



managerski kongres 2025

Preboj z vizijo prihodnosti

Manager leta je **ENVER ŠIŠIĆ**

generalni direktor in predsednik kolegija direktorjev Skupine Perutnina Ptuj

»Ne želim, da bi me pomnili po številu investicij ali novih izdelkov, ampak po tem, kako sem izboljšal življenja sodelavcev in njihovih družin.«

Osrednja govornica:

dr. Jonathan Terra – o spremembah in negotovosti v mednarodnem sistemu, ki odločajo o našem odzivu

Claudia Olsson – o razvoju človeškega potenciala in gradnji organizacij za dobo umetne inteligence

2. in 3. oktober, GH Bernardin, Portorož



**ZDRUŽENJE
MANAGER**

Z vami 70 let in naprej!

Pred nami se odpira obdobje novih priložnosti, ki čakajo, da jih skupaj z vami spremenimo v neponovljivo zgodbo o uspehu. Ob trdni podpori matične bančne skupine Intesa Sanpaolo, bomo še naprej stremeli k odličnosti in odgovornemu delovanju.

intesasanpaolobank.si

Skrbimo za vse,
kar vam pomeni največ.

 **INTESA SANPAOLO BANK**

POVEZANOST,
ODGOVORNOST
IN PREDANOST.

**HVALA ZA
ZAUPANJE.**



- 5 dr. Iztok Seljak: Potencial za preboj je v nas samih**
- 7 Petra Juvančič: Demografski klicaj**
- 10 Manager leta 2025 Enver Šišić: Voditelj, ki iz preizkušenj gradi priložnosti**
- 13 Intera: Tehnologija z dušo in srcem za ljudi**
- 14 dr. Jonathan Terra: Največje tveganje - pretiran odziv**
- 19 Claudia Olsson: Razvoj človeškega potenciala: Gradnja organizacij za dobo umetne inteligence**
- 21 Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj: razvojni XYZ vodenja**
- 23 dr. Peter Wostner: Slovenija potrebuje več visoko produktivnih podjetij**
- 26 prof. dr. Andreja Jaklič: Kaj tuji investitorji sporočajo Sloveniji**
- 31 dr. Kristijan Musek Lešnik: Vrednote, značaj in odgovornost: srce sodobnega voditeljstva**
- 33 Družba Dun & Bradstreet: Prilagodljivost in spodbujanje domače porabe bosta vplivala na uspešnost slovenskih podjetij**



Aleksander Zalaznik, predsednik komisije Manager leta: *Za povečanje zavzetosti je treba ustvariti družbeno klimo, ki bo v posameznikih ustvarila močno željo po tem, da postanejo uspešni, bogati, prepoznavni, inovativno drugačni v najboljšem pomenu besede. Da beseda uspešen pomeni biti nekaj dobrega, družbeno sprejemljivega.*

ZDRUŽENJE MANAGER, Dimičeva 13, 1504 Ljubljana, t: 01/ 589 85 84, info@zdruzenje-manager.si,
www.zdruzenje-manager.si

Uredništvo: Petra Juvančič, Nina Rojc Dobrin, Diana Jecić, Rok Hodej
Oblikovanje brošure: Nina Rojc Dobrin. **Postavitve strani:** bold.group. **Lektoriranje:** Jasmina Spahalić.
Fotografije (če ni drugače navedeno): osebni arhiv in arhiv Združenja manager
Tisk: Peakprint. **Naklada:** 500 izvodov.
Brošura izide enkrat letno in je brezplačna za udeležence Managerskega kongresa.

ČETRTEK, 2. 10. 2025

12.30–14.30 Predprogram kongresa

Unconference je priložnost za srečanje z odličnimi gosti, managerkami in managerji v uglednih podjetjih. Je priložnost za izmenjavo idej in vzpostavitev dragocenih povezav.

15.00 Svečana otvoritev kongresa

15.00–15.15 Podvig – včeraj. Razvoj – vsak dan. Preboj – kdaj?

dr. Iztok Seljak, predsednik Združenja Manager

15.15–15.30 Nagovor osrednje gostje kongresa:

Marta Kos, evropska komisarka za širitev

15.30–16.00 Potres ali tresljaj?

Naše dojemanje sprememb in negotovosti v mednarodnem sistemu odloča o našem odzivu
dr. Jonathan Terra, politični analitik, nekdanji diplomat in strokovnjak za transatlantske odnose ter varnostne politike

16.00–16.20 Vodenje v novem svetu: Gradnja organizacij za dobo umetne inteligence

Claudia Olsson, Young Global Leader pri World Economic Forum; glavna izvršna direktorica pri Stellar Capacity

16.20–16.50 Odmor

16.50–17.10 Odgovorno voditeljstvo za prebojno prihodnost

dr. Kristijan Musek Lešnik, psiholog

17.10–18.00 Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj: razvojni XYZ vodenja

Boštjan Jerončič, Incom Leone
Blaž Strle, BE-Terna skupina
Maja Strnad Cestar, Medis
Petra Parovel, SWY brand
Martin Jezeršek, Gostinstvo Jezeršek
Pogovor bo krmaril: dr. Žiga Vavpotič

18.00 Odmor

20.00–21.00 VEČERNA SLOVESNOST S PODELITVIJO PRIZNANJ MANAGER LETA 2025

in Vključi.Vse. Osrednja govornica na slovesnosti bo predsednica Republike Slovenije dr. Nataša Pirc Musar.



Luigi Fuzio, predsednik uprave Intesa Sanpaolo Bank: *Voditeljstvo pomeni predvsem moč, da v drugih prebudiš rast. Gre za preplet znanja, radovednosti, strasti in ambicij – a predvsem sposobnosti, da ljudem pomagaš in jih ob tem vedno vodiš z lastnim zgledom.*

PETEK, 3. 10. 2025

10.00–10.20 Slovenija 2050: Kako do preboja?

- Gosti bodo:
- Gregor Makuc, glavni izvršni direktor Leka in predsednik Sandoza Slovenije
 - Melanie Seier Larsen, partnerica in izvršna direktorica Boston Consulting Group
 - dr. Jure Knez, večinski lastnik in soustanovitelj Dewesofta

10.20–12.30 MQ forum: Prihodnost Slovenije v zmožnosti sodelovanja

- Interaktivni pogovor s predstavniki političnih odločevalcev. Vodita: Petra Juvančič, dr. Žiga Vavpotič
- Klemen Boštjančič, podpredsednik vlade in minister za finance (Gibanje Svoboda)
 - Matjaž Han, minister za gospodarstvo, turizem in šport (SD)
 - Zdravko Počivalšek (SDS)
 - Jernej Vrtovec (NSi)
 - dr. Anže Logar (Demokrati)
 - dr. Vladimir Prebilič
 - Marko Lotrič, predsednik državnega sveta (Fokus)

Iztočnice za pogovor:
prof. dr. Mojmir Mrak, Ekonomska fakulteta, Slovenija kot članica EU v novi geopolitični realnosti.
prof. dr. Andreja Jaklič, Fakulteta za družbene vede, Slovenija na razpotju: kako zadržati plahe ptice?
dr. Peter Wostner, Urad za makroekonomske analize in razvoj, Investicije, inovacije in poslovna preobrazba: katere, kako, in kaj še?

12.30–12.45 Preboj z vizijo prihodnosti, dr. Iztok Seljak, predsednik Združenja Manager

12.45–13.00 Zaključek kongresa

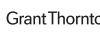


Melanie Seier Larsen, partnerica in izvršna direktorica Boston Consulting Group: *Managerji smo povezovalci med vizijo in izvedbo, med politiko in prakso. V naših rokah je moč, da postavljamo višje standarde vodenja, spodbujamo inovacije in ustvarjamo delovna okolja, ki privabljajo talente.*

Glavni pokrovitelji



Pokrovitelji







Partnerja



Pokrovitelj trajnostne zaveze









Perutnina Ptuj

Potencial za preboj je v nas samih

Za tretji in zaključni kongresni uvodnik (konec leta se mi namreč izteče mandat predsednika združenja) bi mi bilo najlažje in morda celo najbolj učinkovito povzeti ali skopirati predhodna dva. Žal se v zahodnem in našem domačem svetu o geostrateškem stanju stvari in našem nujno potrebnem pristopu pri soočanju z njim v tem času nismo dovolj naučili, preostali pa ponovno enormno. Posledice tega so vse bolj vidne na vsakem koraku.

V treh letih sem večkrat slišal, da sem pesimist. A v resnici poskušam realistično pogledati na svet, preden bo prepozno. Večkrat sem govoril o cunamiju z vzhoda in naši popolni izgubljenosti v coni udobja, dokler ta še kar traja – pa ne bo dolgo več, saj se več kot petsto let trajajoča prevlada hitro topi. Največjih težav glede nevarnosti cunamija trenutno nimajo tisti, ki so že soočeni z njimi, jih rešujejo in presegajo, temveč predvsem tisti, ki še vedno mislijo, da jih nimajo, saj jih lahko povozi nenadoma in na polno, ne da bi imeli dovolj časa za kakršne koli rešitve. V gospodarstvu se moramo vsak dan vprašati: ali že imamo rešitve in poslovne modele, po katerih bomo v tem, kar počnemo, dolgoročno in vzdržno konkurenčnejši od najboljše kitajske, prihajajoče indijske (in vse druge) rastoče globalne konkurence? Nam ti naši modeli že preizkušeno delujejo v praksi in lahko, ne samo prenesejo vse, kar se riše na obzorju in se pospešeno bliža, temveč bomo v tem lahko celo uspevali in nikakor ne propadli? Bomo pred in nad tem?

