s človeškimi viri **Marte Strmec** sta prisotnim o etiki, pravu in sociološkem razvoju Slovenije predavala **Miro Cerar** in **Vesna Vuk Godina**. Sledila je podelitev priznanja vzornemu primeru ravnanja s človeškimi viri GZDBK za leto 2012. Tokrat smo priznanje izrekli direktorju kadrovskega sektorja v podjetju Krka, d. d., **Borisu Dularju**, saj je desetletja s svojimi številnimi dejavnostmi pomembno vplival na zavedanje in razvoj na področju ravnanja s človeškimi viri v naši regiji in širše.

PREJEMNIK PRIZNANJA BORIS DULAR SE JE PRISOTNIM OSEBNO PREDSTAVIL

Po svečanem prevzemu priznanja, ki sta mu ga izročila direktor GZDBK in predsednica ocenjevalne komisije **Mojca Novak**, se nam je prejemnik priznanja **Boris Dular** osebno predstavil v pogovoru z **Ireno Potočar Papež**. Povedal je: »Priznanje mi veliko pomeni, še posebej, ker ga podeljuje prav naša Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. Uspešnost kadrovske funkcije



se lahko pokaže samo v njenem neposrednem prispevku k poslovni uspešnosti podjetja in k temu so usmerjena vsa naša prizadevanja. To priznanje je zame predvsem priznanje mojemu timu sodelavcev in sodelavcev. Brez njihovega odgovornega in predanega strokovnega dela, skupnih prizadevanja za pridobivanje novih sodelavcev ter njihovega strokovnega in osebnostnega razvoja ne bi mogli biti uspešni.«



OSREDNJA GOVORCA 6. DNEVA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI STA BILA MIRO CERAR IN VESNA VUK GODINA. V NADALJEVANJU POVZEMAMO NEKAJ MISLI, KI STA NAM JIH NAMENILA.

Čas, v katerem živimo, nam nalaga hitro in dinamično delovanje še zlasti v gospodarstvu. Kadrovska stroka je vse bolj prisotna pri zagotavljanju uspešnih sodelavcev in s tem uspešnega poslovanja. Etika, morala ter odgovornost naj bi bile širše, kot je pravni red, ki naj ga zagotavlja družbeni sistem. Vodilni menedžerji v podjetjih naj bi delovali kar se da pravično in tako prispevali k osebni motivaciji svojih zaposlenih, ki so ključ do uspešnega delovanja podjetja. Njihov potencial naj bi razvijali v takem okolju, ki spodbuja spoštovanje pravih vrednot. »Tako podjetje kot njihovi zaposleni naj bi razvijali svoje principe delovanja in jih živeli, saj drugače ne gre,« meni **Miro Cerar**, »pravni red pa naj bi zagotavljal predvidljivost in pravičnost.« Za udejanjanje pravičnosti je potrebna visoka raven osebne odgovornosti lastnikov in



vodstva podjetij. Demokracija in kapitalizem sta lahko vulgarna in primitivna, lahko pa sta subtilna in napredna, odvisno, kako ju večina dojema. Enako je tudi pri gospodarstvu. *»Če bosta edini kriterij zgolj BDP in profit, potem ne bomo daleč prišli,«* pravi Cerar. Podjetništvo mora biti več tudi z vidika prava in etike. Etika in morala se začneta že s tem, da odgovorno ukrepamo, ko je nekaj krivično (ni treba čakati, da postane nezakonito). Prava pot do cilja je čista pot. *»Če je naš cilj počitek, mir, sproščenost v čudoviti koči na vrhu hriba, bolj ko ubiramo čisto pot do koč, bolj bomo uživali ta cilj,«* poudarja Cerar, *»saj če bomo ubrali umazano pot, bomo prinesli v to lepo kočjo tudi umazanijo.«*

Ekonomija je bila v zgodovini vedno sredstvo družbe, da zagotovi, da gre družbi dobro in da poskrbi za ljudi. To delavci razumejo, meni **Vesna Vuk Godina**. Našo družbo tvorijo taki ljudje, ki delujejo po principu recipročnosti – daj dam; če daš ti meni prijaznost, dam jaz tebi prijaznost, če daš ti meni podporo, dam jaz tebi podporo, če daš ti meni spoštovanje, dam jaz tebi spoštovanje. Če ravnamo z ljudmi napačno, se jim zamerimo. Ne more obstati družba, ki bi z nepravilno motivacijo lahko dolgo uspešno delovala. *»Ne moremo imeti uspešnega podjetja, če za zaposlene ne poskrbimo, jih ne spoštujemo,«* je pojasnila Vuk Godina. Premalo se zavedamo, da imamo v Sloveniji visoko kakovostno delovno silo, ki je zelo konkurenčna in še dovolj poceni. *»In dokler imamo še dovolj starejšega delovno aktivnega kadra, tistega, ki zna delati, imamo še priložnost,«* meni Vuk Godina, *»da to znanje prenesemo na mlade.«* Z delavci je treba ravnati spoštljivo, zanje poskrbeti, tudi v obdobju, ko podjetju ne gre. Tuji kapitalisti, pravi, se zavedajo, da je na 20 poslovnih let treba vračunati tudi neko obdobje, ko podjetje ne ustvarja dobička, ko je treba v podjetje zgolj vlagati in poslovati brez dobička. Delavci naj se ne odpuščajo, takoj ko podjetje ne dosega zastavljenih ciljev. *»Ko enkrat svoje delavce odpustite, jih težko spet dobite, ko jih potrebujete.«* Ne nazadnje, opozarja Vuk Godina, če narod nima dela, je to etnocid.



