

VETER

4

INTERNI BILTEN GZS - PTZ

NOVEMBER 2013

TISKOVINA

MEDNARODNI POSVET - IZZIVI DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA | 4 - 11
INTERNATIONAL CONFERENCE - FAMILY BUSINESS CHALLENGES



INTERVJU: JANEZ AJLEC - AJM okna-vrata-senčila d. o. o. | 12-15

OBLETNICE: LUKA FOJKAR - Benedikt d. o. o. | 16

MESTNI MARKETING: LJUBLJANA, CELJE, KOPER | 20-23

Ali vlada hoče?



mag. BRANE LOTRIČ
predsednik UO GZS PTZ

Dva pola - obubožano podjetništvo in nesposobnost javnega sektorja za soočenje z realnostjo. Stanje, v katerem živimo, ni gospodarska kriza, temveč uvod v splošne družbene spremembe. Rešitev za podjetja in posameznike se skriva v prilagajanju spremembam, ne pa na vztrajanju pri pravicah in standardih iz preteklih let.

Slovenska vlada se v tem trenutku do gospodarstva obnaša zelo nespretno. Krava se molze pri gobcu! Če ji ne daš krme, ne pričakuj mleka!

Dvomim v podjetniške spretnosti še tistih nekaj članov vlade, ki se imajo za podjetnike. Težko ocenim ministra za gospodarstvo, je podjetnik ali tajkun? Vsekakor pa v njegovi ekipi manjka razumevanja za gospodarstvo, še posebej za mala podjetja.

Mikro in mala podjetja zaposlujejo skoraj enak delež zaposlenih kot velika podjetja. Večina velikih podjetij (še posebej v državnem upravljanju) nima več manevrskega prostora za rast, so prezadolžena in okorna, malim pa slovensko poslovno okolje ne daje priložnosti niti za obstoj, kaj šele za rast. Realna nezaposlenost se povečuje, podjetniki pa zapirajo podjetja in s. p.-je.

Strošek javne porabe je obupno previsok glede na dodano vrednost, ki jo Slovenija sploh še ustvarja. Vlada ne prilagaja po-

rabe, obsega in aktivnosti javnega sektorja zmanjševanju gospodarstva, to pa ne zmore več financirati javnega potrošnika. Procedure, ki jih izvaja javni servis, vključno z javnimi zavodi in agencijami, so prepočasne, neživiljenjske in pogosto odsevajo zgolj željo javnih uslužbencev po opravičevanju lastnega obstoja – »bolj ko zapletam, dlje bom imel petega (ne petnajstega!) v mesecu plačo...«.

1. Stroškov dela ne moremo načrtovati, na primer zaradi bolniških, saj se po 30 dneh, ki jih plača delodajalec, delavec vrne za dva dni na delo, potem pa bolniško zaradi istega razloga spet nadaljuje do 30 dni. Primer kaže na neposlovno obnašanje državnih institucij, saj gre za večinoma neupravičeno pridobivanje koristi za proračun. Zahtevamo, da gre vsa bolniška zaradi istega zdravstvenega razloga po 30 dneh v breme ZPIZ.

2. Ena večjih anomalij javnega sektorja je prikrita korupcija, t.i. »brezovarjenje«, višjih javnih uslužbencev, ki kot »strokovnjaki« sodelujejo pri nastajanju predpisov, povezanih z gospodarstvom, pišejo izvedbene akte, se imenujejo v razne komisije, po možnosti celo še sodelujejo pri raznih usposabljanjih pod okriljem zasebnih organizacij, ki jim morajo vse seveda tudi drago plačati (energetika, promet,...). Nekateri v javni službi sprejemajo projekte, ki jih popoldne preko »ženinega« podjetja prodajajo za lasten žep. Ne spleča se biti minister, spleča se biti javni uslužbenec, ki letno preko zasebnih podjetij izvleče še nekaj deset tisočakov na račun gospodarstva in zasebnih podjetij. Zahtevamo, da se omeji delo javnih uslužbencev na delovnih področjih v zasebni sferi, kjer lahko izkoriščajo svoj javni položaj.

3. Pri poslovanju podjetij ni težava pri izvajanju upravnega postopka. Ovira za gospodarstvo so razni zavodi, strokovni sveti, agencije, komisije in podobne združbe, ki ovirajo izdajo mnenj in soglasij pred pridobitvijo upravne odločbe. Ti živijo v svojem iluzionističnem svetu, ki ga opravičujejo s »strokovnostjo«.

Zakaj imajo zeleni Avstrijci kopico vetrnih elektrarn, pri nas pa to ne gre? Zakaj je lahko v sosednjih državah poslovni objekt postavljen v nekaj mesecih, pri nas pa po več letih potencialni investitor obupa? Zakaj si po Evropi zasebne in javne

izobraževalne in zdravstvene ustanove ter inštituti - konkurirajo po kakovosti, za proračun pa so zasebne organizacije vsekakor bistveno cenejše?

Zakaj kljub našemu »nacionalnemu interesu« (kaj to pomeni, nam je jasno na primerih mercatorjev, bank, železnic, telekomov ipd,...) raje obiskujemo zasebnega zobozdravnika, dajemo otroke v zasebne vrtce in bi jih raje dali tudi v zasebne šole, če bi nam bile te cenovno blizu?

Žal so »strukljasti« argumenti o kakovosti našega šolskega sistema zgolj zaščita učiteljev, katerih celotna tedenska povprečna delovna obveza ne dosega niti 30 ur (skupaj po 45 minut je to dobrih 22 ur dela tedensko) – so pa strošek, ki ga izpropano gospodarstvo in zaposleni v gospodarstvu preprosto ne moremo več pokrivati z dajatvami. Zahtevamo, da se da mikro in malim podjetjem priložnost, da s kakovostjo in nižjimi stroški posežejo v vse dejavnosti, ki jih javni servis opravlja predrago. Javni uslužbenci naj z osebno odgovornostjo stojijo za prepoznimi, napačnimi, zavajajočimi ali nestrokovnimi odločitvami, tako kot zaposleni v zasebnem sektorju.

4. Ne glede na vladine floskule o uvajanju ukrepov za zaposlovanje, je v malih podjetjih prisotna močna tendenca po zmanjševanju zaposlenih. Statistično se to skoraj pokriva z rastjo samozaposlenih, ki pa ne prinašajo dodane vrednosti niti sredstev v proračun, temveč le skrbijo za lastno eksistenco. Ukrepi, ki se uveljavljajo za podjetja, tudi za spodbujanje samozaposlitve, bi se morali najprej testirati na vseh mikro in malih podjetjih. Rast mikro in malih podjetij je popolnoma onemogočena, pravzaprav nezaželena.

O popolnoma neprimernih pogojih za poslovanje govori tudi dejstvo, da se tuje družbe, namesto da bi vstopale, umikajo iz Slovenije.

Nam res ne more biti vseeno, kdo je lastnik podjetja? Podjetje naj živi in se razvija, naj zaposluje in plačuje davke. Je odpor pred tujimi lastniki nevoščljivost ali le krinka za prikrivanje državne podjetniške nesposobnosti? Od ljudstva izbrani politiki ravnajo z državo kot svinja z mehcom. Smo mar Slovenci sploh sposobni imeti svojo državo?



02 UVODNIK

Mag. Brane Lotrič

03 KAZALO

04 PROGRAM POSVETA

06 PREDAVATELJI

Mag. Sabina Koleša
Uroš Kavš

07 Igor Knez

08 Nara Petrovič

Katarina Jagič

09 Tina Sommer

Giuliano Nadrah

10 Søren Boutrup Sorensen

12 Intervju Janez Ajlec

16 OBLETNICE

Benedikt d.o.o.

18 DAVČNA VPRAŠANJA IN ODGOVORI

19 MALI TRGOVCI HRVAŠKE

20 MESTNI MARKETING

VETER

Izdajatelj: GZS – Podjetniško trgovska zbornica,
T: 01 58 98 312,

F: 01 58 98 317,

Dimičeva 13, 1504 Ljubljana,

ptz@gzs.si, www.gzs.si/ptz

Odgovorna urednica: mag. Vida Kožar

Urednica: Vida Petrovič

Uredniški odbor: Vida Petrovič, urednica, mag. Vida Kožar, odgovorna urednica, GZS PTZ, Damjana Sever, BTL Marketing d.o.o., članica, Jadranka Bartelj, Galatea d.o.o., članica, Marko Prijon, Conrad Electronic, član

Tisk: TISK 24 d.o.o.

Oblikovanje: Vida Petrovič,

Prelom in priprava za tisk: BTL marketing d.o.o.

Naklada: 300 izvodov. Glasilo je brezplačno.

Fotografije: arhiv GZS

Fotografija na naslovnici: Istock Photos

GZS PTZ izjavlja, da je gradivo pripravila z vso dolžno skrbnostjo in opozarja uporabnike, da so vsa besedila avtorsko zaščitena. GZS PTZ izjavlja, da za vsebino avtorskih prispevkov ne odgovarja. Prav tako opozarjamo, da besedila avtorskih prispevkov niso lektorirana, za kar GZS/PTZ ne prevzema nikakršne odgovornosti. Avtorji prispevkov jamčijo, da njihova dela ne posegajo v kakršnekoli druge pravice tretjih oseb in da ne vsebuje ničesar takega, kar bi bilo v nasprotju z veljavno zakonodajo v Republiki Sloveniji. Razmnoževanje po delih ali v celoti na kakršenkoli način in s katerikoli sredstvom ni dovoljeno brez pisnega soglasja avtorja posameznega teksta.



www.ELVEZ.si

Komponente in sestavi po Vaši meri.
Fully customized components and assemblies.

Proizvodni program (avtomobilska industrija, bela tehnika, elektro- in strojna industrija):

- Kabelska konfekcija
- Senzorika
- Tehnično zahtevni produkti iz plastike
- Tehnologija metalizacije
- Kompleksni montažni sestavi in sklopi

Družinsko podjetje: ELVEZ, d.o.o., Ul. Antona Tomšiča 35, 1294 VIŠNJA GORA.

13. november 2013 ob 13.00 do 17.00, na Gospodarski zbornici Slovenije,
Dimičeva 13, Ljubljana (dvorana B)

PROGRAM POSVETA:

Marko CURAVIČ, Head of Unit Entrepreneurship – European Commission

Pomen družinskega podjetništva v EU

mag. Sabina KOLEŠA, generalna direktorica Direktorata za podjetništvo, MGRT

Kaj lahko stori država za spodbujanje družinskega podjetništva v Sloveniji?

mag. Brane Lotrič, B&B d.o.o., predsednik upravnega odbora GZS PTZ

Pomen družinskega podjetništva v Sloveniji

Uroš Kavs, Finančni center, d.o.o

Družinsko podjetje-med podjetjem in družino

Igor Knez, pravna služba GZS

Prenos družinskega podjetja s pravnega vidika

Nara Petrovič

Trajnostna kultura bivanja in družinsko podjetništvo

Katarina Jagić, Hrvatska unija malih poduzetnika (HUMP)

Podjetništvo v turizmu

Kako tujina podpira družinsko podjetništvo?

Tina SOMMER, Velika Britanija

Častna predsednica, ESBA (Evropska konfederacija malih podjetij)

Giuliano NADRAH, Italija

Član Slovenskega deželnega gospodarskega združenja v Trstu

Søren BOUTRUP SORENSEN, Danska

Entrepreneurial Bureau, Danish Business Authority, Ministry of Business and Growth

OKROGLA MIZA -

Kaj še lahko stori država v podporo družinskemu podjetništvu?