V Podvigu, projektu, ki smo ga zagnali in izpeljali skupaj, smo večkrat spregovorili in premagovali slovensko mentalno in razvojno ročno zavoro: majhnost v naših glavah, v obliki kroničnega tridesetletnega pomanjkanja samozavesti, prenizkih ambicijah ter pomanjkanju odgovornosti do sebe in do vseh okoli nas, pa tudi odsotnosti sodelovanja med nami: osebno, na ravni naših organizacij, drugih institucij in države kot take. O popolni odsotnosti našega jasno strukturiranega nacionalnega interesa v času, ko je ta kot kompas nujno potreben za plutje v vse bolj razburkanem morju. Želel bi si, da bi predvsem v naših krogih, pa tudi na zunaj, vsi skupaj presegli težko doumljivo slovensko obremenjenost z uspehom drugih, in da najbolj uspešnih ne bi videli



kot grožnjo osebному vztrajanju v coni udobja. Da bi presegli pregovorno slovensko zavist in jo nadomestili s tem, da uspešne na vseh področjih, v svojih vrstah in izven njih, cenimo, občudujemo in dojemamo kot primere, s katerimi pozitivno tekmuje, da bomo tudi sami še boljši. Smo že dovolj pozitivno samozavestni, da smo svoje lastne ambicije dvignili neprimerljivo višje, kot so bile te še pred dvema, tremi leti, na raven globalnih voditeljev prihodnosti?

Prevzemamo osebno odgovornost glede tega do sebe in do vseh okoli nas, in sodelujemo z vsemi v dobro vseh in jim pri tem nenehno odpiramo take nove dimenzije in jih navdušujemo za njihovo doseganje in preseganje?

Odgovore na vse bolj zapletena vprašanja naše geostrateške sedanosti in prihodnosti po neki nenavadni inerciji, večinoma še vedno kar iščemo nekje zunaj sebe, pri drugih, prav vsi pa so še vedno, kot so bili v celotni zgodovini preteklosti in bodo v zgodovini prihodnosti, zapani in so na razpolago za odkritje nekje globoko v nas samih, samo odkriti jih moramo. Odkrivati vztrajno, dan za dnem, in z njimi strastno navduševati vse okrog nas. Ekstrapolirajmo vse, kar je človeštvu danes že poznano, pa čeprav samo šele v drznih sanjah, krat najmanj deset, predstavljajmo si tak prihodnji svet in naš dragoceni prispevek pri njegovem uresničevanju in začnimo ga uresničevati, v vaše dobro in v dobro vseh nas.

Edini način za to, da znova, kot že prevečkrat v preteklosti, ne ostanemo zadaj, je ta, da smo nenehno in vsak dan vedno znova spredaj. Spredaj je vedno ogromno nezasedenega prostora. Se vidimo v prvih vrstah, na sprednji, namesto na zadnji strani zgodovine, ki jo pravkar pišemo. 

dr. Iztok Seljak, predsednik Združenja Manager

telemach
BUSINESS

Izberite vse poslovne rešitve za vaše podjetje na enem mestu!



Internet in napredne omrežne rešitve



Mobilna in fiksna telefonija



Video multimedijske rešitve



Upravljanje rešitve v oblaku in podatkovni center



Celovite varnostne rešitve

Demografski klicaj



V poletnem času sem na X objavila zapis, ki je nepričakovano doživel velik odziv. Pa ne v smislu tradicionalne prepirljivosti, ki je značilna za to omrežje, temveč so od vsepovsod prihajali enotni komentarji: nismo vedeli, da je že tako hudo; zakaj se nihče ne ukvarja s tem; kakšna bo sploh naša prihodnost? Še posebej, če se pogovarjamo o tako želenem preboju: kdo ga bo ustvarjal?

V zapisu so bile navedene demografske številke za zadnjih deset let, ob katerih se izriše zgodba, ki presega golo statistiko. V samo desetih letih se je namreč v Sloveniji zgodil velik generacijski premik. Najbolj bode v oči padec med mladimi: generacija otrok od 0 do 4 let se je od leta 2014 do 2024 zmanjšala za več kot 22 tisoč, v starosti 25 do 34 let pa imamo kar 74 tisoč prebivalcev manj kot pred desetimi leti. Na drugi strani imamo eksplozijo rasti pri starejših. Skupina od 65 do 69 let se je povečala za skoraj 36 tisoč, starostniki nad 90 let pa za več kot osem tisoč.

To ne smejo biti le suhoparne številke, temveč dejanski kazalniki prihodnosti države. Demografska piramida se namreč nevarno spreminja v drevo – vedno manj mladih na dnu, vedno več starejših na vrhu. Vedno manj delovno aktivnih, vedno več upokojenih. V Sloveniji je koncept socialne države utemeljen na t. i. Bismarckovem modelu, kar pomeni, da naši sistemi, kot sta pokojnine in zdravstvo, temeljijo na sprotnih vplačilih in porabi. Ključno pri tem je zadostno število delovno aktivnih: če danes približno 1,5 zaposlenega prispeva za enega upokojenca, se bo to razmerje v naslednjih letih nevarno približalo razmerju ena proti ena. Ob nespremenjenih okoliščinah bi moral torej vsak od nas že ob danes nadpovprečno obremenjenih plačah sčasoma še več prispevati za pokojninsko in zdravstveno blagajno.

Hkrati pa ob takih trendih ni nikakršnih zagotovil, da bomo tudi sami nekoč prejeli dostojno pokojnino.

Kot opažate tudi sami, se učinek demografskega premika že nekaj časa odraža na trgu dela. A ne samo pri nas. Zadnje poročilo OECD o zaposlovanju, ki preučuje najnovejša dognanja in trende na trgih dela, obravnava prav izzive, ki jih prinaša demografski pritisk. Do leta 2060 naj bi se število delovno aktivnih v območju OECD zmanjšalo za osem

odstotkov, v več kot četrtini držav OECD pa celo za več kot 30 odstotkov. Delež upokojencev se je v državah OECD povečal z 19 odstotkov leta 1980 na 31 odstotkov leta 2023, do leta 2060 pa naj bi se povzpел že na 52 odstotkov. OECD zato opozarja, da bodo brez ustreznih ukrepov skoraj vse države OECD doživele upad rasti BDP, kar lahko resno ogrozi družbeno blaginjo, kot jo poznamo.

V razpravah o tem gredo prvi odzivi vedno v smer spodbujanja večje rodnosti, a na OECD opozarjajo, da je to recept, ki deluje šele na daljši rok. Prav tako marsikdo za zgled postavi družinskopolitiko s finančnimi spodbudami na Madžarskem – kjer pa rodnost kljub temu upada. Podobno OECD navaja glede migracij, ki deloma sicer lahko prispevajo k ublažitvi izzivov, a ne bistveno, razen če se neto migracije bistveno ne povečajo nad zgodovinske vrednosti. Odgovor bo torej treba iskati širše, zagotovo pa brez temeljnih razmislekov in reform – podaljševanja delovne dobe, večje vključenosti starejših na trgu dela, privabljanja talentov iz tujine (in tudi ohranjanja najboljših doma!), večje robotizacije in pametne uporabe umetne inteligence, avtomatizacije ter predvsem povečevanja dodane vrednosti – demografska kriza ne bo obvladljiva.

Generacija otrok od 0 do 4 let se je od leta 2014 do 2024 zmanjšala za več kot 22 tisoč.

Številke so jasne in ne dopuščajo dosti olepševanja. Ali jih v globalnem kontekstu podobnih izzivov znamo razumeti kot priložnost, da Slovenijo

potisnemo v višjo razvojno fazo? Brez odločnih sprememb bomo zgolj nemočni opazovalci, kako se drobijo temelji družbene blaginje. Zato naj bo letošnji kongres priložnost, da se poslovni in politični voditelji pogovorimo, kako bomo Slovenijo pripeljali do preboja z vizijo prihodnosti in kako lahko k temu prispeva vsakdo od nas. 

Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager

ENVER ŠIŠIĆ

Podjetje razvija s spoštovanjem do ljudi, okolja in regije:
»To ni samo moje delovno mesto, je del mojega življenja.«



MANAGER
LETA
2025

Voditelj, ki iz preizkušenj gradi priložnosti

Na ljubljansko železniško postajo je leta 1992 prispel mlad študent. V žepu je imel dvajset nemških mark in telefonsko številko prijatelja v Sloveniji. Vojna mu je vzela dom, začrtala drugačno prihodnost in ga naučila: življenje zahteva pogum, prilagodljivost in vztrajnost.

Te lastnosti so ga spremljale tudi na poslovni poti. Danes jih Enver Šišić uteleša kot generalni direktor in predsednik kolegija direktorjev Skupine Perutnina Ptuj – največjega slovenskega proizvajalca perutnine in enega vodilnih živilskih podjetij v jugovzhodni Evropi.

Projekti, ki jih drugi ne želijo

Leta 1998 je v Perutnini Ptuj začel kot mlad tehnolog. Namesto da bi iskal bližnjice, se je zavestno odločal za najzahtevnejše projekte – tiste, ki so jih drugi spregledali, ker so se zdeli prezapleteni ali preveč tvegani. »Le tam, kjer je težko, je več priložnosti za uspeh,« pravi danes. Počasi, a vztrajno se je vzpenjal po stopnicah: od vodje razvoja, direktorja mesne industrije in izvršnega direktorja proizvodnje do generalnega direktorja.