»Slovenija se je premenila v državo, za katero veljajo značilnosti kolonije, ker nismo razumeli procesov, v katerih smo se znašli. Verjeli smo, da se preoblikujemo v družbo zahodnega tipa, kar ni točno, saj so današnje zahodnokapitalistične družbe rezultat zgodovinsko edinstvenih procesov, ki niso ponovljivi. Preoblikujemo se v tip od kapitalskih središč odvisnega ozemlja, v katerem se vsi procesi vodijo v korist kapitalskih središč in praviloma škodujejo Sloveniji.« Vuk Godina svari, da Slovenija izpolnjuje že vseh 12 značilnosti, s katerimi antropologi opredeljujejo kolonializem. Demokracijo in kapitalizem ne smemo zgolj preslikati iz tujine, treba ju je prilagoditi slovenskemu narodu, slovenskemu delavcu, zatrjuje Vuk Godina. Za primer, kako uspešno je lahko podjetje, če tuji lastniki razumejo slovenskega delavca (kako razmišlja in deluje), je izpostavila lastnike Revoza, saj meni, da so oni svoj sistem poslovanja smiselno prilagodili slovenskemu delavcu. Revoz je verjetno tudi zaradi tega ena najuspešnejših tovarn sistema Renault. Pametne mlade Slovence nam, po njenem mnenju, pogosto že med študijem, zvabi k sebi razvita Evropa. Sprašuje se, kako bomo lahko še ostali visoko usposobljena konkurenčna delovna sila, če bo vsa mlada pamet odšla iz Slovenije. Kdo bo potem še znal delati? Noben narod ne more obstati, pravi, če mu odvzamejo 10 % najpametnejšega kadra. Za razvoj in obstoj države potrebujemo kapital, znanje in suverenost.

»Dan na Otočcu je bil čarobno lep, z izjemno sporočilno vrednostjo, ki jo je bilo zaznati pri nastopajočih. Ni enostavno v tem zahtevnem obdobju pripraviti takega dogodka, prav zato je toliko bolj pomemben izbor prejemnika priznanja, torej tistega, ki postane na neki način ambasador ravnanja s človeškimi viri in lahko s svojim delom spodbuja in daje zgled ostalim, ki se v svojem delovnem okolju ukvarjajo s tem področjem. Prepričana sem, da naša zbornica s tem vsakoletnim dogodkom postavlja visoka merila ter opozarja na pomembnost ravnanja s človeškimi viri. Verjetno smo tudi na tem področju zaradi odličnosti lahko zgled vsem ostalim regijam,« je svoje vtise strnila moderatorka dneva Irena Potočar Papež. ■

16. DAN KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI

INOVATIVNOST: NEKAJ IZVIRNEGA, NOVEGA IN POMEMBNEGA NA KATEREM KOLI PODROČJU, KI PRODRE NA TRG ALI V DRUŽBO. LAHKO GOVORIMO O INOVATIVNIH IZDELKIH, INOVATIVNIH METODAH, INOVATIVNIH PRISTOPIH ...



Sekcija za kakovost in inovativnost je bila pred precej velikim izzivom – kako organizirati letni Dan sekcije, če bo ta že 16. zapored. Na dozdajšnjih dnevih smo vodili predstavitve na zelo različnih področjih, povezanih s kakovostjo in z inovativnostjo, vedno z odličnimi predavatelji. Kako potem letos preseči dozdajšnje uspehe? Odločili smo se, da k sodelovanju povabimo predstavnike vseh sekcij pri GZDBK. To se nam je zdela odlična odločitev, kajti do zdaj se še nihče ni lotil takega pristopa predstavitev sekcij – inovativnega pristopa. K sodelovanju nam je uspelo privabiti 8 predstavnikov sekcij in našo dolgoletno spremljevalko Dnevnov kakovosti in inovativnosti **Marico Štajdohar**, ki so nas skozi svoje izkušnje, znanje in razmišljanje popeljali v svet razvoja inovativnosti posameznika, organizacije in okolja.