Tina SOMMER, Velika Britanija

Častna predsednica, ESBA (Evropska konfederacija malih podjetij)

Giuliano NADRAH, Italija

Član Slovenskega deželnega gospodarskega združenja v Trstu

Søren BOUTRUP SORENSEN, Danska

Ministry of Business and Growth

Marko CURAVIČ, European Commission

Head of DG Enterprise, Brussels

Trivo KREML, Slovenija

direktor, AJM okna - vrata - senčila, d.o.o., podpredsednik UO PTZ

13 November 2013, from 1 to 5 p.m. at the Chamber of Commerce and Industry of Slovenia (CCI), Dimičeva 13, Hall B

PROGRAMME:

Marko CURAVIČ, Head of Unit Entrepreneurship - European Commission

The importance of family business in the EU

Sabina KOLEŠA, MSc., Director General of the Enterprise and Competitiveness Directorate, MGRT

What can the state do to promote family business in Slovenia?

Brane LOTRIČ, MSc., B&B d.o.o., President of the Management Board of the Chamber of Small Business and Trade

The importance of family business in Slovenia

Uroš KAVS, Finančni center d.o.o.

Family business - between business and family

Igor KNEZ, CCIS Legal Service

Transfer of family business from the legal point of view

Nara PETROVIČ

Sustainable culture of living and family business

Katarina JAGIĆ, Croatian Small Business Association (HUMP)

Entrepreneurship in tourism

How is family business supported abroad?

Tina SOMMER, Great Britain

Honorary President of the ESBA (European Small Business Alliance)

Giuliano NADRAH, Italy

Member of Provincial Business Association

Søren BOUTRUP SORENSEN, Denmark

Danish Business Authority, Ministry of Business and Growth

ROUND TABLE -

What can the state do to support family business?

Tina SOMMER, Great Britain

Honorary President of the ESBA (European Small Business Alliance)

Giuliano NADRAH, Italy

Member of Provincial Business Association

Søren BOUTRUP SORENSEN, Denmark

Erhervsstyrelsen

Marko CURAVIČ, EU Commission

Head of Unit Entrepreneurship - European Commission

Trivo KREMPL, Slovenija

Director, AJM, d.o.o., Vice-President of the Management Board of the Chamber of Small Business and Trade

Mag. Sabina Koleša: Novim uspešnim zgodbam nasproti



Mag. SABINA KOLEŠA
generalna direktorica Direktorata za
podjetništvo, konkurenčnost in tehnologijo
Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

podjetij družinskih, v njih pa dela 40 do 50 odstotkov vseh zaposlenih.

Družinska podjetja imajo številne razvojne posebnosti. Tako po eni strani govorimo o družini, osnovni enoti, ki deluje na podlagi specifičnih družinskih povezav in odnosov, po drugi strani pa je to podjetje, katerega cilj je predvsem večanje dobička. Zato je za uspeh v družinskem podjetju potrebno zagotoviti usklajeno razumevanje in delovanje obeh osnovnih komponent – družine in podjetja.

Družinska podjetja se pri svojem delovanju soočajo tako s prednostmi kot tudi slabostmi. Predanost sodelovanja družinskih članov pri poslu kot tudi v privatnem življenju, večja lojalnost, medsebojno zaupanje, hitrejša in enotnejša reakcije, odločitve in ukrepanja v kriznih situacijah so nekatere pomembne prednosti teh podjetij. Prav te pa lahko na neki točki postanejo tudi slabost družinskih podjetij - čustveni vplivi vključenih na celotno poslovanje, nejasno opredeljeno vodstva

V okviru EU in Slovenije sicer ne razpolagamo z enotnimi podatki o deležu in pomenu družinskih podjetij na nacionalna gospodarstva, vendar je v Evropi po ocenah 70 do 80 odstotkov vseh

podjetja, prepletenosti tako družinskega in poslovnega okolja so le nekateri izmed njih. Vedno pogosteje pa je izpostavljeno tudi vprašanje nasledstva v okviru družinskih podjetij.

Na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo smo v okviru svojih ukrepov podprli več družinskih podjetij, izmed katerih so nekatera že vrsto let med vodilnimi v svoji panogi. Zato bomo tudi v prihodnje nadaljevali z ukrepi za spodbujanje mikro, malih in srednje velikih podjetij na način, da si bomo prizadevali za čimbolj učinkovito podporno okolja za podjetništvo in inovativnost, da bomo zagotovili širok nabor finančnih spodbud za podjetništvo in inovativnost ter da bomo nadgradili ukrepe za izboljšanje odnosa do podjetništva in posebnih ciljnih skupin. In prepričani smo, da nam bo s skupnimi močmi tudi v prihodnje uspelo pisati nove zgodbe o uspehu.



Uroš Kavš: Strateški načrt za prenos družinskega podjetja



avtor Janez Zega

Prepis lastništva znotraj d.o.o. na naslednike je pravno-formalno gledano enostaven. Če so prevzemniki podjetja otroci (1. dedni red), se pri notarju sestavi darilna Pogodba o prenosu lastništva in se na ta način formalno podari deleže brez davčnih obveznosti.

Vendar se zadeva največkrat zaplete, če je naslednikov (prevzemnikov) več. Upoštevati je namreč potrebno, da so otroci med seboj zelo različni in zato je še kako smiselno, da družina v celoti doreče zadeve oz. se **prenos strateško načrtuje**. V prvi vrsti moramo ločiti poslovodsko in lastniško funkcijo. Lastniki podjetja so la-

hko tudi otroci, ki v podjetju ne želijo biti zaposleni. Ker ni veliko uspešnih podjetij, ki bi imela več enakovrednih direktorjev, je potrebno poslovodske funkcije razdeliti in tudi primerno nagraditi oz. plačati učinkovito delo. Na eni strani imamo torej izplačilo dobičkov po deležih, na drugi strani nagrado za uspešno opravljeno delo. Na videz enostavno, vendar praksa kaže, da večina prenosnikov pri tovrstnem razdeljevanju naredi ključne napake, ki bistveno poslabšajo odnos v družini in pripeljejo do propada podjetja ter odhoda katerega od potomcev. Da bi se izognili konfliktom, je potrebno prenos strateško načrtovati, smiselno pa je tudi oblikovati družinsko ustavo, kjer opredelimo vse pravice in obveznosti posameznika tako z lastniškega vidika, kot z vidika poslovanja ter tudi z vidika zaposlovanja ostalih družinskih članov. Vse to in še več si lahko ogledate na www.prenospodjetja.si

uros.kavs@prenospodjetja.si



Igor Knez: Pravni vidiki prenosa družinskega podjetja



IGOR KNEZ
namestnik direktorja Pravne službe za
zakonodajo s področja gospodarstva pri GZS

Samostojni podjetniki velikokrat zaradi osebne povezave želijo, da njihovo delo nadaljuje neka druga oseba, praviloma družinski član. Ta želja se največkrat pojavi ob upokojitvi, so pa lahko tudi drugi razlogi, zaradi katerih neka oseba

ne želi ali ne more več opravljati svoje dejavnosti in hkrati izgubiti pomemben del njihovega življenja. To je še posebej pomembno, če podjetje uspeva in dobro posluje.

Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 42/2006 in spremembe) je leta 2012 z novelo ZGD-1G v 72.a členu uredil možnost prenosa podjetja na podjetnika prevzemnika. Gre za prenos »s.p.« na družinskega člana. Možno je opraviti tudi samo prenos dela podjetja na družinskega člana.

Podjetnik lahko prenese podjetje na zakonca, izvenzakonskega partnerja, na otroka, na posvojenca, na starša, na posvojitelja, na vnuka, na brata ali sestro. S prenosom preidejo na podjetnika prevzemnika tako podjetje, kot tudi vse pravice in obveznosti v zvezi s podjetjem. Poleg lastništva prevzame tudi morebitne dolgove podjetja.

Prenos podjetja se opravi s pogodbo o prenosu podjetja, ki mora biti sestavljena v obliki notarskega zapisa in mora vsebo-

vati podatke o podjetju (firmo in sedež podjetja), morebitno izrecno soglasje glede uporabe imena in priimka podjetnika v firmi podjetnika prevzemnika in morebitno izrecno soglasje glede uporabe matične številke podjetja, izjavo o prenosu podjetja in pa navedbo vrednosti podjetja. Podjetnik mora o prenosu na primeren način obvestiti upnike in druge poslovne partnerje ter navesti datum tega prenosa. Podjetnik prevzemnik je dolžan vložiti prijavo za vpis prenosa podjetja pri AJPEŠ-u, predlogu za vpis prenosa podjetja pa mora priložiti tudi pogodbo o prenosu podjetja. S tem trenutkom podjetje preide na podjetnika prevzemnika.

Prenos podjetja na prevzemnika je neobdavčen, vendar morajo biti za to izpolnjeni pogoji. Podjetnik prenosnik lahko prenese podjetje neobdavčeno samo na enega družinskega člana, ki mora biti oseba iz prvega dednega reda. Prevzemnik mora dejavnost opravljati še vsaj pet let.

ptz@gzs.si

Smo družinsko podjetje, ki že od leta 2000 uspešno deluje na področju below-the-line marketinga:



- Grafično oblikovanje (s podporo pri izbiri pravega tiskarja in organizacija tiskanja)
- Direktni marketing
- POS materiali in reklamni materiali
- Organizacija dogodkov, promocije in degustacije
- Pospeševanje prodaje (merchandising)
- Pakiranje (tudi s termo-skrčljivo folijo)
- Organizacija nagradnih iger (od ideje do izvedbe, usklajeno z zakonodajo)

Naši naročniki so tako velike mednarodne korporacije, kot tudi manjša podjetja. Odlikujejo nas izkušnje, inovativnost, profesionalen nastop in hitrost izvedbe, ki postaja vse pomembnejši element sodelovanja.

MALA EKIPA ZA VELIKE REŠITVE

Nara Petrovič: Trajnostna kultura bivanja in družinsko podjetništvo



NARA PETROVIČ
podjetnik in avtor

Temeljni problem globalizirane družbe je, da je izgubila nadzor nad sabo in ostala brez samozaščitnih varoval. Ne zna več videti, da ni sestavljena zgolj iz posameznikov, temveč iz družin in lokalnih skupnosti.

Družine in lokalne skupnosti so vse bolj na udaru posledic kratkovidnih pravil igre globalnega gospodarskega sistema. Zato vse več ljudi išče preživetveno trdnost v družinskem podjetništvu in podobnih oblikah gospodarskega povezovanja, ki prinašajo v ospredje socialne, etične in trajnostne prvine.

Kriza je vedno čas inovativnosti. Zato ni nenavaden trend novih idej in rešitev. Takrat se zavemo napak in razmišljamo o trajnostnih rešitvah, ki nas ne bodo vnovič pahnila v krizo.

Vedno imamo na voljo dva pristopa: lahko čakamo na zaostritev krize in potem rešujemo probleme, ki so nastali, ali pa smo proaktivni in preprečujemo nastanek težav.

Zgledi iz sveta pričajo o tem, da povezovanje v lokalne podjetniške kolektive (družinske ali skupnostne), prinaša dvig kakovosti življenja. Človek je nav-

sezadnje družabno bitje, bitje skupnosti. V strogo poslovni, izključno pridobitno narnani organizaciji, je posameznik koristen v smislu pridobitnosti, pri čemer je glavna motivacija finančna. S tem je poistovetenje s podjetjem nižja, da ne govorimo o duševni izpoljenosti in občutku socialne vključenosti.

Družinsko podjetništvo pokriva ta področja in prinaša dodano vrednost, če se zna izogniti nekaterim pastem tovrstnega poslovanja. Pri tem ni zadostna tehnična podkovanost, ampak tudi kakovostna, poglobljena komunikacija, skrb za urejene odnose in transparentnost. To so dimenzije, ki so v gospodarstvu pogosto spregledane med kazalniki uspešnosti.

Družine so temeljne nosilke trajnosti v družbi, saj zagotavljajo nadaljevanje vrste.

narapetrovis@gmail.com

Katarina Jagić: Družinsko podjetništvo v turizmu



KATARINA JAGIĆ
Predsednica Hrvaške zveze malih podjetnikov
HUMP/CROSBU, Zagreb
GEW Croatia Host <http://hr.unleashingideas.org> &
www.unleashingideas.org
Članica odbora ESBA – European Small Business Alliance (Evropska konfederacija malih podjetij), Bruselj
katarinaj@hump-crosbu.hr

"Turizem postaja v svetu glavni sektor za razvoj, vir prihodkov, delovnih mest in ustvarjanje premoženja. Vpliva na razvoj države."

DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO NA HRVAŠKEM

Okoli 50 % zaposlenih na Hrvaškem dela v družinskih podjetjih.

Turizem in gostinstvo, dve izmed oblik družinskega podjetništva, urejajo zakoni o gospodarskih družbah, obrti, gostinski in turistični dejavnosti.

Tri vrste gostinskih storitev se lahko opravljajo brez ustanovitve gospodarske družbe oziroma obrti:

- v gospodinjstvu (opazen porast družinske nastanitve v gospodinjstvih, ki je 49 %, istočasno obstaja še neizkoriščen potencial)
- v turistično-kmetijskih gospodarstvih
- na plovilih

Novi obeti se porajajo v: zdravstvenem turizmu, kolesarskem turizmu, gastronomiji in enologiji, podeželskem in planinskem turizmu, golf turizmu, pustolovskem in športnem turizmu ter ekoturizmu.

Turistične storitve, ki so ugodne za družinsko podjetništvo, so: storitve potovalne agencije, storitve v navtičnem turizmu in storitve turistično-kmetijskih gospodarstev.

Uvedeni so bili tudi razni programi/spodbude in izobraževalni programi.

STRATEGIJA RAZVOJA HRVAŠKEGA TURIZMA DO LETA 2020

Hrvaška je v strategiji opredeljena kot svetovno prepoznavna turistična destinacija, konkurenčna, privlačna za naložbe in ustvarjanje delovnih mest. Na trajnosten način upravlja razvoj svojega celotnega ozemlja. Neguje kulturo kakovosti. Gostje celo leto uživajo gostoljubnost, var-



nost in edinstveno raznovrstnost pristnih doživetij in ponudbe.

RAZVOJNA NAČELA HRVAŠKEGA TURIZMA DO LETA 2020

- Kultura kakovosti
- Partnerstvo
- Deregulacija
- „Zeleno“
- Več od sonca in morja
- Celotni prostor
- Izvirnost in ustvarjalnost
- Hotelirstvo kot gonilo naložb
- Inovativen tržni nastop
- Proizvodnja in turizem

Vir: Institut za turizem

Načrtuje se

- odprtje 200 majhnih družinskih hotelov oz. penzionov ob obali oz. v zaledju
- izgradnja 100 manjših plovil, „plavajoči hoteli“

Vir: Ministrstvo za turizem

AKTIVNOSTI HUMP

2012 - 2. okrogla miza na visoki ravni v Dubrovniku: v sodelovanju z OECD uvedba pobude „International Centre for SMEs in Tourism – ICST“ (Mednarodni center za MSP v turizmu), priprava strategije.

2013 - 3. okrogla miza na visoki ravni v Dubrovniku, Podjetništvo v turizmu: vključevanje lokalnega partnerja v pobudo ICST. Podpora ES/GD za podjetništvo in industrijo.

V pripravi:

- 1. Mednarodni kongres ICST, 2014
- sodelovanje s StudioCentroVeneto, projekt „Generational Changeover“ (Generacijski prehod)



Poslovni nasvet pred vašimi vrati

Tina Sommer: Pomembna vloga gospodarske diplomacije



TINA SOMMER

Častna predsednica, ESBA (Evropska konfederacija malih podjetij)

Družinska podjetja ključno prispevajo h gospodarstvu in socialni strukturi vsake države članice EU. Družinska podjetja predstavljajo več kot 60 % vseh evropskih podjetij.

Samo v Združenem kraljestvu je 3 milijone družinskih podjetij, ki poslujejo predvsem v kmetijstvu in industriji črpanja oz. pridobivanja, hotelirstvu in gostinstvu ter prodaji na debelo in drobno.

Spopadajo se z mnogimi izzivi, ki jih lahko razdelimo v 3 kategorije: okoljske spremembe, notranje zadeve in izobraževanje. Natančneje, med drugim imajo težave z dostopom do sredstev financiranja in načrtovanjem nasledstva. Vendar veljajo za gonilno silo podjetništva.

Kako se tem podjetjem pomaga v Združenem kraljestvu in EU? Pomembna je vloga gospodarske diplomacije.

Giuliano Nadrah: Pojmi družinskega podjetja



GIULIANO NADRAH

Član Slovenskega deželnega gospodarskega združenja v Trstu
Revizor
Davčni izvedenec
Svetovalec za delo

Družinsko podjetje, osnovano na členu 230 bis civilnega zakonika, je nastalo v Italiji leta 1975 v sklopu reforme družinskega prava.

- Družinsko podjetje sestavlja podjetnik, ki je običajno tudi ustanovitelj, soprog/a in sorodniki do tretjega kolena (otroci, starši, bratje, dedici, itd.) in pridobljeni sorodniki do drugega kolena (tast, tašča, svaki, zetje, itd.).
- Med družinske člane se porazdeli maksimalno 49 % podjetniškega dohodka, nikakor se ne porazdeli izguba.
- Izpod davčnega vidika ureja porazdelitev dohodka 4. odstavek 5. člena enotnega besedila davčne zakonodaje (TUIR), ki napoveduje določene formalnosti:

„Družinsko podjetje mora biti ustanovljeno z notarskim aktom ali z overovljeno zasebno pogodbo leto pred porazdelitvijo dohodka in davčne prijave.“

Søren Boutrup Sorensen: "Zgodnje opozarjanje" pomoč podjetjem v krizi – izkušnje z Danske



SØREN BOUTRUP SORENSEN
Entrepreneurial Bureau, Danish Business
Authority, Ministry of Business and Growth

ZAKAJ SMO OBLIKOVALI PROGRAM ZGODNJEGA OPOZARJANJA ('EARLY WARNING')

Cilj programa zgodnjega opozarjanja je ustvariti večje število hitro rastočih podjetnikov. Veliko raziskav je pokazalo, da podjetnike skrbi predvsem to, da ne bi šli v stečaj.

Analiza razmer na Danskem v letu 2005 je pokazala, da moramo, če želimo imeti več hitro rastočih podjetnikov, izvesti dve pobudi.

1. Sprememba zakona o stečaju

S spremembo smo želeli zagotoviti, da stečaj ne bi bil več tako katastrofalna možnost. Med drugimi dejavniki smo uvedli možnost hitrejšega odpisa dolgov (tri leta proti prejšnjim petim letom) v sprejemljivejših pogojih, s čimer smo zagotovili, da lahko poslovni subjekt v stečaju hitreje rešuje zadeve in tudi ustanovi popolnoma novo podjetje.

2. Financiranje programa zgodnjega opozarjanja

V raziskavi smo ugotovili, da za podjetja v krizi ni bilo nobenih primernih splošnih svetovalnih pobud, kljub temu da je bilo povpraševanje po nepristranskem svetovanju veliko.

Od začetka leta 2008 je bilo v program vključenih več kot 3.300 podjetij. Število novih povpraševanj je bilo med 600 in 700

podjetij na leto.

Cilji zgodnjega opozarjanja

Cilji zgodnjega opozarjanja so naslednji (v naključnem vrstnem redu):

- pomagati delujočim podjetjem premagati krizo in ponovno dosegati rast,
- hitro in učinkovito zapreti nedelujoča podjetja ob čim manjši škodi za družbo, upnike in lastnike,
- spremeniti splošno stigmo, ko se podjetje znajde v krizi, da se približamo ameriškemu modelu, kjer stečaj nima tako negativnega predznaka,
- povrniti lastnikom zaupanje in jim odpreti pot v prihodnost brez nenehne zadolženosti. Ponudi se jim priložnost, da se ponovno uveljavijo na dostojen način, v nekaterih primerih pa dobijo priložnost za ustanovitev novega podjetja v bližnji prihodnosti.

ORGANIZACIJA ZGODNJEGA OPOZARJANJA IN BAZA ZNANJA

Prizadevanja v okviru zgodnjega opozarjanja podpirajo naslednji trije stebri.

1. Deset svetovalcev programa zgodnjega opozarjanja je razporejenih po vsej Danskem

Svetovalci imajo zelo veliko izkušenj, kako opraviti prvi pogovor z lastnikom podjetja v krizi. Njihova naloga je na dveh ali treh srečanjih dobiti vpogled v razmere v podjetju, oceniti možne rešitve in pripraviti načrt za reševanje krize.

2. Okrog 110 izkušenih prostovoljnih svetovalcev

Svetovalci so običajno starejši in izkušeni vodstveni delavci. V skupini sodelujejo sedanji in nekdanji direktorji velikih korporacij, sedanji in nekdanji lastniki manjših podjetij, člani in predsedniki uprav in odborov ter nekaj strokovnjakov (računovodje, pravniki, finančni svetovalci, psihologi, inštruktorji itd.)

3. Sodelovanje s 15–20 najboljšimi pravniki s področja plačilne nesposobnosti na Danskem

Uporabnikom nudijo brezplačno pomoč,

dokler ne pripravijo posebnega načrta za reševanje razmer, običajno takrat, ko potrebujejo sodno izvedensko mnenje ali ko z upniki sklepajo izvensodne poravnave. Pravniki niso financirani iz projekta. Plačilo za njihovo sodelovanje izhaja iz sodnega primera, ki pogosto nastane kot posledica njihovega predhodnega svetovanja.

NAJPOMEMBNEJŠE ZNANJE, PRIDOBLENO V OKVIRU PROJEKTA

Interdisciplinarne veščine so ključ do uspeha. Pri reševanju podjetij v krizi in sodelovanju z njihovimi lastniki so pomembna različna področja znanja.

• Krizni management

Katere pobude lahko zagotovijo, da podjetje hitro izboljša svoj prihodek in likvidnost? Lastniki, ki so obenem tudi direktorji podjetja, pogosto potrebujejo povratne informacije na tem področju, da lahko začnejo razmišljati drugače.

• Krizno vodenje

Kako lahko lastnik-direktor, ki se znajde tudi v hudi osebni krizi, zagotovi svojo predanost, samoiniciativnost in podjetnost ter tudi predanost svojih zaposlenih?

• Financiranje oz. upravljanje finančne institucije

Za večino malih in srednje velikih podjetij je finančna institucija njihova edina rešitev. Kako lahko lastnik (ponovno) vzpostavi zaupanja vredno sodelovanje? Kdaj nastopijo primerne okoliščine za pogajanja o poravnavi, sanaciji itd.?

• Pregled zakonodaje s področja plačilne nesposobnosti

Ker svetujejo, kateri ukrepi so v danem trenutku najprimernejši, je za svetovalce programa zgodnjega opozarjanja bistvenega pomena, da imajo dober pregled nad najpomembnejšimi pogoji v zvezi z zakonodajo s področja plačilne nesposobnosti, vključno s stečajem, sanacijo in odpisom dolgov.

• Srečanje s posamezniki v krizi

V večini primerov se lastniki malih in srednje velikih podjetij v krizi znajdejo tudi sami v hudi osebni in življenjski



krizi. Ko se srečamo z lastnikom v krizi, je ključnega pomena, da dobro poznamo najpogostejše odzive in tudi tipične razvoje dogodkov v zvezi s krizo. Bistveno je, da se lastnik sreča s svetovalci, ki so sposobni in dovolj pogumni, da mu v zelo težkih razmerah pomagajo tudi s človeške plati.

POTEK TIPIČNEGA PRIMERA ZGODNJEGA OPOZARJANJA

1. korak

• Svetovalec programa zgodnjega opozarjanja oceni trenutno situacijo in pripravi načrt za reševanje krize

Svetovalec dobro preuči razmere, v katerih se je znašel lastnik skupaj s svojim podjetjem (finančne, poslovanje, likvidnost, zavarovanja, odgovornost, garancije, dolgovi, sredstva itd.), glavne točke pa nato izpostavi v dolgoročnem načrtu. V nekaterih primerih svetovalec v okviru zgodnjega opozarjanja, po možnosti s pomočjo banke, podjetju pomaga, da si opomore po začasni krizi v sorazmerno kratkem času. Če to ni mogoče, se izvede eden od naslednjih ukrepov.