»Potreboval sem dvajset let, da sem prišel do sedanjega položaja. Hodil sem po stopnicah – saj le tako spoznaš ljudi in procese. Če se voziš z dvigalom, ne vidiš, kaj se dogaja med nadstropji.«

Številke, ki potrjujejo zgodbo

Ko je leta 2019 prevzel vodenje skupine, so prihodki znašali 250 milijonov evrov. Pet let pozneje so presegli 532 milijonov. Prodaja se je podvojila. Perutnina Ptuj je danes med najhitreje rastočimi agroživilsko-predelovalnimi podjetji v regiji in hkrati eno najbolj dobičkonosnih perutninarstev v Evropi. Tri četrtine prodaje ustvarijo na tujih trgih, s povprečno rastjo izvoza več kot 20 % na leto. Vizija je jasna: prihodke povečati na milijardo evrov. Koraki do tja so že narejeni – s strateškimi naložbami in zaupanjem zaposlenih.

MILIJARDA KOT REALEN CILJ

► V zadnjih petih letih so v razvoj vložili več kot 200 milijonov evrov. Sredstva so namenili širitvi proizvodnje, digitalizaciji, avtomatizaciji in trajnostnim rešitvam. Pred vrati je še 120-milijonska prenova mesne industrije na Ptuj, ki bo odprla 300 novih delovnih mest. Ambicija ni prazna želja, ampak logična posledica načrtnega dela. »Ko govorimo o milijardi prihodkov, to ni samo finančni cilj,« poudarja Šišić. »Gre za razvoj regije, nova delovna mesta in ponos ljudi, ki tukaj ustvarjajo.«

Ljudje pred bilancami

Toda zgodba presega finance. Šišić je ob prihodu prepoznal, da uspeha ni mogoče graditi na nezadovoljstvu in minimalnih plačah. Zato je posodobil plačni sistem, odpravil zastarele tarifyne lestvice in uvedel pravičnejši model nagrajevanja. V podjetju namenjajo veliko pozornosti izobraževanju, hkrati pa se zavedajo, da so ob poplavi podatkov najdragocenejša izkušnje, ki jih prispevajo zaposleni. »Največji vpliv na uspešnost podjetja ima odnos zaposlenih – do sodelavcev, do dela, do podjetja in do okolja, v katerem delujejo. Tega pa ne moreš kupiti ali kopirati,« pravi Šišić. Ob tem poudarja: »S pravo motivacijo in spoštovanjem počutja zaposlenih, vsaj v taki meri kot do finančnih kazalnikov, je poslovni uspeh zagotovljen.«

Trajnost kot zaveza prihodnosti

Šišića na Perutnino Ptuj povezuje posebno čustvo: »To ni samo moje delovno mesto, je del mojega življenja.« Zato podjetje razvija s spoštovanjem do ljudi, okolja in regije. Pod njegovim vodstvom je bila Perutnina Ptuj prva v regiji, ki je uvedla rejo brez antibiotikov. Pridružila se je pobudi Better Chicken Commitment za boljše pogoje živali, gradi pametne hleve, vlaga v krožno gospodarstvo, zmanjšuje porabo energije in vode, razvija trajnostno embalažo ter povečuje rabo obnovljivih virov energije. Njegov odnos do premoženja je odgovoren: »Verjamem, da je tisto, kar

mi je bilo zaupano, moje poslanstvo – da to oplemenitim in predam naslednjim generacijam, ki bodo imele s tem še boljše možnosti.«

Ustvarjalci trendov

Perutnina Ptuj na trgu ne sledi trendom, temveč jih ustvarja. Njihov najbolj prepoznaven proizvod Poli je bil na SOF 2024 razglašen za Blagovno znamko leta. Podjetje je prejelo tudi priznanja »Odlično živilsko podjetje« in »Podjetje Podravja«. V zadnjih letih so razvili številne novosti: Poli Kids, Natur Premium, Slim&Fit, rastlinsko linijo Poli Green, visoko beljakovinske prigrizke Poli Pops, izdelke za žar Piknik in rešitve za HoReCa trg.

Podpora kulturi in športu

Podjetje je tesno povezano z lokalnim okoljem tudi prek sponzorstev in partnerstev. Podpirajo Festival Arsana, Kurentovanje, Kolesarski klub Perutnina Ptuj, Ptujski knjižni klub in številne druge projekte, ki bogatijo kulturno in športno življenje regije. Ob 120-letnici delovanja so mestu in prebivalcem slovesno predali novo umetniško pridobitev – skoraj pet metrov visoko skulpturo Kurenta, ki sta jo ustvarila lokalna akademska umetnika. To niso le finančne geste, temveč način vračanja skupnosti, ki podjetju daje korenine. »Ko podpiraš kulturo, šport in tradicijo, vlagaš v ljudi – v njihovo energijo, veselje in ustvarjalnost. In to se vrača tudi podjetju,« pravi Šišić.

Pred vrati je 120-milijonska prenova mesne industrije na Ptuj, ki bo odprla 300 novih delovnih mest.



»Največji vpliv na uspešnost podjetja ima odnos zaposlenih – do sodelavcev, do dela, do podjetja in do okolja, v katerem delujejo. Tega pa ne moreš kupiti ali kopirati«.



Voditelj, ki drži besedo

»Najpomembnejše je, da kar obljubiš, tudi uresničiš,« pravi Šišić. Voditeljstvo zanj pomeni integriteto, doslednost in zgled. Uči s svojim ravnanjem – z odgovornostjo, natančnostjo in visoko delovno etiko. Lastnik mu popolnoma zaupa. »V vseh teh letih me je poklical le enkrat,« pove z nasmehom. Tudi to je dokaz, da rezultati govorijo sami zase.

Moč osebne zgodbe

Ko omenja sodelavce s Ptuja in okolice, ki v podjetju delajo že več kot štiri desetletja, se v njegovem glasu začuti ponos. »To ni le delovno okolje. To je družina. To je skupnost.« Največja moč njegovega vodenja pa je osebna zaveza: »Ne želim, da bi me pomnili po številu investicij ali novih izdelkov, ampak po tem, kako sem izboljšal življenja sodelavcev in njihovih družin.« Enver Šišić je manager, ki združuje poslovno odličnost z osebno integriteto. Dokazuje, da resnični voditelji ne gradijo le podjetij, temveč ustvarjajo prihodnost – skupaj z ljudmi in za ljudi. 📌

Nina Rojc Dobrin

PERUTNINA PTUJ V ŠTEVILKAH

- ▶ Več kot 120 let tradicije – podjetje je bilo ustanovljeno leta 1905.
- ▶ 5.165 zaposlenih (leta 2019 jih je bilo 3.677).
- ▶ 532 milijonov evrov prihodkov v letu 2024 – cilj je milijarda.
- ▶ Dobiček 58,5 milijona evrov, kar je 130 % več kot leta 2019.
- ▶ 75 % izvoza – prisotni na trgih po vsej Evropi.
- ▶ 145.671 ton proizvodnje v letu 2024; cilj 200.000 ton do 2027.
- ▶ Več kot 200 milijonov evrov naložb v zadnjih petih letih; pred vrati je 120-milijonska prenova mesne industrije na Ptuju.
- ▶ Ikonična blagovna znamka Poli – skupaj z linijami Poli Kids, Poli Green, Slim&Fit, Poli Pops in Piknik.
- ▶ Najvišji standardi: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, Green Star s tremi zvezdicami.

Borut Čeh, izvršni direktor podjetja Labena: *Komunikacija je eno ključnih orodij, da se ‘svet vrtil naprej’ uspešno. Je orodje, s katerim rešujemo izzive, nesporazume, pojasnimo stvari, pohvalimo, razumemo drugo stran, povezujemo, spremenimo pogled, peljemo podjetje proti svoji viziji, zagotavljamo, da so zaposleni, stranke in naši partnerji razumljeni, slišani in upoštevani – skratka, da se vsi razumemo. Brez komunikacije se ne zgodi nič.*



Foto: Marko Delbello Očepnik

INTERA – tehnologija z dušo in srcem za ljudi

Zgled vključujoče kulture, trajnostnega voditeljstva in povezovanja skupnosti.

V Interi s Ptuja verjamejo, da je raznolikost temelj inovativnosti in trajnosti. Njihova kultura dokazuje, da odprtost do ljudi ni le strateška odločitev, temveč način življenja in dela. Ustvarjajo okolje, kjer se vsak posameznik počuti sprejetega, slišane in cenjenega – ne glede na spol, starost, izobrazbo ali življenjski slog. Prav v tem vidijo ključ do dolgoročne uspešnosti in ustvarjalnosti.

Kultura, ki povezuje

Intera presega formalne politike in gradi mostove med različnostmi. V vsakodnevni praksi, vodenju z zgledom ter podpori mladim talentom dokazujejo, da je razumevanje in spoštovanje razlik ključno za pristno vključenost. Njihovi zaposleni cenijo odprt dialog, soustvarjanje in fleksibilnost, ki jim omogoča ravnanje med delom in zasebnim življenjem. S tem postavljajo standarde, ki v panogi IT niso samoumevni.

38 % vodstvenih mest zasedajo ženske, kar presega IT panogo.

Fitness za telo, joga za um, vizija za prihodnost

Podjetje, ki že 23 let razvija digitalne rešitve Intrix, je pomemben mejnik doseglo s prenovo propadajoče vojašnice iz začetka 20. stoletja. Danes ta spomeniško zaščitena stavba kot Tehnološki park Ptuj nudi sodobno, z zelenjem obdano delovno okolje, v katerem se stik preteklosti in prihodnosti odraža v inovativnem duhu. Posebnost prostorov so tudi fitness s trenerjem in joga studio, ki zaposlenim omogočata, da skrb za zdravje in dobro počutje postane del njihove vsakodnevne rutine. Tako Intera dokazuje, da je vlaganje v ljudi neločljiv del njihove vizije prihodnosti.