Energičen prihod na oder je spremljal **Violeto Bulc**, ki nam je že na začetku simbolično prikazala, kaj pomeni inovativnost v današnjem svetu; s seboj prineseno papirnato škatlo je položila na tla, jo z nogami potlačila ter vrgla z odra! Nauk dejanja: izstopiti iz območja udobja, ki jo predstavlja škatla, porušiti meje in se osvoboditi. Osvoboditi predvsem mej in

ovir, ki jih imamo posamezniki v glavah, kajti v današnjem, z internetom povezanim svetom lahko le s klikom dostopamo do vseh informacij o dogajanjih na vsakem koščku našega planeta. Inovacije lahko delimo na dva področja: tehnološke – nove tehnologije in netehnološke – novi poslovni modeli, organizacijski modeli, družbeni modeli in inovacijski ekosistemi, kar predstavlja vrhunec rasti družbene odgovornosti. Za vsemi tehnološkimi ali netehnološkimi inovacijami vedno stoji oseba oz. osebe, ki s svojo energijsko, čustveno, socialno, duhovno, intelektualno in fizično sposobnostjo pomembno vplivajo na razvoj inovacije. S tem je Bulčeva poudarila, da je vsak posameznik enkrat in edinstven v družbi in vsaka družba enkratna in edinstvena v okolju, v katerem se trudimo inovativno ustvarjati.

Posvet je nadaljeval izvršni direktor podjetja Akrapovič, d. d., **Uroš Rosa**, predstavnik Sekcije za kakovost in inovativnost ter začel z enostavnimi vprašanji: Kaj? Kako? Zakaj? Za uspeh na trgu ni ključen le vrhunski izdelek. Za uspeh je treba odgovoriti na vsa tri zastavljena vprašanja. Kaj izdelujem? Kako izdelujem? Zakaj izdelujem? Kaj ima končni kupec od mojega izdelka

oz. kaj dobi končni kupec z mojim izdelkom? Podjetje, ki želi uspeti na trgu, se mora vedno poistovetiti s končnim kupcem. Kupec je tisti, ki narekuje oz. gradi uspešnost podjetja. In kako kupca prepričati, da je naš izdelek tisti, ki si ga želi? Univerzalnega odgovora ni, podjetju Akrapovič pa je uspelo tisto, kar je do zdaj le redkim podjetjem: tehnologijo vrhunskih športnih izdelkov inovirati do te mere, da je dostopna široki množici zanesenjaških uporabnikov motociklov in športnih avtomobilov. Ne glede na to ali gre za standardnega uporabnika izpušnih sistemov ali vrhunskega tekmovalca, pri svojih izdelkih vedno uporablja enake materiale in tehnologijo izdelave. Podjetje Akrapovič ima nekaj izvirnih tehnologij, ki ob nakupu niso imele nikakršnih ekonomskih podlag. Pa vendar se je izkazalo, da brez teh tehnologij podjetju ne bi uspel preboj na mnoga nova področja. Taki primeri samo potrjujejo tezo predavateljice Violete Bulc, da le rušenje ustaljenih okvirjev razmišljanja prinaša napredek.

»Zaposleni so naše največje bogastvo. Kako vi vodite zaposlene v računovodskih





izrazih?» je bilo vprašanje ob prihodu na oder direktorja Tomplast, d. o. o., in Unitplast, d. o. o., **Marka Stembergerja**, predstavnika Sekcije za ravnanje s človeškimi viri. Vsi stroji, vse nepremičnine in premoženje podjetja vodijo kot stvarno premoženje, ki je finančno ovrednoteno in predstavlja vrednost podjetja, medtem ko so človeški viri vedno vodeni kot strošek podjetja. »Koliko je vredno podjetje ponoči, ko zaposleni spijo?« nas je spet izzval govornik. In vsi smo se strinjali, da še tako napreden in sofisticiran stroj oz. tehnologija ni vredna nič, če nimamo zaposlenega, ki jo učinkovito uporablja in upravlja.

Pogovarjata se finančni direktor in glavni direktor. Prvi vpraša drugega: Kaj če investiramo v ljudi in nas ti zapustijo? Direktor ga vpraša: In kaj če ne investiramo in ostanejo? Povzetek predavanja Marka Stembergerja je zelo preprost: investiranje v ljudi je nuja. Ne samo v tehnično znanje, ampak tudi sociološko in psihološko, kajti zaposleni preživimo več časa s svojimi sodelavci kot s svojo družino.