2. korak

• Izvede se: pojasnjevalni pravni oz. finančni sestanek s pravnikom s področja insolventnosti

Preuči se možnost poslovanja celotnega podjetja ali samo enega dela podjetja v novih pravnih okvirih. Druge možnosti so tudi nova poravnava in načrt, kaj naj lastnik skupaj s svojo družino stori, če se znajde v osebnih dolgovih, ki jih ne zmore odplačati.

• Ali pa se v reševanje primera vključi prostovoljni svetovalec

Svetovalec mora imeti ustrezno znanje in izkušnje za reševanje nastale situacije. Svetovalec se večinoma vključi v primerih, ko obstaja možnost preživetja, svetovalni postopek pa običajno traja od nekaj mesecev do več kot leto dni od datuma začetka.

V praksi obstaja veliko različic zgoraj omenjenega ukrepanja. Na primer, v veliko primerih prostovoljni svetovalec redno sodeluje in pomaga lastniku, ko ta že prejme sklep o začetku stečajnega postopka, dokler ni na voljo sklep o odpisu dolga.

MERJENJE UČINKA

Opravljeni sta bili dve meritvi učinkov,

v katerih smo podjetja, vključena v program zgodnjega opozarjanja, primerjali s kontrolno skupino. Meritve so bile zgolj statistične in so temeljile na uradno poročanih podatkih, pokazale pa so naslednje:

• **podjetja, vključena v program zgodnjega opozarjanja, ki preživijo, so sposobna ohraniti ali povečati svoj promet, ekvivalent polnega delovnega časa in izvoz;**

• **podjetja, vključena v program zgodnjega opozarjanja, ki so v stečaju, pa imajo na koncu manj dolgov do javnega sektorja kot kontrolna skupina (davek na dohodek po odbitku in DDV).** Tako danski javni sektor prihrani okrog 7 do 12 mio DKK na leto (933.000 do 1.600.000 EUR).

Stroški poslovanja programa zgodnjega opozarjanja skupaj znašajo okrog 1 mio EUR. Ogromna družbena korist, ki jo prinaša program zgodnjega opozarjanja, pa ni bila ovrednotena.

NADALJNI RAZVOJ POBUDE

Z obravnavo več kot 3.300 podjetij smo izoblikovali trdno in učinkovito organizacijo ter obširno bazo znanja. Kar je izjemno pri svetovanju podjetjem v krizi ter njihovim lastnikom in družinam pa je to, da svetovanje obsega dve povsem ločeni področji: svetovanje podjetju in svetovanje lastniku. Obe področji vodi istočasno isti svetovalec.

Kot je bilo že omenjeno, to zahteva interdisciplinaren pristop, ki se dopolnjuje z obširnim znanjem iz najrazličnejših strok. To celostno in večdisciplinarno svetovanje je edinstveno v zgodnjem opozarjanju in je zelo pomembno za večino ljudi, ki svetujejo podjetjem, ki jih upravlja lastnik. Zato je pomembno, da na podlagi obstoječega znanja vse to razširimo na naslednja področja.

• Raziskave na podlagi statistične analize velikega števila strank, ki jih dopolnjuje poglobljena analiza številnih podjetij

Kakšni so splošni trendi v krizah in kaj so glavni vzroki krize? Poleg prava, ekonomije, managementa itd. je treba upoštevati tudi znanje s področij psihologije in sociologije.

• Izoblikovanje subjekta, ki zbira, razvija in spodbuja znanje

Sedanje znanje mora biti izoblikovano in formalizirano, da se ga lahko učinkoviteje posreduje drugim enotam, ki svetujejo lastnikom-direktorjem in njihovim podjetjem.

PRENOS PROGRAMA ZGODNJEGA OPOZARJANJA V DRUGE DRŽAVE ČLANICE EU

Uspešna izvedba pobude zgodnjega opozarjanja v drugih državah zahteva osredotočenost na naslednje izzive.

• Geografsko celovita organizacija

Ker je osebni obisk podjetja nujen, je izrednega pomena, da so svetovalci razporejeni po vsem geografskem območju.

• Interdisciplinarno in celostno prizadevanje je najzahtevnejše področje

Za svetovalce programa zgodnjega opozarjanja, katerih naloga je pripraviti prvo oceno stanja v podjetju, je zlasti pomembno, da dobro obvladajo vsa glavna poslovna področja. Svetovalci morajo znati uporabiti vse svoje sposobnosti in morajo biti ves čas prisotni, zlasti ko postane pogovor zelo otežen.

• Oblikovanje skupine prostovoljcev

Pomembno je takoj na začetku razjasniti, kakšne koristi prostovoljcem prinaša sodelovanje v programu. Povrnejo se jim določeni stroški, kot so na primer stroški prevoza, niso pa upravičeni do plačila za opravljanje dela. Po drugi strani pa so del privlačne skupine, v kateri običajno izvajajo zapletene in zahtevne naloge ter so poleg tega zelo zagnani, saj se zavedajo svoje vloge. Na začetku je treba skupino dati zagon, potem pa se lahko sama širi s pomočjo informacij od ust do ust, če ves čas skrbimo za to, da se skupina ohranja in razvija.

• Vzpostavitev tesnega sodelovanja ustreznega števila usposobljenih pravnikov s področja plačilne nesposobnosti

Lokalni pravnik običajno ponuja storitve tipičnemu malemu ali srednje velikemu podjetju v težavah, kljub temu da morda nima obširnega pravnega znanja s področja plačilne nesposobnosti. Stranke, vključene v program zgodnjega opozarjanja, pa imajo na voljo strokovno svetovanje pravnika, ki je specializiran za pravo s področja plačilne nesposobnosti.

Janez Ajlec: Naše družinsko podjetje AJM okna – vrata – senčila je kot naš otrok

► Avtorica: Vida Petrovčič

Podjetje AJM okna – vrata – senčila d.o.o. in njegov »oče« Janez Ajlec, ki je eden najbolj uspešnih slovenskih podjetnikov, sta prejela v 23 letih, odkar podjetje obstaja, že vrsto nagrad, certifikatov in priznanj. Omenimo le nekatere: oceno bonitetne odličnosti AAA, »Znak kakovosti za montažo stavbnega pohištva AJM«, »Naj direktor leta« in »Naj podjetje leta za mala in srednja podjetja« po izboru revije Mariborčan ter polni certifikat »Družini prijazno podjetje«. Upravičeno. Janezu Ajlecu, ki je sicer že štiri leta upokojen, je uspelo v pičlih 23 letih od nastanka, popeljati AJM okna – vrata – senčila d.o.o. med najpomembnejše igralce v svoji panogi v Sloveniji in v tem delu Evrope. Janez Ajlec govori o svojem podjetju kot o svojem otroku. »Ko otrok dopolni 20 let, velja za polnoletnega in samostojnega, pa ga starši kljub temu ne zapustijo. Naše družinsko podjetje je naš otrok,« pripoveduje ponosno. Pa pogledjmo, kako se je vse skupaj začelo.

JANEZ AJLEC: »Z mirno vestjo lahko rečem, da smo naše podjetje ustvarili iz nič. Danes imamo 227 zaposlenih, začeli pa smo z zgolj desetimi. Leta 1990, ko sva se s soprogo za vedno vračala z dela v Nemčiji, sva od takrat propadlega Agrokombinata Maribor kupila stari hlev v Kozjaku nad Pesnico, tu, kjer danes stoji na 14 tisoč kvadratnih metrih naša proizvodnja. Najprej sva celo razmišljala, da bi na tej lokaciji uredila diskoteko. V Nemčiji, kjer sem

delal vrsto let kot ključavničar, kasneje pa sva s soprogo odprla gostilno na nemško-nizozemski meji, so bile diskoteke zelo razširjene, pri nas pa jih v tistih časih še ni bilo. Vendar so se stvari zasukale drugače. Odločil sem se za proizvodnjo oken. Začeli smo s plastičnimi okni, danes pa proizvajamo, prodajamo in vgrajujemo vse – plastična, lesena in aluminijasta okna, plastična in aluminijasta vhodna vrata, fasade in zimske vrtove.«

➔ **Vaša novost in inovacija je okno AJM Zero Sash.**

JANEZ AJLEC: Razvili smo posebno okno – AJM Zero Sash, ki je novost na domačem in tujem trgu. Gre za okno z lesenim okvirjem in krilom, ki je brez okvirja in torej praktično v celoti iz stekla. To pomeni, da je njegova zastekljena površina za osem odstotkov večja, kot pri ostalih oknih z okvirjem na krilu. Okno je izjemno energetsko učinkovito in, verjamem, da bodo

LES-ALU okno **ZERO SASH** by AJM

Odličen dizajn, odsoten okvir krila, ekstremne steklene površine, energetska učinkovitost in kakovost so prvič tako harmonično združene v celoto; v okno, ki odpira nove dimenzije v oblikovanju in izdelavi stavbnega pohištva.

Vidni okvir okenskega krila nadomešča neprekinjena steklena površina, ki je za petnajst odstotkov večja, kot pri primerljivih sodobnih oknih z okvirjem.

Ravnini krila in okvirja sta lahko na notranji strani popolnoma izravnani, kar daje piko na i vrhunskemu dizajnu. Po želji lahko Zero Sash izdelamo tudi z neop-ravnanimi ravninama med krilom in okvirjem.

Krilo je dobavljivo v črni in beli barvi. Emajliran rob stekla je lahko v različnih odtenkih barvne lestvice RAL.





v prihodnosti zelo iskana oprema pasivnih hiš. Veliko zanimanje zanj smo poželi že na lanskem sejmu Bau v Münchnu. Prijavili smo tudi patent na okvir okna tako za Evropo kot tudi za Japonsko, kjer je za Zero Sash kar nekaj zanimanja. Viden interes izražajo tudi Kitajci, Švedi, Švicarji.

➤ Kako ste sploh prišli na zamisel za izdelovanje oken pred 23 leti?

JANEZ AJLEC: Imam to srečo, da imamo v družini občutek za podjetništvo v krvi. Moja mama prihaja iz velike kmetije, njena družina, pisali so se Zemljič, je bila zelo podjetna. Materina sestra je že pred vojno imela pletilni stroj. Moj dedek na primer je bil največji sadjar na Štajerskem. Znal je tudi cepiti sadje, nekaj dreves je celo imenovanih po njem. Dedov ded je bil glasbenik. Kot organist in komponist je deloval na Dunaju. Verjamem, da sem podedoval nekaj tega dobrega občutka za posle. Svojo pot sem začel v Nemčiji, najprej kot strojni ključavničar, pozneje kot gostinec. Ko sva se s soprogo vrnila, sva se spustila v posel z nizkimi gradnjami, a kmalu ni bilo več dela, zato sem to dejavnost začel opuščati in iskati nove priložnosti. V Avstriji sem v nekem salonu povsem po naključju zagledal plastična okna. Spomnim se, bilo je belo okno z zelenimi polkni in belimi križi. Bila je ljubezen na prvi pogled. Odločil sem se, da bom to spraval tudi v takrat še skupno domovino Jugoslavijo.

Po tedaj veljavnih zakonih smo ustanovili skupno podjetje z avstrijskimi partnerji. Najprej sem prevzel predstavnitvo za prodajo oken, ki je kmalu preraslo v našo lastno proizvodnjo, prodajo in vgradnjo.

➤ Ali ste v teh 23 letih neprestano rasli?