Dosežki in priznanja

Odličnost Intere potrjujejo številna priznanja: štirikratna Zlata nit, nagrada Štajerski zaposlovalec 2022, uvrstitev



INTERA je največji slovenski ponudnik rešitev za CRM, HRM in projektno vodenje. Uspešno so izvedli več kot 800 implementacij sistema Intrix, ki ga uporablja že več kot 9.000 aktivnih uporabnikov.

Vključi.Vse
2025

med Red Herring 100 EMEA, platinasta bonitetna ocena AAA ter certifikat Družini prijazno podjetje. Kot prvo slovensko podjetje so se pridružili globalnemu gibanju Pledge 1 %, s katerim sistematično vračajo okolju čas, znanje in sredstva. Med družbeno odgovornimi aktivnostmi posebej izstopajo podpora lokalnim športnim in kulturnim organizacijam ter mentoriranje mladih podjetnikov.

Enake priložnosti v praksi

V Interi 38 % vodstvenih mest zasedajo ženske, kar presega panogo IT in postavlja nove standarde enakosti. Vse kadrovske in razvojne odločitve temeljijo na kompetencah in vrednotah, pristranskosti pa zavestno odpravljajo iz procesov zaposlovanja in napredovanja. S fleksibilnimi oblikami dela, možnostjo dela od doma in pravico do odklopa omogočajo, da zaposleni usklajujejo poklicno in zasebno življenje brez občutka izgorevanja.

Vrednote prihodnosti

Intera je dokaz, da je mogoče voditi uspešno tehnološko podjetje in hkrati ustvarjati vključujoče, trajnostno ter družini prijazno delovno okolje. Njihova zgodba združuje inovativnost, odgovornost in skrb za skupnost – vrednote, ki niso le zapisane, temveč jih vsakodnevno uresničujejo v praksi. 📌

Nina Rojc Dobrin

dr. JONATHAN TERRA

Največje tveganje? *Pretiran odziv*



Politični analitik, nekdanji diplomat in strokovnjak za transatlantske odnose ter varnostno politiko. **Dr. Jonathan Terra** že več kot 30 let spremlja globalne politične spremembe – od padca komunizma do današnjih izzivov populizma, hibridnih groženj in informacijske vojne. Kot analitik Nata, svetovalec Evropske komisije in ameriški diplomat je sodeloval pri krepitvi demokracije, strateški komunikaciji ter gradnji odpornosti transatlantskega prostora na varnostne in informacijske grožnje.

► V svojem predavanju z naslovom **Potres ali tresljaj? boste spregovorili o tem, kako se odzivati na spremembe in negotovosti, ki jih zaznavamo v okolju. Katera so po vašem mnenju največja tveganja, ki se jih morajo podjetja zavedati v tej novi dobi nestabilnosti?**

Lahko navedem dolg seznam tveganj: vojna, carine, sankcije, pretresi zaradi umetne inteligence, hibridne grožnje, dezinformacije, podnebne spremembe, kibernetiske grožnje, nastanek ločenih trgovinskih blokov itn. Vendar menim, da je **največje posamično tveganje**, ki se ga morajo podjetja zavedati v trenutni dobi nestabilnosti, **pretiran odziv na nekaj, kar v resnici ni nič novega: negotovost**.

Čeprav vzroki za negotovost zdaj vključujejo velike strukturne spremembe – celo sistemske pretrese – se ukvarjamo tudi s starim vinom v novih steklenicah. Na steklenici je zdaj povsod obraz Donalda Trumpa, za katerega nikoli ne vemo, kaj bo storil. Očiten primer so carine. Nimajo ne repa ne glave, ker si premisli, kaj želi od različnih držav, glede na to, ali meni, da ga spoštujejo ali ne spoštujejo.

Seveda obstajajo tudi večje grožnje kot Trump. Trdim pa, da je **pretiran odziv**, ki temelji na mišljenju, da se

je prihodnosti treba bati, **največje tveganje za podjetja**. Zakaj? Ker strah vodi v paralizo. Paraliza vodi v stagnacijo. In stagnacija vodi v neuspeh.

► **Politične in varnostne napetosti, kot so vojna v Ukrajini, rivalstvo med ZDA in Kitajsko ter nestabilnost na Bližnjem vzhodu, preoblikujejo svetovni red. Kako se ta dinamika prevaja v konkretna tveganja za mednarodno poslovanje?**

Dolg seznam tveganj, ki sem jih omenil prej, bo vplival na osnovne stvari, kot so stroški proizvodnje, zlasti stroški energije in stroški motenj v dobavni verigi. Konkreten primer so napadi jemenskih upornikov Hutijevcev na ladje, ki vplujejo v Rdeče morje, ki so se začeli novembra 2023. To je odličen primer, kako majhna skupina, ki izkorišča regionalni kaos in konflikt na Bližnjem vzhodu, uporablja nizkocenovne taktike, da povzroči uničujočo škodo in visoke stroške, ki vplivajo na podjetja ne le v evropskih državah, ki so cilj tovara, temveč tudi v proizvodnih središčih po Aziji in drugod.

► **Poleg obvladovanja tveganj moramo poslovni voditelji vedno iskati nove priložnosti. Kam naj se v primežu geopolitične konkurence in gospodarske negotovosti obrnejo evropski managerji, da bi dosegli trajnostno rast?**

Običajno slišimo, da Evropa zaostaja za dinamičnima ZDA in Kitajsko. Vendar ne smemo prezreti, da ima EU komparativno prednost na ključnih področjih zelenih tehnologij in energetskega prehoda. Močan politični konsenz o potrebi po prehodu na obnovljive vire, razvoju učinkovitejših virov energije in dekarbonizaciji je skladen z vodilnim položajem podjetij iz EU na področju vetrne energije, vodika in tehnologij, tako imenovanega krožnega gospodarstva, ki dajejo prednost recikliranju in ponovni uporabi.

Obstajajo tudi druge priložnosti. Če se osredotočimo na Slovenijo, ima ta izrazito prednost kot zanesljiv partner v dobavni verigi in logistiki. Visoki standardi skladnosti z EU, zanesljivost, geografska lokacija, politična stabilnost in varnost, ki jo prinaša oddaljenost od vzhodnega krila Nata, vse to prispeva k temu. Ti dejavniki prispevajo tudi k potencialu države, da postane pomembno središče za varno gostovanje podatkov. Obetavna so tudi druga področja, povezana z IT, logistiko in razvojem umetne inteligence. K temu bi dodal tudi ugled države glede usposobljenih inženirjev in tehničnih delavcev. To lahko vidite v sektorjih, kot sta farmacija in proizvodnja opreme.

Pomembna strategija za večje izvoznike iz EU, ki iščejo priložnosti in trajnostno rast, je, da se bolj osredotočijo na regije z naraščajočim srednjim razredom, ki so daleč od frontnih črt konfliktov, ki povzročajo največ globalne negotovosti. Očitni cilji so tukaj Jugovzhodna Azija, Latinska Amerika in Afrika, čeprav sedanji konflikt v Sudanu pomeni, da moram biti s to izjavo previden.

► **Tudi v poslu je treba znati krmariti v tem, kar ste nekoč opisali kot »politika brez meja«. Kaj danes potrebujejo podjetja, da bodo odporna in konkurenčna v tako razdrobljenem in nepredvidljivem svetu?**

Menim, da je za ohranjanje odpornosti in konkurenčnosti v današnjem nepredvidljivem svetu, pomembno, da

zaupanje in zanesljivost postaneta vaša blagovna znamka. To pomeni, da ste transparentni in da imate dobro usposobljeno in dobro obveščeno ekipo za korporativno komuniciranje, ki ceni odkritost in poštenost namesto morebitnega »korporativnega zavajanja«. Mlajši potrošniki so danes še posebej vztrajni pri odprtosti glede trajnosti kot ključnega elementa korporativne transparentnosti.

Pomembna je tudi diverzifikacija dobavnih verig in vključitev klavzul za prilagoditev carin v dobavne pogodbe.

Prav tako je ključno, da vodilni v podjetjih ne vidijo kibernetiske varnosti zgolj kot postavke v proračunu za IT. Vsakdo je potencialno izpostavljen kibernetiskim napadom, in kibernetiska varnost vsakega podjetja je dobra le toliko, kot je dober njegov sistem za informacijska tveganja in večšine kibernetiske obrambe njegovega najmanj budnega zaposlenega. Včasih kibernetiski napad povzroči »le« zlorabo podatkov. Vendar ima lahko to uničujoče učinke na podjetje ali celoten korporativni sektor, saj spodkopava zaupanje potrošnikov, kar lahko škoduje stabilnosti in konkurenčnosti katerega koli podjetja in povzroči nepopravljivo škodo z vidika ugleda.

► **Katere vodstvene kompetence bodo po vašem mnenju najpomembnejše za vodilne v podjetjih v naslednjem desetletju?**

Dandanašnji je treba imeti razvit občutek za geopolitično dogajanje in strateško predvidevanje glede globalne politike. Te lastnosti so bistvene za razumevanje stvari, kot so carine, sankcije, pogodbe itn., na tehnični ravni, pa tudi na ravni, ki vključuje natančen občutek za različna tveganja, povezana z vsakim od njih.

Vodilni v podjetjih potrebujejo tudi doslednost v etiki in transparentnosti. Morate graditi zaupanje in ugled kot kapital. To so dolgoročne naložbe, ki se vedno obrestujejo.

Težko je pozabiti prizor, ko so Putin, Ši in Modi hodili z roko v roki kot nogometaši iste ekipe, ki vstopajo na stadion, da bi se pomerili proti nasprotniku.