Dekan Visoke šole za upravljanje podeželja Grm Novo mesto **Jože Podgoršek**, predstavnik Sekcije za okolje in energijo, je nadaljeval z izredno zanimivim predavanjem o novih, inovativnih poklicih, ki ustvarjajo nova delovna mesta. Predstavljena sta bila nova načina izobraževanja za poklic naravovarstveni tehnik in inženir naravovarstva, posebnost obeh pa je v načinu pridobivanja znanja. Šola Grm ima v lasti zelo velike površine kmetijskih zemljišč, na katerih učenci in študentje opravljajo praktična usposabljanja v obsegu okoli 20 % izobraževalnega časa. Zanimivost

praktičnih izobraževanj je, da dijaki in študentje dejansko delajo in izdelajo povsem funkcionalne primere rastlinskih čistilnih naprav, ureditve vodnih zajetij, čistilne jarke itd. Podjetja vedno bolj ugotavljajo nepraktično usposobljenost študentov po koncu študija, zato je tak pristop resnično pohvalen in inovativen. Poleg novega načina izobraževanja nam je bil predstavljen tudi projekt energijske sanacije izobraževalnega poslopja grmske šole. Z zamenjavo vrat, oken, načina ogrevanja in izgradnjo fotovoltaične elektrarne na strehi so dosegli izjemne prihranke električne energije. Porabo so znižali na okoli 40 odst. porabe prejšnjih let.

»Kaj vse večina raziskovalcev jemlje kot samoumevno pred začetkom raziskovanja, je neskončno bolj zanimivo kot kateri koli rezultati, do katerih so njihove raziskave pripeljale.« Norbert Wiener

Direktor podjetja Poesis, d. o. o., **Peter Geršič**, predstavnik Sekcije za informatiko, je imel referat na temo Informacijske tehnologije in inovativno okolje. Po Geršičevih besedah je informacijska tehnologija v bistvu zelo preprosta in ni noben bav-bav, kot si jo nas večina uporabnikov predstavlja. Zakaj? Naredili so jo vendarle ljudje za ljudi, ki z uporabo trivialnih sistemov rešujejo netrivialne sisteme. Da se izognem razlagi, kaj eni in drugi sistemi pomenijo, vas vljudno vabim na internetno stran GZDBK, na kateri je na voljo prezentacija Petra Geršiča z odličnim primerom razlage z besedo in s sliko.

Navdušene nad predstavljenimi inovativnimi pristopi nas je na realna tla postavila **Marija Tomc Muc** iz podjetja

Biro Bonus, d. o. o., predstavnica Sekcije računovodskih servisov, ki nam je na zelo vljuden in lep način razložila, da davčni organi Republike Slovenije pa le niso navdušeni nad inovativnostjo. Seveda je bilo takoj pojasnjeno, da se to tiče predvsem tistega dela poslovanja podjetja, ki je povezan s finančnimi transakcijami. Predavanje je bilo izredno zanimivo predvsem za direktorje in podjetnike, saj smo zvedeli, kje nam tudi država pomaga pri olajšavah za inovacije, raziskave in razvoj. Proces inovativnosti v majhnih podjetjih je še posebej zanimiv zaradi izrazito omejenih virov v primerjavi z večjimi sistemi. **Uroš Mesojedec** iz podjetja T-media, d. o. o., predstavnik Sekcije mikro in malih podjetij ter samostojnih podjetnikov, pravi, da bi bilo idealno, če bi bilo kar celo podjetje v bistvu razvojno inovativni oddelek, kajti manjša podjetja si ne morejo privoščiti ločenega R&R oddelka.

Če povzamem vse predavatelje, lahko izluščim ugotovitev, da za vsemi inovacijam, metodami in pristopi vedno stoji človek. In ta človek je v bistvu prisiljen v inovativno razmišljanje že zaradi obstoja svoje rase. Ker pa se inoviranje posameznika naj ne bi končalo s končanjem poklicne poti, nam je predstavnica Sekcije seniorjev **Metka Wachter** predstavila dejavnosti starejših občanov Mestne občine Novo mesto, kako ustvariti Novo mesto prijazno tako starejšim kot gibalno omejenim ter mladim mamicam. Za odličen zaključek letošnjega 16. dneva kakovosti in inovativnosti je tako kot prejšnja leta poskrbela **Marica Štajdohar**, ki nas je s predstavo TI SI NOR! spet spomnila, da za vsemi dejanji in inovacijami stoji le preprosto človeško bitje, ki največja dejstva jemlje kot samoumevna, pa čeprav to vsekakor niso.