JANEZ AJLEC: Rasli smo praktično ves čas, z izjemo leta 2009, ko je zaradi krize naša prodaja nekoliko padla, a se zdaj spet pobira. Vrhunec poslovanja smo dosegli v letu 2008, ko smo imeli 300 redno zaposlenih in 200 pogodbenih delavcev. Pred 23 leti smo začeli z desetimi ljudmi in z 78.000 evrov letnega prometa. Potem smo

vsako leto prodajo povečevali po 1000 odstotkov. Tako smo vse do leta 2008 letno ustvarili za 34 milijonov evrov prometa. Danes večino svojih izdelkov izvozimo v Avstrijo, ki je s pet milijoni evrov naš prvi izvozni trg. Sledijo Italija, Nemčija in Švica. Naš izvoz raste tudi na račun nekoliko nižje prodaje na domačem trgu. Lani smo ustvarili nekaj manj kot 26 milijonov evrov prometa.

➤ Kakšen je recept za osvojitve tujih trgov? Ali prodajate tudi na Hrvaškem?

JANEZ AJLEC: Seveda smo prisotni tudi na hrvaškem trgu. V Zagrebu imamo poslovne prostore, čeprav hčerinsko podjetje, ki smo ga tam ustanovili, trenutno ne posluje v skladu z našimi pričakovanji. Na Hrvaškem nam ni steklo po pričakovanjih predvsem na račun visokega davka na dodano vrednost. Pa tudi zaradi poslovne kulture, ki vlada pri južnih sosedih. Imeli smo veliko želja strank za prodajo brez računa. To ni v skladu z našo poslovno politiko in se tovrstnega sklepanja poslov ne poslužujemo.

Kako priti na tuji trg? Najprej potrebujete kompetenten izdelek, ki bo zanimiv tudi za tujce. Brez inovativnega, tržno zanimivega izdelka ne bo nič. Drugič, morate biti konkurenčni, tako v kakovosti kot v ceni v primerjavi z najboljšim domačim ponudnikom, ki je že na tem trgu. Skratka, izdelek, ki je inovativen in konkurenčen v kakovosti, dobavnih rokih in ceni bo tudi uspešen.



✚ Na področju oken se je zgodila prava revolucija. Kakšni so danes trendi?

JANEZ AJLEC: Naša okna so danes pretežno trislojna in imajo steklo lepljeno v krilo. Tehnika lepljenja stekla je prinesla preobrat v sistemu proizvodnje. Prej je okvir okna nosil steklo, zdaj zaradi tehnike lepljenja steklo nosi okvir in mu daje dodatno statično trdnost. To je zares preobrat in revolucija. V našem podjetju izdelujemo okna s profili energeto, ki smo jih, z nemškim partnerjem, a po moji zamisli, naredili brez železa, ki je težko in hladno. Kot izkušeni ključavničar vem, da železo izžareva hlad. To pa je nezdržljivo s toplotnimi izboljšavami. Po moji zamisli smo v naših okenskih profilih zamenjali železne okvirje z visokokompozitnimi umetnimi materiali, ki lahko v celoti nadomestijo jeklo. Takšna okna imajo lahke okvirje, ki poleg tega niso hladni in ne predstavljajo toplotnega mosta. Ti okvirji so tudi ožji in posledično v prostor spuščajo več svetlobe. Izolacijska vrednost pri takih oknih znaša do $0,6 \text{ W/m}^2\text{K}$. Izolacijska vrednost stekel, ki jih vgrajujemo v okna, pa je od $0,4 \text{ W/m}^2\text{K}$ do $0,5 \text{ W/m}^2\text{K}$, kar so rezultati, ki zagotavljajo odlično energetsko učinkovitost oziroma vidne prihranke energije. Naj povem, da imamo za naša okna vrsto tujih in domačih certi-

fikatov. Sodelujemo pa tudi z gradbenim inštitutom ZRMK.

✚ Obstaja ocena: če bi v Sloveniji toplotno sanirali vse objekte, bi imela gradbena operativa delo do leta 2042, ali je to realno?

JANEZ AJLEC: Če bi vse sanirali je to mogoče res, vendar je realno po moji oceni skoraj polovica oken že zamenjanih. Res pa je, da je napredek v naši panogi, sploh zadnja leta, izjemen, zato so mnoga nova okna danes že v zaostanku s trenutnimi zahtevami. Današnja trislojna okna so namreč veliko boljše kot okna ki so se proizvajala pred leti, saj je naša industrija v zadnjih letih dosegla izreden napredek.

✚ Kako bi vi sanirali naše gradbeništvo, ki je v krizi?

JANEZ AJLEC: Po mojem mnenju je veliko že zamujenega. Imeli smo odlične kadre iz velikih propadlih gradbenih podjetij. Država pa na žalost ni znala poskrbeti za svojo lastnino. Danes tako nimamo nobene operative s primernimi referencami za velike projekte, le nekaj manjših in srednje velikih gradbenih podjetij. Tako se bo to področje pobiralo dlje časa. Poleg tega tudi pravna država ne deluje. Država je dopustila, da je propadlo veliko dobrih podjetij zaradi plačilne nediscipline, ki je

ni nihče saniral.

✚ Kaj pa ekonomska politika in višanje davkov?

JANEZ AJLEC: Višanje davkov ni dobro. Živel sem v Nemčiji. Tudi tam so imeli in imajo sivo ekonomijo. Ampak Nemci so jo do neke mere dovoljevali, saj je ta denar najhitreje krožil. Ni pametno zapirati krogotoka denarja. Če se to zgodi, se ljudje začnejo bati in ne trošijo. Napačno je, da mediji nenehno pišejo o tem, da je kriza. To ima izredno negativne posledice, saj se potrošniki ujamejo za žepe in nehajo trošiti. Država bi dosegla več, če bi spodbujala izdajanje računov tako, da bi se ti šteli v davčne olajšave.

✚ Ali nas prihod trojke v Slovenijo lahko reši?

JANEZ AJLEC: Mislim, da je tudi za trojko že dve leti prepozno. Naša težava je, da smo samozadostni in da nimamo dovolj razvitega občutka odgovornosti. Vsakdo bi moral biti odgovoren do države, družine in do sebe. Če me vprašate, kdo vodi to državo, je moj odgovor: sindikati. Nasprotujejo vsem spremembam, že leta stojijo trdno na svojih okopih neozirajoče se na dejansko stanje v družbi in državo postavljajo v pat položaj. V Nemčiji sem bil član najmočnejšega sindikata IG Metal in tam je veljalo, da če stavka traja več kot 20 dni sindikati krijejo plačo. Delodajalec ne nosi stroškov stavke. Pri nas pa ravno obratno, delodajalec plača vse.

✚ Kdaj nastopi trenutek, ko družinsko podjetje preraste iz obrti v veliko družbo, ki mora najeti zunanjega menedžerja?

JANEZ AJLEC: Tudi pri nas smo se pred leti že odločili za zunanjega menedžerja, a smo imeli pri tem slabo roko. Ni delal v korist našega podjetja, zato sem se moral celo za štiri leta vrniti iz upokojitve, da sem podjetje rešil. Danes našo družbo vodijo moje tri hčere ter njihovi soprogi. Osebo prisegam, da družinsko podjetje vodi, tako kot pove ime, lastniki oziroma družina. Če pa že najamejo zunanjega menedžerja, morajo ostati lastniki v nadzornih svetih. Tudi sicer je treba zunanjega direktorja najmanj pol leta vpeljevati v posel. Nikakor



Janez in Marija Ajlec, ustanovitelja in solastnika družinskega podjetja AJM okna-vrata-sencila d.o.o.



ne moreš nekoga kar vreči v vodo.«

➤ Kakšna bo po vašem mnenju Slovenija čez pet let?

JANEZ AJLEC: Ob osamosvojitvi sem dejal, da smo lahko v dveh letih uspešni kot Švica, pa sem se zmotil. Lahko bi bili, če nas ne bi navzdol potegnil balkanizem. Nekoč smo v Zahodni Evropi imeli sloves pridnega, delovnega naroda, a smo ta svoj sloves zapravili. No še vedno sem prepričan, da ima Slovenija potencial, da postane nova Švica. Treba je le državo na novo postaviti. Imamo ideje, pa jih ne znamo speljati. Bolj bi morali stopiti skupaj.

AJM NAGRADE:

1990 Ustanovitev podjetja

1994 »Podjetniška družina leta«

1996 »Izjemni dosežki trajnejšega pomena v podjetništvu«, podeljuje GZS

1997 Certifikat »ISO 9001:2000«

1998 »Znak kakovosti v graditeljstvu«

1999 Priznanje »Urojeno poslovno in delovno okolje«

2002 »Znak kakovosti za montažo stavbnega pohištva AJM«

2004 »Naj direktor leta« in »Naj podjetje leta za mala in srednja podjetja« po izboru revije Mariborčan

2005 Rim – mednarodna nagrada za poslovno uspešnost in rast »International Trophy For Quality«

2007 Certifikat »Družini prijazno podjetje«

2009 Certifikat »ISO 9001:2008«

2010 Trajni certifikat »Družini prijazno podjetje«, obnovljen »Znak kakovosti v graditeljstvu« in »Naj malo in srednje veliko podjetje« po izboru revije Mariborčan

2011 Prejem oceno banitotno odličnosti AAA, »Znak kakovosti za montažo stavbnega pohištva AJM«, »Naj direktor leta« in »Naj podjetje leta za mala in srednja podjetja« po izboru revije Mariborčan

tor leta« in »Naj podjetje leta za mala in srednja podjetja« po izboru revije Mariborčan in polni certifikat »Družini prijazno podjetje«

2012 Prejem znaka »Zaupanja vredna blagovna znamka 2012« po izboru bralcev revije Reader's Digest, »Zlati znak kakovosti v graditeljstvu« za montažo stavbnega pohištva, »Zlato priznanje« družbe Coljski sejem za leseno okno AJM pasiv 90 (v okviru sejma MOS), Certifikat »Konzorcij pasivna hiša« za sistem AJM 8000 energoto®

2013 »Zaupanja vredna blagovna znamka 2013« po izboru bralcev revije Reader's Digest, priznanje »Zlati Coh« za okno Zero Sash, ki ga podeljuje Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (v okviru sejma MOS), »Srebrna nagrada« družbe Coljski sejem za okno Zero Sash (v okviru sejma MOS), »Zlato priznanje za inovativnost« za okno Zero Sash, podelila Štajerska gospodarska zbornica, »Srebrno priznanje za inovacijo« za okno Zero Sash, podelila GZS, nagrada/naziv »Oblikovanje leta« za okno Zero Sash, v okviru Meseca oblikovanja podeljuje Zavod Big

AKREDITIRAN LABORATORIJ LOTRIČ METROLOGY NA PODROČJU MEROSLOVJA DELUJE ČE PREKO 20 LET. DEJAVNOSTI PODJETJA SO OPISANE V KROGU ZAUPANJA, RAZDELJENEM V SEDEM OSNOVNIH DIVIZIJ:

- MEROSLOVNE REŠITVE
- MERJENJE MERIL IN VZORCEV
- PROGRAMSKE REŠITVE (IKT)
- M & Q AKADEMIJA
- SERVIS IN VZDRŽEVANJE
- PRODAJA
- MEROSLOVNI FORUM



Več o nas najdete na www.lotric.si

Luka Fojkar: Naša prepoznavnost je zrasla s čokoladnicami in Prešernovimi kroglicami

► Avtorica: Vida Petrovčič

Tudi čokolada je lahko dober posel. Tako je že pred dvajsetimi leti razmišljal solastnik in soustanovitelj družbe Benedikt d.o.o. Luka Fojkar. Letos so praznovali 20 - obletnico delovanja. Začeli so kot majhno družinsko podjetje, kar so še vedno, čeprav imajo deset zaposlenih in 800 tisoč evrov letnega prometa. Kako so torej začeli?



LUKA FOJKAR, lastnik in direktor družbe Benedikt d.o.o.