Potrebujemo tudi odpornost. Čeprav je to zadnje čase pogosto uporabljena beseda, je odpornost, ki jo imam v mislih, bistvena sestavina miselnosti, o kateri sem govoril prej, ki vodilnim v podjetjih preprečuje pretiran odziv na nove izzive in negotovost – tudi če izhajajo iz nepričakovanih pretresov v sistemu mednarodne trgovine in varnosti.

► **Ko gledamo v naslednje desetletje, kateri geopolitični ali tehnološki trend po vašem mnenju najbolj globoko preoblikuje svetovno gospodarstvo in kako naj se vodilni na to pripravijo že zdaj?**

Verjetno se bo zgodilo več stvari. Menim, da bodo odnosi z ZDA kot političnim zaveznikom in trgovinskim partnerjem verjetno ostali pozitivni za čezatlantsko zavezništvo in zahodne države na splošno, čeprav je bilo čezatlantsko zavezništvo očitno oslajeno od začetka leta 2025. Vendar je ponovna izvolitev Trumpa in posledice, s katerimi se ukvarjamo danes, prekinila globoko zaupanje zaveznikov z ZDA in ga pretvorila v skeptično zaupanje.

Nekoč so bili zadržani v odnosih med ZDA in Natom do Sovjetske zveze v času hladne vojne. Danes se podobno na različne načine dogaja v odnosih med Rusijo, Kitajsko in ZDA. Tveganja, ki jih te države predstavljajo za svobodne države zahodne aliance – in ki izhajajo iz ambicij njihovih političnih voditeljev, da tekmujejo za moč, prestiž in pravico do prevlade nad drugimi – bodo ostala. V primeru ZDA se zavezniki že sprašujejo: če lahko tamkajšnji volivci dvakrat izvolijo Donalda Trumpa, kaj nam lahko pripravijo naslednjič? Varovanje pred tveganjem, da bi se v Belo hišo v prihodnje vrnil podoben, muhast voditelj, bo ključnega pomena.

Delitev sveta na alternativne »strateške« trgovinske bloke, ki temeljijo na različnih pristopih k demokraciji, človekovim pravicam in mednarodnemu pravu, bo verjetno postajala še izrazitejša. To se dogaja že zdaj. Nedavni vrh Šanghajske organizacije za sodelovanje to jasno potrjuje. Težko je pozabiti prizor, ko so Putin, Ši in Modi hodili z roko v roki

kot nogometaši iste ekipe, ki vstopajo na stadion, da bi se pomerili proti osovraženemu nasprotniku. Tradicionalni zavezniki se bodo najverjetneje še naprej povezovali z ZDA, vendar brez prejšnje ravni zaupanja. To se zgodi, ko predsednik ZDA med mandatom grozi, da bo Kanado naredil za 51. zvezno državo in aneksiral Grenlandijo – in se pri tem očitno ne šali. Zaupanje in trgovina na skupnem evropskem trgu, kjer danes že poteka 60 odstotkov izmenjave med državami članicami, bosta še naprej rasla.

Globalno vprašanje z največjim pomenom se vrti okoli tega, kdo bo inoviral – in morda prevladal – na področjih umetne inteligence, kvantnega računalništva, kritičnih mineralov, zelene energije in varnih podatkovnih omrežij, in to na načine, ki ustvarjajo asimetrično politično moč ter mednarodni vpliv. Glede na trenutne tehnološke trende se zdi, da je Kitajska na jasni poti k zmagi v tem tekmovanju. Konkurenčnost, produktivnost in nacionalna varnost večine držav na svetu bodo odvisne od izida tega prihodnjega tekmovanja – ali pa bodimo iskreni in ga poimenujmo »boj«.

Nenehno govorimo o »dobavnih verigah« in »odpornosti«. Toda odporne dobavne verige bodo v prihodnosti odločale o še precej več kot kadar koli do zdaj, če upoštevamo delež kritičnih strateških mineralov in energetskih virov, ki so trenutno v rokah avtorskih režimov, usmerjenih v spodkopavanje Zahoda. Če pa bo nedavna stava ameriških tehnoloških velikanov na jedrsko fuzijo prinesla neomejen vir čiste energije, se utegne ta »boj« razpletati na načine, ki jih danes še ne moremo predvideti.

► **Če bi lahko ponudili le en nasvet evropskim poslovnim vodjem, ko se pripravljajo na prihodnost, kaj bi to bilo?**

Če bodo resno vzeli številne stvari, o katerih smo govorili v tem intervjuju, imajo zelo dobre možnosti, da ne bodo le tekmovali in preživeli. Imajo dobre možnosti, da se uspešno razvijajo. 

Petra Juvančič



Gregor Makuc, glavni izvršni direktor Leka in predsednik Sandoza Slovenije: *Prihodnost poslovanja ne leži v tehnologiji ali procesih, ampak v ljudeh. Uspešna podjetja ustvarjajo kulturo, kjer so zaposleni slišani, spoštovani in navdihnjeni, da prispevajo k skupnim ciljem. Le z odprtim dialogom, zaupanjem in sodelovanjem lahko premagujemo izzive ter premikamo meje mogočega.*

POGUM JE MANAGIRATI PRIHODNOST. MI SMO PRIČELI PRED 200 LETI.



200
1825 **LAŠKO** 2025
PIVOVARNA

CLAUDIA OLSSON

Razvoj človeškega potenciala: gradnja organizacij za dobo umetne inteligence



Foto: osebni arhiv

► Le redki posamezniki so tako trdno zasidrani na tem presečišču kot **Claudia Olsson**. Ustanoviteljica podjetja Stellar Capacity in nekdanja članica skupnosti Young Global Leader pri Svetovnem gospodarskem forumu je svojo kariero posvetila svetovanju vladam, korporacijam in mednarodnim institucijam o tem, kako izkoristiti eksponentne tehnologije in hkrati krepi človeško prednost. Prepoznana kot ena najvplivnejših žensk na področju tehnologije in poslovanja na Švedskem, prinaša redko sposobnost povezovanja najsodobnejših inovacij s človeškimi lastnostmi, ki so potrebne, da te inovacije postanejo smiselne.

Njeno predavanje bo ponudilo vpogled v vodenje in veščine, ki bodo oblikovale prihodnost dela, ter vodje povabilo k razmisleku o tem, kako lahko njihove organizacije v dobi umetne inteligence postanejo bolj prilagodljive in človeške.

Največji vpliv umetne inteligence ne bodo algoritmi sami, temveč to, kar bodo zahtevali od ljudi. Medtem ko se stroji učijo hitreje, takoj prilagajajo obseg in se nenehno razvijajo, postaja pravi izziv to, kako bodo ljudje, vodje in organizacije sledili temu tempu.

Veliki jezikovni modeli in drugi sistemi umetne inteligence že z izjemno hitrostjo preoblikujejo celotne industrije. V zdravstvu umetna inteligenca na medicinskih slikah odkriva bolezni prej kot kadar koli prej, kar omogoča ukrepanje, še preden se pojavijo simptomi. V financah algoritmi v realnem času pregledujejo milijone transakcij in odkrivajo goljufije hitreje, kot bi jih lahko katera koli človeška ekipa. V izobraževanju prilagodljivi sistemi ustvarjajo personalizirane učne ure, ki se takoj odzivajo na potrebe učencev. Ti preboji niso znanstvena fantastika – že zdaj na novo opredeljujejo, kaj so industrije zmožne storiti.

A medtem ko tehnologija pospešuje, se bodo tradicionalne hierarhije – zasnovane za stabilnost in nadzor – težko kosale s tem. Odločanje, ki se prebija skozi pet ravni odobravanja, ni kos svetu, ki se spreminja iz ure v uro. Za uspeh se bodo morale številne organizacije preoblikovati okoli t. i. »mrežarij« (angl. wirearchies): mrež, kjer avtoriteta sledi znanju in ne nazivu delovnega

mesta. V teh sistemih se ideje hitreje uveljavijo, odločitve sprejemajo bližje dogajanju, organizacije pa pridobijo prožnost za delovanje s hitrostjo sprememb.

Tudi vodenje bo treba na novo osmisлити. Avtoriteta ne pomeni več zgolj posedovanja odgovorov, temveč omogočanje pravih vprašanj. Bolj kot kadar koli prej se bo od vodij pričakovalo, da bodo odpravljali ovire, pospeševali odločitve in spodbujali okolja, kjer je eksperimentiranje varno in učenje stalno.

Ta premik omogočajo t. i. »močne veščine« (angl. Power skills), ki jih noben stroj ne more nadomestiti. Radovednost poraja vprašanja, ki jih umetna inteligenca ne more zastaviti. Empatija gradi zaupanje, potrebno za sodelovanje med kulturami in disciplinami, ter pripelje nasprotne strani za pogajalsko mizo. Kar smo nekoč imenovali »mehke veščine«, se izkazuje za vse prej kot mehko. To so zdaj zmožnosti, ki ločujejo organizacije, ki zgolj preživijo spremembe, od tistih, ki jih vodijo.

Pretvarjanje tehnoloških zmožnosti v resničen vpliv zahteva več kot le strategijo ali orodja. Zahteva vodje, ki razumejo, kako se ljudje in organizacije razvijajo ob boku umetne inteligence. Tisti, ki bodo znali krmariti na presečišču tehnologije, poslovanja in človeškega potenciala, bodo oblikovali organizacije prihodnosti. 

Avtomatizirani logistični sistemi po meri

Avtomatizirani logistični sistemi so nenadomestljivi pri posodabljanju logističnih procesov v skoraj vsakem proizvodnem in trgovskem podjetju. Rikovi visoko usposobljeni strokovnjaki z mednarodnimi izkušnjami bodo logistične izzive reševali celovito in oblikovali učinkovite visoko avtomatizirane in skalabilne rešitve po meri.