Udeleženci letošnjega posveta so bili navdušeni nad odličnimi predavatelji in temami, za kar se jim vnovič vljudno zahvaljujem. Hkrati smo dobili potrditev, da smo se pravilno odločili in k sodelovanju povabili vse sekcije GZDK. To nam je dalo pogum, da podobno nadaljujemo naslednje leto. Predstavitve večine predavateljev lahko najdete na internetni strani GZDBK: <http://www.gzdbk.si/si/sekcije/ski/dan/2013/>. Na koncu se zahvaljujem vsem obiskovalcem posveta za prisotnost ter podjetju Akrapovič, d. d., za sponzorstvo prireditve. Ob tej priložnosti bi rad vsem bralcem revije zaželel tudi lepe praznike in uspehov polno 2014. Se vidimo naslednje leto! ■

FARMACEVTSKO GOSPODARSKO RAZVOJNO SREDIŠČE USPEŠNO IZVAJA STRATEGIJO RAZVOJA NOVIH FARMACEVTSKIH TEHNOLOGIJ IN IZDELKOV

Farmaceutsko gospodarsko razvojno središče (Farma GRS) so februarja 2011 ustanovila podjetja oz. partnerji, ki se ukvarjajo s farmacevtsko in farmacevtsko-procesno dejavnostjo:

- Krka, tovarna zdravil, d. d., Novo mesto,
- Metronik elementi in sistemi za avtomatiko, Ljubljana, d. o. o.,
- Iskra PIO proizvodnja industrijske opreme, Šentjernej, d. o. o., in
- Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine.

Farma GRS se je prijavila na javni razpis Razvojni centri slovenskega gospodarstva za pridobitev nepovratnih sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj, ki ga je objavilo Ministrstvo za gospodarstvo, in uspešno pridobila nepovratna sredstva v višini okoli 10,6 milijona EUR.

V prijavi načrtovani skupni stroški celotnega projekta Farme GRS so znašali skoraj 45 milijonov EUR. Rezultati uspešnega 33-mesečnega delovanja podjetja so: gradnja Kemijskega razvojnega centra in Proizvodnega centra za finalizacijo zdravilnih učinkovin, osem patentnih prijav z mednarodnim elementom, ustanovitev odcepljenih podjetij GRS Vizfarma in GRS Tehfarma, zaposlitev več kot 35 strokovnjakov, nov tehnološki izdelek - izolator, nove računalniške rešitve za vodenje farmacevtskih procesov.

INVESTICIJA V PROIZVODNO DEJAVNOST

Zgrajen je bil Proizvodni center za finalizacijo zdravilnih učinkovin, ki je začel delovati septembra 2012. Vrednost investicije je dobrih 12,1 milijona EUR. Na dobrih 2200 m² je nameščena farmacevtsko-kemijska oprema za končno obdelavo zdravilnih učinkovin. V okviru proizvodnega centra se končujejo ključne raziskave in potrjujejo končni tehnološki postopki za pripravo zdravilnih učinkovin.



INVESTICIJA V RAZVOJNO DEJAVNOST

Končuje se investicija v gradnjo Kemijskega razvojnega centra. Vrednost investicije je dobrih 18,6 milijona EUR. Na dobrih 3200 m² so zgrajeni in opremljeni trije tehnološko vrhunski laboratoriji, dva polindustrijska kemijska razvojna obrata in prostori za razvojno dejavnost končnih operacij. Opremljenost laboratorijev in razvojnih obratov omogoča raziskovalno-razvojno delo na področju kemijsko-farmaceutске tehnologije.

INVESTICIJA V RAZISKOVALNO-RAZVOJNO DEJAVNOST NA PODROČJU ZDRAVILNIH UČINKOVIN

Raziskovalno-razvojna dejavnost na področju zdravilnih učinkovin obsega farmacevtsko stereoselektivno sintezo, separacijske znanosti, polimorfizem in končne tehnološke postopke.

35 zaposlenih na teh področjih se od ustanovitve intenzivno posveča razvojni dejavnosti. Rezultati zadnjih 33 mesecev so:

- štiri podeljene patentne prijave za procese priprave zdravilnih učinkovin,
- štiri vloge za patente za pripravo zdravilnih učinkovin,
- priznanje Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine za inovacijo s področja separacijskih znanosti.

INVESTICIJA V RAZISKOVALNO-RAZVOJNO DEJAVNOST S PODROČJA VODENJA PROCESNIH TEHNOLOGIJ

Nosilci raziskav s področja vodenja procesnih tehnologij so vrhunski strokovnjaki podjetja Metronik. Metronikovi raziskovalci, zaposleni v Farmi GRS, sodelujejo pri štirih raziskovalno-razvojnih projektih.

- Razvoj orodij in podpore za varčevanje z energijo in manjše obremenjevanje okolja: razvoj je usmerjen v rešitve za sprotno spremljanje energetske učinkovitosti in stopnje obremenjevanja okolja na osnovi dostopnih procesnih podatkov (monitoring energetskih naprav v realnem času, inteligentno

alarmiranje, opozarjanje na napake).