LUKA FOJKAR: »Začeli smo leta 1993, predvsem je bilo to družinsko podjetje. Začeli smo s prodajalno čokoladnih izdelkov in bonbonov na tržnici v Kosezah. Eni prvih smo uvozili v Slovenijo sistem »Pick and mix«. Gre za bonbončke v posodicah, ki jih je mogoče mešano nabrati v vrečko. Torej gre za nakup bonbonov »na vago«. Ta sistem smo potem razvili tudi za kinematografe in sejme. Leta 1997 smo v pasaži nebotičnika odprli prvi čokoladnico. Naslednja prelomnica se je zgodila konec leta 2002, ko smo začeli s proizvodnjo Prešernovih kroglic. Takrat je naša prepoznavnost zrasla. Leta 2004 in 2005 pa smo svojo proizvodnjo začeli širiti tudi na ostale izdelke. Danes ponujamo okoli 500 proizvodov, od čokoladnih tablic in Prešernovih kroglic, prek čokoladnih spominkov, kot so ljubljanski zmaj, človeška ribica, Prešernov profil, do pralinejev in drugih čokoladnih izdelkov, ter otroški program čokoladnih figuric in podobno.«

➔ **Vaš letni promet znaša 800 tisoč evrov. Ali se posel s čokolado splača, še posebej v Ljubljani?**

LUKA FOJKAR: Svoje čokoladnice imamo samo v Ljubljani, izdelke pa pošiljamo tudi drugim prodajalnam. Načeloma se ta posel izplača, čeprav so bili časi pred krizo veliko boljše. Zadnja tri do štiri leta nam posel letno pade za okoli pet odstotkov.

➔ **Ste lokalni trgovec v središču Ljubljane. Ali je Center problematičen za prodajo?**

LUKA FOJKAR: Delno je. To res. Poleti načeloma ni težav s prodajo. Največ težav imamo v zimskih mesecih, od januarja do aprila. Turistična sezona se v Ljubljani začne šele z Veliko nočjo. Slaba meseca za prodajo pa sta tudi oktober in november. Imamo štiri prodajalne, tri v ljubljanskem Centru in eno v Mercatorjevem centru v Šiški.

➔ **Kaj bi lahko naredili, da bi ohranili in oživili lokalne trgovce v stari Ljubljani?**

LUKA FOJKAR: 'Mislim, da bi morali prestrukturirati trgovine. Po mojem mnenju je v stari Ljubljani premalo ponudbe sadja ali izdelkov, po katere bi ljudje prišli posebej v mestno središče. Mesto potrebuje trgovine, ki jih ljudje obiskujejo vsak dan, ne pa obrtnikov, denimo čevljarjev, ki jih mogoče obišejo enkrat letno. Tudi pozimi je Ljubljana polna zaradi tržnice, temu bi morale slediti tudi ostale trgovine, denimo z ekološkimi izdelki ali s čim podobno ekskluzivnim, vendar bi morala biti ta ponudba stalna. Trgovine z oblekami, ki jih je že povsod dovolj, ne bodo dovolj za oživitve mesta.

➔ **Zakaj pa se vi niste odločili, da bi odprli prodajalno v BTC-ju na**

obrobju mesta?

LUKA FOJKAR: Mislim, da je tam kupna moč kupcev manjša, kot v središču Ljubljane. V središču mesta nam veliko prometa ustvarijo turisti, ki jih v BTC-ju ni.«

➔ **Kaj bi Ljubljana še lahko storila, da bi oživila staro mestno jedro?**

LUKA FOJKAR: Zadnje leto se je veliko spremenilo na bolje, videz je veliko lepši kot nekoč. Kot rečeno, pa sam predvsem pogrešam dogajanje od januarja do aprila. Osebnostno mislim, da je cona za pešce prevelika in trgovcem preprečuje večji zaslužek. Ljudje potrebujejo možnost dostopa do trgovin v vozilih, če želijo nakupovati. Od parkirne hiše na Kongresnem trgu do središča potrebujejo ljudje kar 15 minut hoje. To pa je za nakupe preveč. Zato si veliko obetam od garažne hiše pod tržnico.

➔ **Kaj vam pomeni članstvo v PTZ? Zakaj je pomembno?**

LUKA FOJKAR: Mislim, da smo s tem Združenjem zadnji dve leti veliko pripomogli k prepoznavnosti. Naše akcije so opazili ne le trgovci ampak tudi ostali ljubljanci. Veliko pa si obetamo tudi od mestne menedžerke. Predvsem si želimo, da bi nam pomagala pri odpravi administrativnih ovir. Do zdaj namreč težko dobimo dovoljenje za deljenje letakov, za cvetlične lončke pred vhodom v trgovino ali za preprogo. To, upamo, se bo v prihodnje spremenilo.

Člani združenja Ohranimo lokalnega trgovca pri PTZ dobimo po novem te cvetlične lončke zastoj. Po novem imamo, če imamo odprto trgovino v soboto in nedeljo, v teh dneh stojnico pred trgovino brez plačila takse. Mestna oblast nam gre vse bolj na roke. Članstvo v Podjetniško trgovski zbornici je za nas zelo pomembno.



Podjetje Špan d.o.o. je zasebno podjetje s 30 letno tradicijo. Naša današnja ponudba je plod vizije, ki ji sledimo že od samega začetka – lastnikom vozil ponuditi celovito paleto kakovostnih storitev na enem mestu.

Naša ponudba obsega:

- prodajo pnevmatik in platišč
- vulkanizerske storitve
- optične nastavitve podvozij
- avtosalon Volkswagen, Škoda, Seat in Volkswagen gospodarska vozila
- prodajo rabljenih vozil
- pooblaščen servis Mercedes-Benz
- pooblaščen servis Volkswagen, Škoda, Seat in Volkswagen gospodarska vozil
- cenitev poškodovanih vozil in avtokaroserijska popravila
- avtomatsko in samopostrežna ročna avtopralnica
- prodajo in montaža izpušnih sistemov
- hitri servis
- popravila platišč
- hrambo vozil
- tehnični preglede in registracija vozil
- sklepanje avtomobilskih zavarovanj
- motocenter
- odjava in odvoz izrabljenega motornega vozila



Upokožitev in prenos dejavnosti samostojnega podjetnika na sina – posledice pri DDV

► Pripravila: Aleksandra Heinzer, davčna svetovalka - Pakta svetovanje d.o.o.

VPRAŠANJE: Samostojni podjetnik, identificiran za namene DDV, izpolnjuje pogoje za upokožitev in namerava svojo dejavnost prenesti na svojega sina. Samostojni podjetnik ima med sredstvi tudi nepremičnino, ki jo je pridobil že leta 2005 z obračunanim davkom na promet nepremičnin, kasneje pa jo je adaptiral in od vhodnih računov uveljavljal pravico do odbitka DDV. To nepremičnino želi samostojni podjetnik še naprej oddajati v najem sinu, s katerim pa nameravata podati izjavo po 45. členu ZDDV-1, da bo takšen najem lahko obdavčen z DDV. Samostojnega podjetnika zanima, ali lahko tudi po prenosu svoje dejavnosti ostane identificiran za namene DDV in od najemnine obračunava DDV.

ODGOVOR: V nadaljevanju si pogledjmo, kakšne so DDV posledice v obravnavanem primeru.

IDENTIFIKACIJA ZA DDV IN NADALJNJE IZPOLNJEVANJE ADMINISTRATIVNIH OBVEZNOSTI

Davčni zavezanec mora davčnemu organu prijaviti vsakršno spremembo v zvezi z dejavnostjo in prenehanje opravljanja dejavnosti. Ker namerava samostojni podjetnik prenehati z opravljanjem svoje samostojne dejavnosti (se izbrisati iz registra samostojnih podjetnikov), hkrati pa še vedno prejemati dohodek iz oddajanja premoženja v obdavčen najem, je o tej spremembi dolžan pravočasno obvestiti davčni organ.

Ker namerava samostojni podjetnik v zadevnem primeru nadaljevati z opravljanjem obdavčljive dejavnosti (torej namerava oddajati nepremičnino v obdavčen najem), je zadržanje DDV številke nosilca dejavnosti možno. »Davčni zavezanec« je namreč vsaka oseba, ki kjerkoli neodvisno opravlja katerokoli ekonomsko dejavnost, ne glede na namen ali rezultat opravljanja dejavnosti. Ekonomska dejavnost

pa med drugim obsega tudi **izkoriščanje premoženja in premoženjskih pravic, če je namenjeno trajnemu doseganju dohodka**. Takšna oseba pa se obravnava kot davčni zavezanec ne glede na to, ali je vpisana v sodni register oziroma drug ustrezen register ali predpisano evidenco. Vsak davčni zavezanec mora davčnemu organu predložiti obračun DDV, ki mora vsebovati vse podatke, potrebne za izračun davka, za katerega je nastala obveznost obračuna, in za odbitke, kakor tudi skupno vrednost transakcij v zvezi z obračunanim davkom in opravljenimi odbitki ter vrednost vseh oproščenih transakcij. Tudi, če bo samostojni podjetnik obdržal svojo DDV številko, ker bo opravljal obdavčen promet, bo moral slednji oddajati DDV-O obrazec **pod enakimi pogoji, kot ga je bil dolžan oddajati do sedaj**.

Ob tem velja poudariti, da je najem nepremičnin oproščen plačila DDV po 2. točki 44. člena ZDDV-1. 45. člen ZDDV-1 v nadaljevanju sicer določa, da se davčni zavezanec, ki opravlja transakcije, za katere je oprostitev DDV določena med drugim v 2. točki 44. člena ZDDV-1, lahko dogovori z najemnikom – **davčnim zavezancem, ki ima pravico do odbitka celotnega DDV**, da bo od navedenih transakcij, ki bi morale biti oproščene plačila DDV, obračunal DDV po predpisani stopnji. Na podlagi navedenega torej sin v zadevnem primeru z očetom izjavo po 45. členu ZDDV-1 lahko podpiše **le v primeru, da je identificiran za DDV in ima pravico do odbitka celotnega DDV**.

PRENOS DEJAVNOSTI IN DDV

Skladno z 10. členom ZDDV-1 se pri prenosu podjetja ali dela podjetja na drugega davčnega zavezanca, ne glede na to, ali gre za odplačni ali neodplačni prenos ali kot vložek v podjetje, šteje, da dobava blaga ni bila opravljena. V tem primeru se za potrebe DDV prevzemnik šteje za pravnega naslednika prenosnika. Ne glede na



ALEKSANDRA HEINZER

navedeno, mora prevzemnik, ki uporablja prevzeta sredstva za druge namene kot za tiste, za katere ima pravico do odbitka DDV, plačati DDV v skladu z določbami tega zakona, ki veljajo za obračun DDV od uporabe blaga in storitev za zasebne namene.

Omenjeno določbo podrobneje opredeljuje 8. člen PZDDV, ki določa, da se pri prenosu podjetja ali dela podjetja na drugega davčnega zavezanca šteje, da dobava blaga ni bila opravljena samo, **če prevzemnik podjetja ali dela podjetja kot pravni naslednik prenosnika nadaljuje dejavnost** (navedeno se nanaša tudi na samostojne podjetnike).

V primeru, da bi oče (samostojni podjetnik) prenesel podjetje na svojega sina (samostojnega podjetnika), takšen prenos ne bi bil predmet DDV izključno pod pogojem, **da bi sin kot prevzemnik nadaljeval dejavnost**. V nasprotnem primeru bi bilo ta prenos treba obravnavati kot obdavčljiv promet blaga. Prav tako opozarjam, da bi imel sin kot pravni naslednik enake obveznosti v zvezi z morebitnimi kasnejšimi popravki odbitka DDV pri prenesenih osnovnih sredstvih, če bi naknadno prišlo do kakšnih sprememb, oziroma prenehanja opravljanja dejavnosti.

Aleksandra Heinzer, davčna svetovalka
Pakta svetovanje d.o.o.



Hrvaške izkušnje koristne tudi za slovenske male trgovce

► Avtorica: Vida Petrovič



Na povabilo Združenja malih trgovcev pri PTZ so se njihovega letošnjega spomladanskega zbora udeležili tudi predstavniki Zveze združenj malih trgovcev Hrvaške, da bi izmenjali izkušnje pri oblikovanju nabavno proizvodne trgovske verige, ki na Hrvaškem uspešno deluje že nekaj let.