Spoznajte naša ključna znanja in kompetence na www.riko.si.





Paloma je podjetje s 150-letno tradicijo, ki združuje stabilnost in razvoj. Z obsežnimi investicijami, sodobnimi tehnologijami in strateškimi projekti Paloma utrjuje svoj položaj vodilnega proizvajalca higienskih papirnatih izdelkov v jugovzhodni Evropi in širše.

Paloma – tradicija, strateške investicije in konkurenčnost prihodnosti

Paloma d.d., s sedežem v Sladkem Vrhu, je eno najprepoznavnejših podjetij v regiji in vodilna blagovna znamka higienskih papirnatih izdelkov v jugovzhodni Evropi. Z več kot 150-letno tradicijo in jasnim strateškim razvojem Paloma ni le pomemben del lokalnega okolja, temveč tudi mednarodno konkurenčen igralec v panogi.

Podjetje je izrazito izvozno usmerjeno – letno proizvede 87.000 ton higienskega papirja, ki se predela v toaletni papir, papirne brisače, robčke in matične zvitke. Svoje izdelke prodaja v 46 držav, ključni trgi pa so srednja in vzhodna Evropa ter države DACH regije.

Od leta 2017 je Paloma del mednarodne skupine SHP Group, s sedežem v Bratislavi, ki združuje štiri proizvodne obrate in dosega skupno letno proizvodno zmogljivost 139.000 ton higienskega papirja. Večinski lastnik skupine je družba Eco-Investment, ki je po prevzemu sprožila val investicij in modernizacije.

V zadnjih letih je bilo v Palomo vloženih skoraj 140 milijonov evrov, usmerjenih v povečanje učinkovitosti, digitalizacijo procesov ter izboljšanje logistične infrastrukture. Med večjimi projekti izstopajo zagon dveh sodobnih predelovalnih linij leta 2023, zaključek projekta avtomatiziranega visokoregalnega skladišča leta 2024 ter priprava novega investicijskega projekta Paloma 4.0, ki bo

zaživel v letu 2025. S tem bo podjetje pridobilo dodatne kapacitete, napredne logistične rešitve ter še izboljšalo konkurenčnost na zahodnoevropskih trgih.

Paloma spada med energetske intenzivna podjetja, zato so bile visoke cene energentov v letih 2021 in 2022 velik izziv. Podjetju je kljub temu uspelo ohraniti rast – z optimizacijo procesov, strateškimi dvigi cen in osredotočenostjo na učinkovitost je Paloma v zadnjih dveh letih dosegla rast prihodkov in čistega dobička.

Danes Paloma združuje stabilnost tradicije in dinamiko sodobnega industrijskega podjetja. Postavlja nove tehnološke standarde v panogi, hkrati pa gradi konkurenčne prednosti na osnovi kakovosti, inovativnosti in trajnostnih rešitev.

Jedro njenega razvoja ostajajo ljudje – strokovne ekipe, ki z znanjem, izkušnjami in zavzetostjo uresničujejo ambiciozne načrte podjetja. Paloma sistematično vlaga v razvoj kadrov, spodbuja interna izobraževanja, mednarodno sodelovanje in ustvarja pogoje za dolgoročno rast zaposlenih in podjetja.

Paloma je torej primer podjetja, ki se je uspešno preobrazilo iz tradicionalnega industrijskega proizvajalca v sodobno, tehnološko podprto multinacionalno družbo, pripravljeno na izzive prihodnosti.

Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj: razvojni XYZ vodenja



Vodenje danes zahteva več kot zgolj znanje in ambicijo – zahteva iskrenost do sebe in skupnosti. Če voditelj ne razume svojih čustev, motivov in ranljivosti, bo težko gradil zaupanja vreden prostor za druge. Kritična ljubezen do domovine in okolja, v katerem delujemo, nas uči, da ne sprejemamo povprečnosti, ampak gradimo na meritokraciji, sodelovanju in odprtosti. Voditelj prihodnosti bo tisti, ki zna združiti osebno refleksijo s pogumom za spremembe v dobro vseh.

Krmari: **dr. Žiga Vavpotič**

Boštjan Jerončič, Incom Leone:

Kaj se vam zdi najpomembnejše pri vodenju ljudi danes – tukaj in zdaj?

Pri vodenju ljudi je najpomembnejše, da vodja ustvarja zaupanje in pripadnost ter ljudi resnično sliši, ne le posluša. V času sprememb sodelavci potrebujejo jasen kompas – nekoga, ki ne obupa, ampak povezuje, navdihuje in išče poti naprej. To je mogoče le, če vodja živi to, kar govori. Avtentičen vodja s svojo iskrenostjo prebudi v ljudeh potencial, ki ga sami morda ne vidijo, ter jih opogumi za večje korake, kot so verjeli, da jih zmorejo.



Maja Strnad Cestar, Medis: *Kako lahko kot vodje najbolj povežemo različne generacije in poglede v skupno zgodbo?*

Kot vodje imamo pomembno nalogo – povezovati ljudi različnih generacij v skupno zgodbo. V Medisu vsakodnevno vidim, kako se izkušnje starejših in pogum mlajših dopolnjujeta. Starejši prinašajo znanje in širino, mlajši pa digitalno spretnost in sveže ideje. Iz te izmenjave raste kultura zaupanja, kjer ima vsak priložnost biti slišan, se razvijati in prispevati po svojih najboljših močeh.

Blaž Strle, BE-Terna skupina:

Kateri trend vodenja bo po vašem mnenju najbolj zaznamoval prihodnost?

Prihodnost je v umetni inteligenci. Stroji postajajo pametnejši in hitrejši od ljudi, zato nas upravičeno skrbi za naša delovna mesta. A niso ljudje – nimajo karizme, smisla za povezovanje in potrebe po človeški interakciji. Ključ uspešnega vodenja bo čustvena inteligenca, ki bo znala povezati ljudi in tehnologijo. Za uspeh so ključni radovednost, odprtost in kritična presoja, vodje pa morajo graditi kulturo inovacij, dopuščati napake ter z zgledom navdihovati druge.



Petra Parovel, SWY brand: *Kaj za vas pomeni biti zgled in vir navdiha pri vodenju?*

Zame biti zgled in vir navdiha pomeni, da živim svoje vrednote, stojim za tem, kar govorim, in pokažem s svojim delom, da se lahko uspe s pogumom, iskrenostjo in vztrajnostjo. Navdihujem z dejanji, ne s popolnostjo – tako, da dam drugim prostor, da zrastejo in da skupaj naredimo korak naprej.

Martin Jezeršek, Gostinstvo Jezeršek:

Katero vrednoto vodenja vam je uspelo ohraniti čez čas in jo želite prenesti naprej?

Za nas je najpomembnejša vrednota, ki jo že desetletja ohranjamo, spoštovanje – do ljudi, tradicije in dela. Gostinstvo je dinamična panoga, kjer se trendi hitro spreminjajo, a prav spoštovanje daje našemu delu trdne temelje. Ob tem pa želim naprej prenesti tudi odgovornost – da stojimo za obljubami in sprejemamo prave odločitve – ter predanost, saj uspeh nastane šele, ko v delo vložimo srce, ne le znanja.



dr. PETER WOSTNER (UMAR)

Slovenija potrebuje več visoko produktivnih podjetij

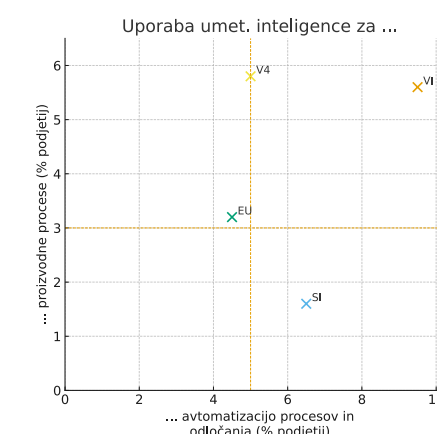
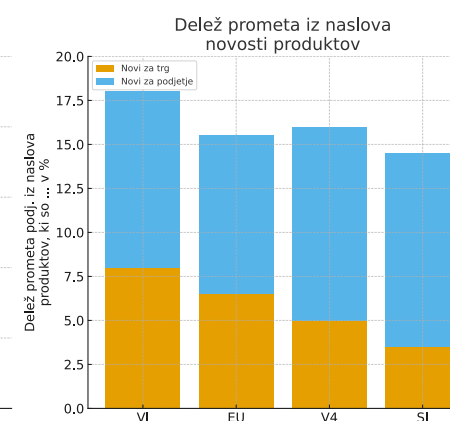
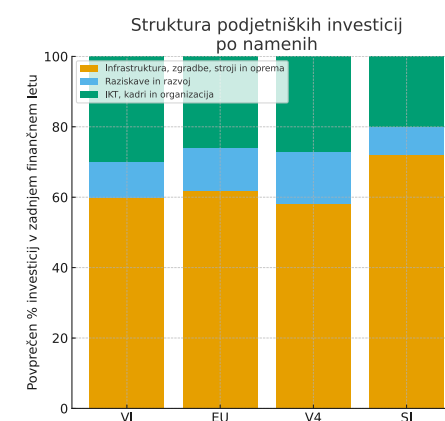


V Sloveniji je kakovost življenja razmeroma visoka, a da bi tako ostalo tudi v prihodnje oziroma da bi se še izboljšala, je ključna pospešitev prehoda v inovacijsko podprto rast z visoko rastjo produktivnosti. Ta je po krizi zaradi covid-19 znašala 1,1 % letno, kar je znatno manj kot pred letom 2008, ko se je gibala okoli 3 %. Gre za rast, ki v luči demografskih izzivov in vse močnejše konkurence v tržnem segmentu, v katerem konkurira Slovenija (kakovost, prilagodljivost, cena), preprosto ne zadošča za dosego ravni družbene blaginje, kot si jo želimo oziroma pričakujemo – ne v smislu ustrezne razpoložljivosti dobro plačanih delovnih mest in ne v smislu dostopa do učinkovitih ter kakovostnih javnih storitev.