- Razvoj naprednih analitičnih postopkov za analizo šaržnih procesov in obvladovanje njihove kakovosti; s pomočjo razvitih postopkov se bo lahko zaznalo in analiziralo neželene dogodke v procesu in tako pravočasno odkrivalo možne vzroke za težave in nihanja kakovosti.
- Sodobni sistemi vodenja šaržnih procesov s poudarkom na procesih v sintezi in ob upoštevanju standarda S88; načrtovanje gradnikov vodenja šaržnih procesov, ki vključujejo varnostne mehanizme, enostavno definiranje kriterijev prehajanja med fazami proizvodnega procesa, avtomatsko generiranje programske kode in omogočanje interakcije operaterjev.
- Razvoj informacijske podpore procesov v sintezi s poudarkom na obvladovanju materialnega toka in proizvodnih zapisnikov zaradi zagotavljanja avtonomije delovanja proizvodnega obrata; brezpapirna proizvodnja ter upravljanje proizvodnih receptur za operaterje in stroje na novit način

(medprocesni nadzor ključnih procesnih in kakovostnih parametrov).

INVESTICIJA V RAZISKOVALNO-RAZVOJNO DEJAVNOST S PODROČJA NOVIH TEHNOLOŠKIH IZDELKOV

Strokovnjaki podjetja Iskra PIO so sprejeli razvojni izziv in izdelali nov farmacevtsko-tehnološki izdelek – izolator. Ker so proizvodni procesi v farmaciji vse bolj zahtevni in kompleksni, so take tudi zahteve glede opreme za izvajanje teh procesov. Tako kot v farmaciji se zahtevnost povečuje tudi na drugih področjih, npr. v kemijski panogi, raziskovalnih institucijah, bioloških razvojni laboratorijih, lekarnah ipd.

Za proizvajalce farmacevtske opreme je vse večji izziv izdelati napravo, ki bi v celoti zadovoljila kupca in hkrati ustrezala vsem zahtevam standardov in smernic. Razvoj in izdelava izolatorja za delo v izoliranem okolju, v katerem razvijajo in proizvajajo

zdravilne učinkovine, je zato velik izziv. Modularno napravo, ki je nastala v razvojnem projektu, je mogoče ponuditi različnim uporabnikom, saj je nanjo možno priklopiti razne druge naprave. Izdelava tako kompleksne naprave je bila kljub večletnim izkušnjam, ki jih imamo v podjetju, spodbuda tako za razvojni kot proizvodni oddelek. Hkrati z napravo so bile razvite tudi proizvodne tehnologije, s čimer je bil narejen korak naprej k izdelavi zahtevnih in kakovostnih izdelkov. ■



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski sklad za regionalni razvoj

»Operacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega sklada za regionalni razvoj. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013, 1. razvojne prioritete: Konkurenčnost podjetij in raziskovalna odličnost; prednostne usmeritve 1.1.: Izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij in raziskovalna odličnost.«

TOMAŽ KORDIŠ

POT REGIJE Z VIZIJO DO ODLIČNOSTI – PRIMER DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

Na 22. letni konferenci Slovenskega združenja za kakovost in odličnost, ki je potekala novembra v Portorožu, smo v organizaciji Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine pripravili okroglo mizo POT REGIJE Z VIZIJO DO ODLIČNOSTI – primer Dolenjske in Bele krajine. Namen okrogle mize je bil predstaviti pot regije do odličnosti. Jasni viziji posameznika in organizacij sta osnovi za strategije in preboj – tudi regije. Ali smo odlični? Ali imamo odlične posameznike? Ali imamo odlične organizacije? Na ta vprašanja lahko odgovorimo z da. Ali smo regija odličnosti? V tem trenutku v celoti ne, a imamo jasno vizijo, da to želimo biti.

Cilj okrogle mize je bil, da so njeni udeleženci – direktor sektorja Sistemi vodenja TPV, d. d., Anton Petrič, vodja Službe za razvoj zaposlenih Revoz, d. d., Judita Ledič, pomočnik predsednika uprave Kolpa, d. d., Marko Benje, direktor sektorja za kakovost Adria Mobil, d. o. o., Franci Štupar, dekan Fakultete za organizacijske študije Novo mesto Boris Bukovec, idejni vodja Foruma odličnost in mojstrstva ter projekta Rastoča knjiga Janez Gabrijelčič, direktor Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine Tomaž Kordiš ter direktorica Televizije Novo mesto in voditeljica okrogle mize Irena Vide – predstavili svoj osebni odnos do odličnosti, vrednot in sinergijskega delovanja v regiji.

V osrednjem delu okrogle mize so udeleženci predstavili ključne pristope in rezultate, ki jih dosegajo z vizionarskim vodenjem, medsebojnim sodelovanjem in s sinergijo pri doseganju vizije

odličnosti znotraj svojih organizacij. Zaključili so s prikazi prenosa najboljših praks v okolje njihovih organizacij ter ob tem poudarili, da s tem ko prispevajo k spodbujanju ustvarjalnega okolja, zagotavljajo tudi pogoje za trajnostni razvoj lastnih organizacij. Poudarili so, da potovanje od kakovosti do odličnosti organizacij temelji na osebni odličnosti njenih zaposlenih kot tudi na odličnosti organizacijskega okolja. Sklepni del je bil namenjen izmenjavi mnenj z udeleženci. ■



DIRIGIRANJE UIGRANEMU ORKESTRU

ANDREJ BAŠKOVIČ, TREVES, D. O. O.