Predsednik upravnega odbora zveze združenj malih trgovcev Hrvaške
IVAN ČIBALIĆ: » Slovenskim partnerjem želimo predstaviti zvezo zadrug malih trgovcev Hrvaške, to, kako smo organizirani in želimo si, da bi prenesli svoje izkušnje kolegom v Sloveniji.«

Zvezo združenj malih trgovcev Hrvaške tvori pet prostovoljnih združenj. Zveza je bila ustanovljena maja leta 2009 in ima danes že 313 članic s prek 615 prodajalnami. Pet združenj tvorijo: združenje trgovcev zadarske županije z 91 trgovinami, združenje trgovcev 051 Rijeka z 33 trgovinami, združenje trgovcev Zagreb s 206 trgovinami, med katerimi je tudi ve-

liko kioskov, in združenje trgovcev Sisak z 165 trgovinami ter združenje trgovcev Medžimurje s 120 trgovinami. Združenja trgovcev splitsko dalmatinske županije pa ni v tej zvezi. »To je skupaj 615 trgovin. Pet združenj ima pet predsednikov, ti pa tvorijo naš upravni odbor, profesionalnih zaposlenih nimamo. Cilj zveze je, da si prizadevamo, da bi združevali tudi ostale regije, kjer ni združenj, denimo v Slavoniji, Istri in na jugu Hrvaške proti Dubrovniku. Naš cilj je, da bi jim naša zveza pomagala z infrastrukturo. Torej s statutom in z izkušnjami jim bomo pomagali, da se bodo organizirali,« poudarja Ivan Čibalić.

VSAK KUPUJE SAM ZASE, RABATI PA SO SKUPNI

➔ **In kaj pridobi nekdo, ki se včlani v vašo zvezo?**

ČIBALIĆ: Člani – trgovci imajo dodatne bonuse pri mnogih proizvajalcih. Samostojni trgovec težko dobi posebne komercialne popuste in druge ugodne nakupne pogoje. Vsak član sicer kupuje zase, vendar so rabati – popusti in drugi pogoji prodaje dogovorjeni za vse člane skupaj. Prav tako je tudi s četrletnimi in letnimi popusti.

➔ **Kdo vse vam prodaja?**

ČIBALIĆ: Trenutno ima naše združenje podpisane pogodbe z družbo Metro, v kateri kupujemo blago široke porabe, dober dogovor imamo podpisan tudi z Mercatorjem, dogovarjamo se z Agrokorjem, dogovor imamo podpisan z Vindijo za mlečne in suhomesnate izdelke ter z Gavrilovičem in z mnogimi lokalnimi proizvajalci. Naš cilj je, da bi z malimi družinskimi kmetijskimi podjetji in proizvajalci kupovali blago neposredno za končnega uporabnika. Naš cilj je tudi, da se osredotočimo na manj večjih dobaviteljev in s tem znižamo stroške za naše člane.«

➔ **Kakšni so vaši načrti pri povezovanju s slovenskimi partnerji?**

ČIBALIĆ: Naš cilj je, da se zdaj, ko je tudi Hrvaška postala članica EU, povežemo s trgovci iz Slovenije. Imamo skupne interese. Naš cilj je, da ponovno pripeljemo kupce k majhnim trgovcem. Ko kupec kupuje v velikem trgovinskem centru, potrebuje avto in celoten spisek stvari, ki jih želi kupiti. Ob tem pa kupi stvari, ki jih sploh ne potrebuje.

Mali trgovci predstavljajo danes ponudbo, ki je podobna ali celo enaka velikim trgovinam, pri čemer lahko pri nas kupujejo kupci v copatih in z majhnimi vrečkami. Cene pa so zelo primerljive in konkurenčne. Poleg tega je prodaja v majhnih trgovina prijazna do kupcev, saj jih trgovci večinoma poznajo. V velikem trgovinskem središču pa je kupec samo številka.

Vse te svoje prednosti bomo v prihodnje propagirali tudi prek naših spletnih strani. Povezati pa se nameravamo tudi s slovenskim združenjem majhnih trgovcev, da bi izmenjali izkušnje, podatke in bi se povezali tudi pri dogovarjanju o enakih pogojih prodaje pri naših skupnih dobaviteljih, kot je denimo Mercator.

➔ **Svoje člane in tudi vso širšo javnost obveščate tudi prek spleta. Torej je vaše delovanje popolnoma transparentno za vaše člane, kaj pa za ostale?**

ČIBALIĆ: Že danes pogoje prodaje objavljamo na naši spletni strani, ki so na voljo vsem našim članom na Hrvaškem, v prihodnje pa bodo lahko na voljo tudi slovenskim članom združenja malih trgovcev, če se bomo povezali. Pri tem je treba poudariti, da se pri nas v naših združenjih združujejo le trgovci s prehrano. Podobno pa se za boljše pogoje poslovanja in kreditiranja dogovarjamo kot združenje za vse člane tudi z bankami. V prihodnje pa načrtujemo tudi dogovore z zavarovalnicami in prodajalci naftnih derivatov. Več kot dovolj razlogov torej za sodelovanje in povezovanje.

www.savez-udruga-trgovaca.hr

LJUBLJANA

► Besedilo in fotografije: **Vida Petrovčič**

Irena Razpotnik: Ljubljana naj bo živahen in nepozaben javni prostor za vse



IRENA RAZPOTNIK, mestna menedžerka
v kabinetu ljubljanskega župana

Podjetniško trgovska zbornica si skupaj z lokalnimi trgovci že nekaj let prizadeva, da bi mestna središča po Sloveniji oživila. V ta namen so v treh slovenskih mestih: Ljubljani, Celju in Kopru v sodelovanju s PTZ in avstrijskim podjetjem CIMA že začeli s svojim delom tako imenovani mestni menedžerji. To je nova funkcija, ki jo je letos uvedla tudi ljubljanska občina, nanjo pa je bila imenovana Irena Razpotnik, prej vodja Oddelka za gospodarske dejavnosti in promet, po novem pa zaposlena v kabinetu župana. Kaj torej počne?

IRENA RAZPOTNIK: »Imenovanje je rezultat dveletnega projekta uvajanja mestnega marketinga, ki je potekal pod vodstvom PTZ pri Gospodarski zbornici Slovenije. Glavne naloge mestnega menedžerja so skrb za marketing trgovin na drobno, gostincev, upravljanje praznih prostorov ter povezovanje med mestom, podjetniki in turizmom. Dela je veliko. Zato so pred mano veliki izzivi in priložnosti, predvsem,

da tvorno povežem vse deležnike, da bi se zadeve izboljšale.

- Ali imate že kakšne konkretne rezultate?

IRENA RAZPOTNIK: »Konkretno smo z združenjem trgovcev mestnega središča, ki deluje v okviru PTZ pri GZS, uspeli podaljšati obratovalni čas trgovin v središču mesta Ljubljane tudi ob vikendih in praznikih. Ob sobotah so trgovine v središču mesta odprte od 10h do 20h in v nedeljo od 11h do 18h, ob praznikih pa se prilagajamo glede na potrebe. Taki izjemni dogodki so prireditve, kot sta bili Eurobasket ali Noč v stari Ljubljani, čakata pa nas še Vinska pot in Veseli december Ljubljani. Poleg tega smo v ZTML pridobili že 35 trgovcev, s člani Trgovske zbornice (večji trgovci kot so Nama, Maxi, Emporium) pa se dogovarjamo posebej za izbrane dogodke.«

- Menda ste že predstavili program. Kateri so glavni poudarki v njem?

IRENA RAZPOTNIK: »Najprej je bila narejena analiza SWOT, v kateri smo ugotovili prednosti in slabosti. Potem smo si postavili kratkoročne cilje do konca letošnjega leta in seveda dolgoročne cilje. Ti so trije: dvig kakovosti za prebivalce in obiskovalce, kot si jo mestno središče zasluži, zagotavljanje ustreznih pogojev za delo, oskrbo, nakupe, zabavo in aktivnosti v prostem času kot tretje ustvariti živahen, nepozaben javni prostor za vse, ki obiskujemo Ljubljano ali v njej živimo.«

- Kakšni so vaši cilji za naslednje leto?

IRENA RAZPOTNIK: »Predvsem bi radi na enak način kot smo povezali trgovce (Združenje trgovcev mesta Ljubljana) povezali tudi gostince. Dosegli smo tudi, da se bodo vsi trgovci oglaševali v vseh izdajah In Your Pocket ter Shopping in Ljubljana, pri čemer se nam je uspelo do-



KUPUJ & UŽIVAJ | SHOP & ENJOY

govoriti za precej dobro ceno. To glasilo, ki izide v 20 tisoč izvodih, dostavljajo na letališča in v hotele po Sloveniji. Podatki pa so dosegljivi tudi prek pametnih telefonov in spleta. Dogovorili smo se tudi, da imajo lahko trgovci v času prireditev, pomembnih za občino – kot so Noč v stari Ljubljani, Vinska pot, Veseli december in letos seveda najpomembnejši Eurobasket – pred trgovinami stojnice, brez plačila uporabnine, da bodo svoje izdelke lahko ponujali bližje obiskovalcem. Za čas evropskega prvenstva v košarki so si člani ZTML na enoten način »okrasili« izložbe, dogovarjamo se za okrasitev izložb v decembru ter obeležitev 2000 obletnice Emone 2014. Poskrbeli pa bomo tudi za druge dogodke, kot so »Late Night Shopping«, »ZTML se predstavi« (vsak drugi mesec), »modna revija ZTML pomladi 2014«,... Predvsem pa bomo skrbeli za več namenskost prostorov, kar pomeni polnitev vseh razpoložljivih prostorov s ponudbo uslužnostne, vendar visoko kvalitetne ponudbe, s katero se meščani in gostje identificirajo in v njej uživajo.«

- Kaj pa druga turistična ponudba?

IRENA RAZPOTNIK: »Naš interes je združiti vse ključne deležnike v mestnem središču. Izredno pomembno je tvorno sodelovanje z Zavodom Turizem Ljubljana, ki skrbi za turistično ponudbo.«

- Boste tudi promovirali slovenske izdelke in spodbujali podjetnike, da bi napolnili lokale v središču prestolnice?

IRENA RAZPOTNIK: »Zelo si prizadevamo, da bi promovirali slovensko hrano v restavracijah, denimo meso, pražen krompir, bograč in podobno. Naša uniikatna ponudba je tudi tržnica – »odprta kuhinja« na Pogačarjevem trgu, ki jo organiziramo vsak petek od 11h do 19h zvečer. Želimo si, da bi tudi trgovine ponujale več



slovenskih izdelkov. Pregledali bomo celotno ponudbo in razloge, zakaj se selijo trgovine v trgovinske centre na obrobje Ljubljane. V prazne lokale bomo skušali dobiti nove najemnike. MOL-ovi lokali so zasedeni skoraj vsi, zasebni lokali pa so zelo dragi za najem.

- Kakšna je povprečna cena najema zasebnega lokala v središču Ljubljane ta hip?

IRENA RAZPOTNIK: »Za 45 kvadratnih metrov znaša mesečna najemnina tudi več kot tri tisoč evrov, kar je vsekakor preveč. Na MOL-u zato razmišljamo, da bi zasebnim lastnikom lokalov ponudili neko njim bolj sprejemljivo sodelovanje, da bi v vsestransko korist uspeli napolniti lokale v središču Ljubljane.«

- Se torej v prvi vrsti osredotočate na turiste ali tudi na lokalne prebivalce?

IRENA RAZPOTNIK: »Na vse. Turisti ne poznajo dovolj dobro Ljubljane; poznajo Tromostovje, Frančiškansko cerkev,

dele ob Ljubljanici. Zato jih je treba še temeljiteje informirati. Drugačne težave pa imajo prebivalci središča Ljubljane.