Slovenija sicer napreduje, a prepočasi, in to predvsem na področjih, kjer je že tradicionalno močna (npr. pri industriji 3.0), vse bolj pa zaostaja pri modernizaciji proizvodnje in poslovanja skladno s koncepti industrije 4.0 ter pri pospešenem uvajanju diferenciranih produktov z visoko dodano vrednostjo na osnovi bolj drznih in prodornih inovacij – glej sliko za ilustracijo:

Sveženj ciljanih razvojnih ukrepov:

- Nadaljnja krepitev javnih in zasebnih izdatkov, ki jih povezujemo s pozitivnimi vplivi na produktivnost, še posebej za inovacije, digitalizacijo ter izobraževanje, usposabljanje in organizacijo.
- Paket ukrepov za skupine nosilnih razvojnih podjetij na prednostnih področjih, usmerjen v:



Presegamo vaša pričakovanja

156 držav, ena vizija – vaš uspeh

Revizija

Računovodstvo

Davčno svetovanje

Obračun plač

Poslovno svetovanje

Finančno svetovanje

grantthornton.si



Foto: osebni arhiv

Predpogoji:

- Pospešiti in poenostaviti administrativne postopke, še posebej pri izdaji gradbenih dovoljenj in zaposlovanju iz tujine.
- Davčno prestrukturiranje z razbremenitvijo višjih plač in ustrezno nadomestitvijo izpada virov, ne samo z davkom na nepremičnine, ampak po potrebi tudi z davki na potrošnjo.

- izdatnejšo in predvidljivo podporo za zahtevnejše in bolj tvegane RRI projekte,
- dostop do specializirane raziskovalne infrastrukture,
- podporo pri integraciji najzahtevnejših tehnologij skladno s konceptom industrije 4.0 ter optimizacijo upravljanja in organizacije družb,
- podporo razvoju novih (trajnostnih) poslovnih modelov na osnovi razločevanja proizvodov,
- nadaljnjo krepitev podpornega okolja za pospeševanje



Ključne besede v prihodnost usmerjenih pristopov, podjetij, države in drugih deležnikov torej slišijo na ime: Aktivacija, Atraktivnost, Avtomatizacija, Investicije v kadre prihodnosti, modernizacijo in inovacije ter Delovanje trga z odzivno in vitko državo, ki deluje v strateškem partnerstvu s ključnimi deležniki ter s prestrukturiranim davčnim sistemom.

Foto: Freepik

inovacij in medsebojnega povezovanja (npr. z vzpostavitvijo Demo centra za pametne tovarne).

- a.) Paket ukrepov za zagonska in scale-up, nišna ter visokotehnološka podjetja z globalnim potencialom rasti, s:
- b.) pospešitvijo postopkov pri zaposlovanju iz tujine,
- c.) prilagoditvijo pravnih oblik za njihovo poslovanje in nagrajevanje (vitka d. d., opcije),
- d.) izboljšanjem dostopa do tveganega kapitala (in poenostavljenimi postopki za pridobivanje kapitala),
- e.) podporo pri prodoru na globalne trge ter
- f.) omogočanjem razvoja novih rešitev in prvih postavitev na osnovi inovativnih javnih naročil.

Sveženj ukrepov na področju razvoja človeških virov:

- Dodaten pospešek na področju dolgoročnega strateškega upravljanja človeških virov z identifikacijo kompetenc, ki jih bomo potrebovali v prihodnosti; gre za proces, ki mora biti izveden v partnerstvu z deležniki, še posebej pa z gospodarstvom in posledično intenzivnim procesom preusposabljanja v zastavljeni smeri.
- Aktivacija vseh, ki lahko delajo, vključno z nadgradnjo sistemov socialne zaščite in davčnega sistema na način, da se bo delo splačalo.
- Nadgradnja vzgojno-izobraževalnega sistema, ki se mora osredotočiti na spodbujanje ustvarjalnosti. 



Vanja Hrovat, predsednica uprave Generali zavarovalnice: *Stvari za nazaj ne moremo spremeniti, lahko po ukrepamo danes. Trajnostnost moramo živeti in udeležati tukaj in zdaj, tako podjetja kot posamezniki. Gre za dolgoročno zavezo, ki zahteva stalno prilagajanje, učenje in sodelovanje. V sklopu naše poslovne strategije želimo vse odločitve – od razvoja produktov do upravljanja naložb – preplesti z ESG merili, podpirati zeleni in pravični prehod, krepiti družbeno odpornost in vlagati v ljudi – tako znotraj podjetja kot v širši skupnosti.*

Odkrij novo linijo funkcionalnih herbalnih vod!

NOVO


DoNatural
Tvoja notranja moč



prof. dr. **ANDREJA JAKLIČ** (FDV)

Kaj tuji investitorji sporočajo Sloveniji?

Investitorji skrbno opazujejo okolje, hitro zaznajo spremembe in se nanje tudi hitro odzovejo. Zato velja skrbno opazovati tudi njihove odzive. Raziskava med neposrednimi tujimi investitorji , ki je potekala v oktobru 2024, je napovedala, da bo leto 2025 prelomno, in podala več zgovornih signalov o dogajanju v lokalnem in globalnem poslovnem okolju.

Med ključnimi opozorili je nižji delež podjetij, ki načrtujejo širitev v Sloveniji. Padel je pod 20 %, kar je najnižja raven po letu 2010. Hkrati je več kot 14 % podjetij načrtovalo selitev (dela) dejavnosti iz Slovenije, predvsem velika proizvodna podjetja in izvozniki.

Neposredne tuje investicije (TNI) so že drugo leto zapored upadle tudi globalno. Svetovne TNI so se po podatkih Svetovnega investicijskega poročila 2025 leta 2024 zmanjšale za 11 %, in sicer na 1,5 bilijona dolarjev. Upad je posledica manjšega števila novih čezmejnih tovarn in širitev, manjšega ustvarjanja delovnih mest in zmanjšane prenosa tehnologije po vsem svetu. Investitorji opazujejo novo geopolitično povezovanje in rast trgovinskih ovir. Geopolitična razdalja v današnjem multipolarnem svetu postaja zahtevnejša za premoščanje kakor geografska razdalja. Poleg geopolitične negotovosti so za TNI na svetovni ravni med najpomembnejšimi tveganji naraščajoči stroški energije in surovin, regulatorna negotovost, zlasti v sektorjih umetne inteligence in obnovljivih virov ter pomanjkanje kvalificirane delovne sile – predvsem v digitalnih sektorjih.

Slovenijo so tuji investitorji leta 2024 sicer še prepoznavali kot privlačno lokacijo, a njena privlačnost

upada. V primerjavi z regijo srednje in vzhodne Evrope (SVE) je ohranila nekaj prednosti zaradi visoko kvalificiranih kadrov, strokovnosti in znanja, ki so v obdobju rastočih ovir pri prenosu tehnologij vse pomembnejši za razvoj. Tuji investitorji so kot prednost Slovenije izpostavili tudi raziskovalno-razvojno (R&D) naravnost podjetij, razširjenost trajnostnih (in krožnih) poslovnih modelov ter napredno rabo umetne inteligence (UI). Te prednosti je smiselno ohraniti v prihodnje. Digitalni sektorji so namreč kljub splošnemu upadu TNI na svetovni ravni beležili povečanje TNI za več kot 100 %, (ki pa je bilo bolj koncentrirano v manjše število držav).

Vse težje pa se Slovenija pri privabljanju in ohranjanju tujih investicij zanaša na geografsko lego, članstvo v EU in relativno stabilno poslovno okolje in infrastrukturo, ki so bile kot prednosti opažene v preteklosti. Med ovirami, ki vztrajajo ali se celo povečujejo, so počasna birokracija, kompleksna zakonodaja, visoke davčne obremenitve dela in odzivnost (dela) javnega servisa. Tudi počasni napredek v infrastrukturi. Investitorji so vse bolj pozorni tudi na nastope in stališča politikov, ukrepe industrijskih politik, hitrost prilagajanja in sposobnost (lokalnega, regionalnega in mednarodnega) povezovanja držav.



Tomislav Čizmić, predsednik posloводства Telemach Slovenija: Čas je, da stopimo skupaj kot managerji, podjetja in država ter s pogumom in dolgoročno vizijo uresničimo projekte, ki bodo Slovenijo ponesli med zmagovalce prihodnosti. Največje priložnosti se odprejo tistim, ki imajo vizijo in si upajo.



V novih geopolitičnih razmerah je izbiranje lokacij za proizvodnjo in R&D zelo previdno; multinacionalke koncentrirajo proizvodnjo doma, manjše je izkoriščanje mednarodnih mrež in skromnejše je prelivanje znanja. Zunanjetrgovinske ovire na TNI vplivajo še močneje, saj TNI običajno vključujejo tudi intenzivno zunanjo trgovino s polizdelki in obsežne naložbe v tehnologijo. Visoke in široko razširjene carine ter nova geopolitična zaveznitva vplivajo na odločanje ali in kdaj imeti lastništvo, ali le pogodbeno vstopati v globalne verige vrednosti (GVV). V dobi UI zmagujejo lastniki virov.