Direktor podjetja Treves, d. o. o., je Andrej Baškovič. Svojo poslovno pot je začel v podjetju Renault Slovenija. »Delal sem v komercialni na področju rezervnih delov. Po devetih letih v sistemu s horizontalnim napredovanjem sem se odločil, da je čas, da si poiščem službo drugod.« Pojavila sta se dve priložnosti, med katerima se je odločil za vodenje projekta v podjetju TPV. To je bil projekt ustanovitve mešanega podjetja novomeškega TPV in francoskega podjetja Trèves, a do tega ni prišlo. »Takrat sem iz podjetja Trèves dobil ponudbo, da vstopim v njihovo zgodbo. Če bi takrat vedel, kaj vse to potegne za sabo, bi verjetno še enkrat premislil. A odločil sem se, da sprejemem, in junija 2005 smo ustanovili podjetje ter takoj začeli iskati prostor za proizvodnjo.«

PODJETNIŠKA MISEL:

»Delo v mednarodnem okolju te utrdi. Tu ni veliko milosti. Pomembni so le rezultati, ki jih imaš, minulo delo ne šteje veliko. Napake in še bolj pomanjkanje vizije lahko hitro pripeljejo do zamenjave.«

Leta 2003 je Trèves (izg. trev) pridobil naročilo razvoja in dobave zvočnih izolatorjev. Zaradi poslovne zaveze naročniku, tj. Revozu, da bodo v letu 2005 začeli dobavljati naročilo, je bilo treba proizvodnjo vzpostaviti zelo hitro. »Prostor smo morali najti v območju 50 km od Revoza. To je njihova zahteva, ker so kot kupci zadolženi za prevoz, in večja oddaljenost bi za nas pomenila nekonkurenčnost.« Edini primeren prostor za proizvodnjo so našli na Biču, kjer so morali objekt obnoviti, postaviti temelje za stroje, narediti notranji razvod, pripeljati stroje, zaposliti ljudi, jih usposobiti in zagnati testno proizvodnjo. »Novembra 2005 smo začeli dobavljati Revozu prve kose. Čas zagona podjetja je bil res pester in tehnologija, ki jo uporabljamo, je bila tukaj popolnoma neznan. A imeli smo pomoč francoskih sodelavcev, sicer tega ne bi zmogli.«

»Podjetje smo hitro postavili in po začetni visoki fluktuaciji zaposlenih smo ekipo ustalili; tako je bilo do lanskega leta, ko smo morali nekoliko zmanjšati število zaposlenih. Sodelavce sem zbiral tako, da sem vedno iskal boljše od sebe. Herbert von Karajan je rekel, da mora glasbenikom pustiti toliko svobode, da mu vrnejo več, kot pričakuje od njih. To sicer zahteva več prizadevanja na več ravneh, vendar ko se orkester uigra, je rezultat boljši. Meni je to lažje, ker sem orkester sestavljal sam.«

Proizvodnja tovarne je bila načrtovana za količino 900 vozil na dan. »V naši

panogi investicije načrtujemo zelo natančno glede na potrebne količine.« Zaradi drage opreme morajo biti investicije zelo premišljene. »V delovno aktivnih panogah z zmanjšanimi naročili zmanjšaš število zaposlenih in lahko na ta način nadzoruješ stroške. Pri nas je to do neke mere sicer možno, vendar ni takega učinka, ker sta amortizacija in vrednost proizvodnih sredstev precej visoki. Mi točno vemo, kaj in koliko bomo proizvajali, in za to postavimo ustrezno število strojev,« razlaga Andrej Baškovič. Leta 2008 je večina držav stare Evrope uvedla subvencije za nakup vozil in posledično se je povpraševanje povečalo. »To je tudi za nas pomenilo povečanje proizvodnje na 1150 vozil na dan. Takrat smo uvedli delovne sobote, tudi delovne nedelje. Zgodilo se je, da smo delali 20 izmen na teden. Samo ponoči z nedelje na ponedeljek smo opravili vzdrževanje, nato pa spet s polno paro naprej.« Seveda so morali v podjetju optimizirati vse procese, da so povečali produktivnost. »V tistem obdobju smo zmogljivost tovarne povečali za 25 odstotkov.«

Z nastopom zaostrenih razmer so se naročila drastično zmanjšala. Stroške so zmanjševali, kolikor se je dalo. »Kljub uvedenim ukrepom smo lansko leto zaključili z izgubo. Deloma tudi zato, ker smo zagnali nov projekt.« Letos bodo tri četrtine celotne realizacije investirali v nov projekt, kar za sabo sicer potegne, da bodo leto zaključili negativno. A