Opažamo, da v mestnem središču ni obrtnih dejavnosti. Nekdo, ki tu živi, se mora odpeljati v nakupovalno središče, da dobi žebelj, žarnico ali kaj podobnega. Zato želimo najprej zadovoljiti staroselce in vse, ki stanujejo v Ljubljani, da jim ne bo treba v nakupovalno središče na obrobju mesta, ampak da bodo lahko vse opravili v središču. Naš cilj je, da bi dvignili kakovost življenja v Ljubljani za njene prebivalce. Želimo si, da bi z vsemi deležniki vzpostavili stik in plodno sodelovanje. Potrebno je zgraditi zavedanje o soodgovornosti za privlačno, povezovalno, čisto in socialno ter gospodarsko spodbudno okolje v mestnem središču.

- Kje smo na tem področju v primerjavi z Avstrijci?

IRENA RAZPOTNIK: » Faktor uspešnosti, h kateremu stremimo, se imenuje: »6 K«

- »K«ulinarika – »K«ultura – »K«reativnost – »K«omunikacija – »K«omfort – in »K«upovanje. 6K bomo po tem plodnem sodelovanju z mestnim menedžmentom iz Avstrije vsekakor prenesli tudi v Slovenijo. Pri primerjavi s podobnimi mesti v sosednji Avstriji smo ugotovili, da smo v nekaterih segmentih zelo uspešni (celo uspešnejši), pri nekaterih pa moramo še marsikaj postoriti. Nobene primerjave pa ne odtehtajo realnega življenja, zavedanja in zadovoljstva živečih v mestu in njihovih gostov.«



CELJE

Tadeja Falnoga: V Celju imamo bogato zgodovino, ki jo še premalo ponujamo obiskovalcem

Tadeja Falnoga je že več kot leto mestna menedžerka Mestne občine Celje. Tudi v Celju so se z njenim prihodom na to pomembno funkcijo načrtno lotili oživljanja starega mestnega jedra. Kakšni so njihovi načrti, kaj počnejo?

TADEJA FALNOGA: » Ustanovili smo strateško skupino za oživitev mestnega jedra. V skupini so strokovnjaki iz različnih področij, tvorci starega mestnega jedra, občinske službe, družbe ter zavodi in ostale inštitucije, kulturniki, predstavniki prireditelj, turizma, predstavniki obrti in gospodarstva ter zbornic – skratka – vsi deležniki, ki oblikujejo življenje in podobo mestnega jedra. Skupino smo oblikovali z gospodom Murauerjem iz CIME iz Avstrije, s katero sodelujemo prek Podjetniško trgovske zbornice pri GZS in organizirali prvo delavnico na to temo. Sicer pa težimo k čim bolj raznovrstnim povezavam s tujino, tako glede izobraževanja kot dobrih praks na tem področju, saj lahko le tako zagotovimo, da se Celje na tem področju čim hitreje razvijalo (ter seveda na ta način reševale morebitne ovire).

- Ste prišli do kakšne nove zamisli?

TADEJA FALNOGA: »Zelo zanimiva zamisel je, da bi uvedli mestne plačilne bone, ki bi jih izdajali zainteresirani ponudniki v okviru mestnega marketinga. Z njimi bi se lahko vključili v širše lokalno gospodarstvo. Veliko pa si obetamo tudi obnove mestnega jedra Celja, katere prvo fazo smo prav letos zaključili.«

- Kaj si pravzaprav želijo trgovci v starem mestnem jedru Celja in kakšne so želje obiskovalcev ter prebivalcev? Ali imate dovolj parkirišč?

TADEJA FALNOGA: »Po mojem mnenju imamo v središču Celja parkirišč dovolj in je omenjanje parkirišč bolj izgovor ljudi, zakaj ne obiskujejo mestnega središča in trgovin v njem. Večji problem je ponudba lokalov, ki je premalo raznolika in celovita, da bi privabila več kupcev v središče. Ponudba bi morala biti dovolj posebna,



TADEJA FALNOGA,
višja svetovalka za staro mestno jedro v Celju

hrkati pa taka, da ne bi konkurirala naku-povalnim centrom.

Opravila sem več standardiziranih intervjujev, ki sem jih razdelila po dejavnostih med ponudniki gostinskih storitev, med živilskimi trgovinami in ostalimi obrtniki. Rezultati kažejo, da nam manjka, kot rečeno, kakovostne ponudbe, denimo gastronomije in trgovin široke potrošnje popularnih blagovnih znamk, ki privabljajo družine z otroki. Manjka nam butična ponudba. Manjkajo trgovine z ročno izdelanimi slovenskimi izdelki.«

- Kaj pa si želijo podjetniki? Ali je mestna občina storila dovolj? Kaj pripravljate?

TADEJA FALNOGA: »Podjetniki si želijo projekt s strani mestne občine, ki bi jim prinesel skupno oglaševanje, predstavitev na skupnih dogodkih in akcijah ter hitrejšo pridobitev dovoljenja za spremembo namembnosti lokala in logistično pomoč. Ena mojih osrednjih nalog bo zato usmerjena prav v hitrejšo pridobivanje dovoljenj. V načrtu imamo, da bi bila kot mestna menedžerka skrbnica teh vlog podjetnikov, ki jih vlagajo na mestne upravne organe. Gre denimo za podaljšanje

obratovalnega časa, dovoljenja za prireditve ali za spremembo namembnosti lokala. Skratka gre za popoln nadzor nad reševanjem vlog, vzpostavitev zbirnega mesta, kar seveda posledično pomeni, da pridobimo na hitrosti. Pridobi pa tudi koordinacija med oddelki, saj bi se na enem mestu zbirale in reševale vse dopolnitve. V prihodnje pa bomo pripravili tudi posebne pakete za podjetnike, v katerih jim bomo ponudili storitve mestnega marketinga, oglaševanje, razna izobraževanja, marketing in franšizne delavnice.«

- Zakaj turisti in drugi obiskovalci prihajajo v Celje? Kaj jim ponujate?

TADEJA FALNOGA: »V Celju imamo bogato zgodovino, ki pa jo še premalo izkoriščamo. Največ obiska imamo na Starem gradu. Za te dogodke skrbi Zavod Celeia. Dogodkov je sicer veliko, tradicionalnega dogodka, ki bi se odvijal v mestnem jedru pa nimamo. Imamo pa srednjeveški dan na Celjskem gradu, ki se odvija zadnji vikend v mesecu avgustu, in je zelo obiskan zato in razmišljamo, da bi en del tega dogodka preselili tudi v mestno jedro. Eden izmed srednjeročnih projektov pa je, kako bi napolnili lokale v središču Celja. Kako najti tržno zanimive prostore, da bi jih ponudili investitorjem. Tu nas čaka največ dela.«





KOPER

Miran Košpenda in Jana Tolja: V Kopru smo ubrali svojo vmesno pot

MIRAN KOŠPENDA, koordinator mestnega menedžmenta:

»Mestna občina Koper (MOK) za sedaj še nima mestnega menedžerja. Pri oživiljanju mestnega jedra je bila sprejeta odločitev o neke vrsti vmesni poti. Poglavitno vlogo ima združenje trgovcev, gostincev in ostalih ponudnikov iz mestnega jedra, ki so združeni v Zavod Koper Otok. Pri tem me je MOK zaposlila kot koordinatorja med občino in združenjem trgovcev, ki je nosilec mestnega menedžmenta.

Kot vezni člen med obema skrbim za tekočo in konstruktivno komunikacijo ter za izvajanje projektov, ki so si jih trgovci zastavili pri oživiljanju mestnega jedra. Pri tem Mestna občina Koper aktivno pomaga z vključitvijo Zavoda Koper Otok v razne promocijske aktivnosti, s tehnično podporo, kot tudi s sofinanciranjem prireditev. Zavod Koper Otok ima tako stalen dostop do predstavnikov občine, na katere naslavlja tako kritike kot pohvale in predvsem predloge za izboljšave.

V preteklih mesecih je Zavod Koper Otok izvedel vrsto uspešnih projektov, kot na primer prireditev Otroški festival in natis skupne brošure trgovcev. Zelo aktivno je potekala koordinacija v času EuroBasketa glede odpiralnih časov in poenotenega videza izložb in ulic. V prihodnjih mesecih v Kopru načrtujemo izvedbo pilotnega projekta nudenja brezplačnega parkiranja za nakupovanje v mestnem jedru, postavitev lastne spletne strani in vpeljavo kartice zvestobe. Za oživitev mestnega jedra bo



pomemben tudi projekt skupne mestne vstopnice, ki bo obiskovalcem nudila brezplačne ogledne znamenitosti, degustacije tipičnih istrskih izdelkov in popuste pri mnogoterih storitvah. Verjamem, da bo slednja zadeva še enkrat potrdila dobro sodelovanje, v tem primeru, Mestne občine Koper, Turistične organizacije Koper in Zavoda Koper Otok.

Nadaljevali bomo tudi s čezmejnimi povezovanjem z združenjem trgovcev iz Trsta, pri čemer si obetamo tudi evropska sredstva. Tako povezovanje je pomembno, saj se na obeh straneh meje soočamo z enakimi problemi. Z izmenjavo najboljših praks primerjamo načine reševanja letih, hkrati pa strmimo k temu, da bo bolj zaživela vzajemna promocija med Kopro in Trstom. S pomočjo svetovalke župana, gospe Jane Tolja, ki je odgovorna za mednarodne odnose občine, smo v stikih tudi z nosilci mestnega menedžmenta iz različnih krajev po Evropi.

V Kopru za sedaj ostaja odprto vprašanje, kdaj bomo dobili pravega mestnega menedžerja. Na krajši rok ostajamo na naši vmesni poti, ki ima s samostojnim združenjem trgovcev in koordinatorjem nedvomno nekatere prednosti, kot na

primer deljena odgovornost pri upravljanju z nekaterimi zadevami v mestnem jedru in manjši obseg stroškov. Vsekakor pa pozorno spremljamo dogajanje in izkušnje iz Celja in Ljubljane ter se hkrati učimo. Ravno na podlagi njihovih izkušenj in rezultatov lastnega dela, kot tudi na podlagi nadaljnega utrjevanja odnosov in zaupanja, bo tudi Koper prišel do svojega mestnega menedžerja.«

JANA TOLJA, svetovalka župana:

»V Kopru so se pri oživitvi mestnega jedra odločili za vmesno pot. Trgovci in ostali ponudniki iz centra so organizirani v samostojen zavod in sicer Zavod Koper otok, pri čemer je Mestna občina Koper (MOK) zaposlila posebnega koordinatorja, ki služi kot vezni člen med občino in trgovci.

Trgovci so na ta način vpeti v vzajemno sodelovanje z Mestno občino Koper, ki jim nudi raznovrstno podporo. Poleg strokovne pomoči pri izvajanju lastnih aktivnosti, so trgovci redno vključeni v prireditve, ki jih organizira MOK, kakor tudi v promocijske dejavnosti občine. Skupaj in preko koordinatorja se iščejo predlogi in rešitve za zadeve vezane na staro mestno jedro, pri čemer tripartitni sistem (trgovci – koordinator – MOK) zagotavlja utečen kanal komunikacije. Nad tem procesom bdi svetovalka župana, ga. Jana Tolja. Kot je sama povedala, bo na osnovi rezultatov tega sodelovanja in na osnovi izkušenj iz Celja in Ljubljane sprejeta odločitev o morebitnem nastanku funkcije mestnega managerja tudi v Kopru.«

Gospodarska
zbornica
Slovenije



Podjetniško trgovska zbornica

Gospodarska zbornica Slovenije
Podjetniško trgovska zbornica
Sekcija refleksoterapevtov



AKADEMIJA DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

Marec 2014
na Ekonomski fakulteti v Ljubljani

EDINSTVEN PROGRAM V REGIJI!

10% popusta za člane GZS
Podjetniško trgovske zbornice



Znanja za vodenje družinskih podjetij, ki želijo na dolgi rok ostati vitalna in ekonomsko vzdržna.

PARTNERJA



Več informaciji na: www.ef.uni-lj.si/fba