že naslednje leto načrtujejo pozitivno poslovanje, v letu 2015 pa že precejšen dobiček. »Vendar moram poudariti, da nimamo težav s financiranjem investicij. Tukaj izpostavljam vlogo našega lastnika, ki je v času debelih krav pustil ves dobiček v kapitalu podjetja in smo kapitalsko ustrezni. Imamo podprto dolgoročno zgodbo, zato so banke same želele pristopiti k investiciji.«

»Smo druga najmanjša tovarna v skupini Trèves, ki redno deluje. Imamo dobre rezultate in smo stalno med tremi najkakovostnejšimi tovarnami. To posledično pomeni, da naš glas šteje več, kot je odstotkov naše realizacije.« Sicer skupina ustvarja od 650 do 700 milijonov evrov letne realizacije in ima okoli 40 tovarn po svetu. Prisotni so v Evropi, Južni Ameriki, Severni Ameriki in Aziji.

Skupina Trèves izdeluje notranjo opremo za vozila in akustiko. V svetovnem merilu Trèves ne sodi med največje v panogi, prej obratno. A to pomeni, da so se uspeli zelo hitro prestukturirati, ko je čas to zahteval. Trèves je družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno že leta 1836. Vendar družina ni več edini lastnik. V lastniško strukturo je v času krize vstopil sklad, v katerem so lastniki država Francija, PSA Peugeot Citroen in Renault. »Denarni tok na ravni skupine je pozitiven, česar naši konkurenti še niso uspeli doseči. Nekoliko smo že povečali realizacijo in predvsem spreminjamo strukturo kupcev. Načrtujemo rast, ki je v 80 % že podprta z naročili.« ■

Študiraj v NOVEM MESTU



FOS
Fakulteta za organizacijske študije
Faculty of organization studies

VISOKOŠOLSKI STROKOVNI (VSI)
MAGISTRSKI (MAGI)
DOKTORSKI (DRI)

MENEDŽMENT KAKOVOSTI
FOŠ. Razvijamo vašo ustvarjalnost.

www.fos.unm.si

SOLOS
REALIZACIJA GRAFIČNIH IDEJ
Smo agencija.

Poznamo strategije, podjetniške in marketinške. Imamo leta izkušenj, nagrade in pohvale pri načrtovanju, oblikovanju in izdelavi akcij – tiskanih in elektronskih.

Usmerjeni smo v rezultat – vaš rezultat.

Zato smo uspešni pri direktnem marketingu, internem komuniciranju, načrtovanju publikacij, promocijskih akcij, katalogov in celostnih grafičnih podob. Ker imamo lastno tiskarno – offset in digitalno, večino naredimo kar v hiši.

Združevanje vseh storitev v eno ponudbo predstavlja veliko prednost – prihranek pri času in denarju.

Pokličite me: **Mitja Košak, 031 366 222**

Ponosni smo na pridobljeni **certifikat Excellent SME.**

Solos d. o. o., Dunajska c. 114, Ljubljana | www.solos.si | 01 530 46 70

Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije objavlja

Javno povabilo za zbiranje ponudb v okviru programa »MENTORSTVO ZA MLADE«.

Ponudbo lahko ponudniki vložijo od 29. 11. 2013 do razdelitve razpoložljivih sredstev oz. najkasneje do 31. 1. 2014.

Predmet javnega povabila je sofinanciranje upravičenih stroškov izvajanja mentorstva za mlade, iskalce prve zaposlitve.

Prijavijo se lahko delodajalci, osebe zasebnega prava, registrirani za opravljanje dejavnosti v Sloveniji, ki imajo vsaj enega zaposlenega.

Namen javnega povabila je z medgeneracijskim prenosom znanj in izkušenj prispevati k večji zaposljivosti in konkurenčnosti mladih in starejših delavcev.

DODATNA POJASNILA:
Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije
Dunajska 22, 1000 Ljubljana
T: 01 43 41 555, E: mentorstvo@sklad-kadri.si
www.sklad-kadri.si/si/razpisi-in-objave/

JAVNI SKLAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ KADROV IN ŠTIPENDIJE

Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

POKLIČETE NAS:

- za uspešne razvojne strategije
- za inovativne preboje

T: 01/ 517 41 28
E: info@vibacom.si

www.vibacom.si
www.aktualno.biz
www.incogibanje.si
www.themagicofcontribution.si

vibacom

Skoraj
pol milijona
zavarovancev
že ima
Triglav komplet.

Kaj pa vi?

Združite tudi vi
vsa zavarovanja
in prihranite
do 50 %.

Na dan 6. 11. 2013 je bilo v Triglav komplet
vključenih 443.674 zavarovancev.

Nova
zavarovanja,
dvojni popusti.

Že dve
zavarovanji sta
komplet.

  Triglav Group



Vse bo v redu.

triglav

www.triglav.si