TNI (kot ključni način nadzora in dostopa do virov) so bile v zadnjih 30 letih pomemben del modela rasti Slovenije in regije SVE. Vplivale so na lastništvo virov, pa tudi na ustvarjanje lastnih multinacionalk. Nadgradnja in napredovanje znotraj GVV (na pozicije razvojnih dobaviteljev

z višjo dodano vrednostjo ali strateško upravljanje celotnih verig) sta sicer potekala počasneje od pričakovanj, a naš prihodnji razvoj bo še bolj odvisen od (velikosti) investicij,

vpetosti v GVV in dostopa do virov. TNI in mednarodno povezovanje bodo še naprej med najpomembnejšimi dejavniki gospodarskega razvoja tudi v obdobju povečanih geopolitičnih trenj. Jasen signal morajo zdaj dati tudi države – s pomočjo vsebine ukrepov. Investitorji opazujejo ravno to; revizijo

industrijskih politik, dostop in ceno energije, uporabo novih tehnologij, ohranjanje/povečevanje znanja in vlaganja v inovacije. Avstrija jim denimo sporoča, da želi ohraniti fokus na talentih in raziskavah, Italija izpostavlja rast mega projektov v obnovljivih virih, komunikacijah in infrastrukturi, Hrvaška komunicira odzivnost in prilagodljivost ter izboljšave v logistiki in IT. Kaj jim sporoča Slovenija?

Jasen signal morajo zdaj dati tudi države - s pomočjo vsebine ukrepov.

Jaklič, Andreja & Koleča, Iris (2024). Tuji investitorji o slovenskem poslovnem okolju 2024: povzetek ugotovitev raziskave o tujih neposrednih investicijah. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani: Ljubljana. Dostopno na: https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cppr-doc/povzetek-raziskave-o-slovenskem-poslovnem-okolju-med-podjetji-s-tujim-kapitalom-2024_jakli%C4%8D-in-kole%C5%A1a.pdf?sfvrsn=0

Združujemo,
zabavamo
in izzivamo.



bold.group

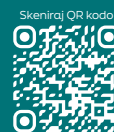
play@boldgroup.si



atlantis-vodnomesto.si

Pobegni
vsakdanu.

Wellness Atlantis



Kupi vstopnico prek spleta.

dr. KRISTIJAN MUSEK LEŠNIK

Vrednote, značaj in odgovornost: srce sodobnega voditeljstva



Foto: Saša Kovačič

Ko se poslovni svet sreča z Mediteranom

Srečanja, ki jih dopolnjujejo sproščena druženja, sprostitev v bazenu ali wellness centru, kulinarčni presežki in navdihujoči sprehodi ob morju.



► **Od hierarhije k sodelovanju.** Mlajše generacije, ki vstopajo na trg delovne sile dajejo prednost sodelovanju, odprti komunikaciji in horizontalnim strukturam, kar od menedžerjev ne predpostavlja več vloge tradicionalnih »šefov«, pač pa bolj prevzemanje vlog mentorjev, coachov in spodbujevalcev/navduševalcev.

► **Od stabilnosti k prilagodljivosti.** Nepredvidljiv svet (digitalizacija, umetna inteligenca, geopolitična nihanja) od vodij zahteva premike v smeri večje agilnosti in prilagajanja.

► **Poudarek na smislu in vrednotah.** Mlajši zaposleni (Gen Y, Z) iščejo v delu smisel, kar zahteva povezovanje dela z višjim poslanstvom (trajnost, družbeni vpliv, inovacije), ki presega zgolj zagotavljanje kakovostnih izdelkov in storitev.

► **Od nadzora k zaupanju.** Mlajše generacije cenijo avtonomijo, fleksibilnost (hibridno delo, ravnovesje delo/prosti čas), kar zahteva več zaupanja in manj mikro-upravljanja.

► **Multigeneracijski izzivi.** V organizacijah delujejo hkrati tri do štiri različne generacije (Baby boom, X, Y, Z), kar prinaša različne poglede na delo: zmožnost grajenja mostov med generacijami in izkoriščanja prednosti vsake postaja temelj uspešnega vodenja.

Digitalna pismenost voditeljev. Digitalna orodja niso več samo podpora, ampak ključni del vodenja in komunikacije, kar zahteva razumevanje digitalne tehnologije, družbenih omrežij, umetne inteligence.

► **Čustvena inteligentnost in skrb za blagostanje.** Od vodij se ne pričakuje zgolj vodenje delovnih procesov, pač pa tudi skrb za blagostanje zaposlenih.

Odgovornost kot vrednota - za trajno in pozitivno spremembo

Odgovornost v kombinaciji s strahom pred napakami je rak rana slovenske družbe vse od časov, ko se je pri nas zabrisala ločnica med odgovornostjo in krivdo. Težave s prevzemanjem odgovornosti lahko spremljamo na vseh ravneh, od osnovnošolskih klopi do politike na ravni države. Voditelj lahko razvije lastno odgovornost skozi samorefleksijo in osebno integriteto (redno prespraševanje svojih odločitev), transparentnost (odkrita komunikacija), sprejemanje posledic (brez prelaganje krivde na druge), učenje in rast (odprtost do povratnih informacij). Da bi odgovornost postala skupna vrednota, jo lahko aktivno spodbuja skozi zgled, jasna pričakovanja do zaposlenih kombinirana z njihovo avtonomijo, povratne informacije, izgradnjo kulture zaupanja in nenazadnje izpostavljanje odgovornega vedenja in primerov dobre prakse.

Kultura zaupanja in dolgoročne uspešnosti zaposlenih

Verjamem, da je kultura zaupanja tista, ki dolgoročno omogoča uspeh, inovativnost in zvestobo zaposlenih. Uspešni voditelji gradijo kulturo zaupanja z odprtostjo, iskrenim poslušanjem, priznavanjem napak, delegiranjem z zaupanjem in priznavanjem ljudi kot celovitih osebnosti. Med stvarmi, s katerimi vodja najbolj prispeva k izgradnji kulture zaupanja so: Dosledna transparentnost, aktivno poslušanje, priznavanje napak (tudi svojih), delegiranje z zaupanjem, redno priznavanje in pohvala, skrb za dobrobit ekipe, življenje skupnih vrednot in dajanje smisla delu. 📌



Janez Škrabec, generalni direktor podjetja Riko: *Več veselja in večje zadovoljstvo pri delu krepi motivacijo, pripadnost, učinkovitost in kakovost dela. Več veselja zmanjšuje stres. Veselje je najboljše vezno tkivo v timih. Spodbuja ustvarjalnost, igrivost, mišljenje zunaj okvirjev. In ne nazadnje – veselje tudi daje pomen temu, za kar se zavezujemo, osmišlja, kar počnemo.*

HITREJE DO POSLOVNIH CILJEV S SPIRIT SLOVENIJA

www.spiritslovenia.si



Ste mladi, potencialni podjetniki? Morda podjetniki na začetku vaše poslovne poti? Ali pa zrelo, rastoče podjetje, ki želi krepiti mednarodno konkurenčnost?

Povežite se z javno agencijo SPIRIT Slovenija, **“one stop shop”** za podjetja v vseh fazah poslovanja, kjer vam ponujamo številne **brezplačne** podporne aktivnosti in storitve, kot so:

- podporne mreže in podjetniški programi,
- mentorska podpora,
- poslovni dogodki za krepitev kompetenc,

- B2B srečanja,
- gospodarske delegacije,
- mednarodni sejamski nastopi,
- podpora pri iskanju vlagateljev,
- finančne spodbude.

Veselimo se sodelovanja!



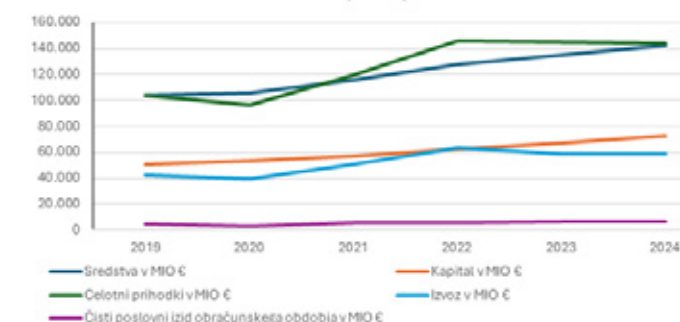
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSTVO,
TURIZEM IN ŠPORT

I FEEL
SLOVENIA

Prilagodljivost in spodbujanje k domači porabi bosta vplivala na uspešnost slovenskih podjetij

Finančni rezultati oddanih poročil za leto 2024 kažejo na veliko negotovost slovenskega gospodarstva. A že od nekdaj je naše gospodarstvo krepila velika prilagodljivost kljub nepričakovanim dogodkom. Ocena analitikov je, da kljub veliki negotovosti v ostalih državah slovensko gospodarstvo ne bo izpostavljeno velikim tveganjem. Ravno prilagodljivost slovenskih podjetij in spodbujanje k domači porabi bosta odločilno vplivala na uspešnost podjetij.

Trend gospodarstva 2019–2024 - Kvantitativni kazalniki (mio€)



Kvantitativni kazalniki prikazujejo gibanje vrednosti posameznih kazalnikov. Padec je zaznati pri celotnih prihodkih, ki so bili v finančnem letu 2024 nižji kot v letu 2023. Posledično sta padec utrpela tudi izvoz in dobiček. Padec prihodkov je tudi razlog upočasnjene vlaganja v lastna sredstva, ki omogoča lažje generiranje prihodkov v prihodnosti.

Zadolženost

Zadolženost podjetij se je v zadnjem letu zmanjšala z vrednosti 44,5 na vrednost 43,3. V praksi to pomeni, da višja vrednost kazalnika predstavlja višje finančno tveganje s strani upnikov, zato lahko trdimo, da so podjetja v finančnem letu 2024 manj zadolžena kot v vseh letih pripravljenih analize.

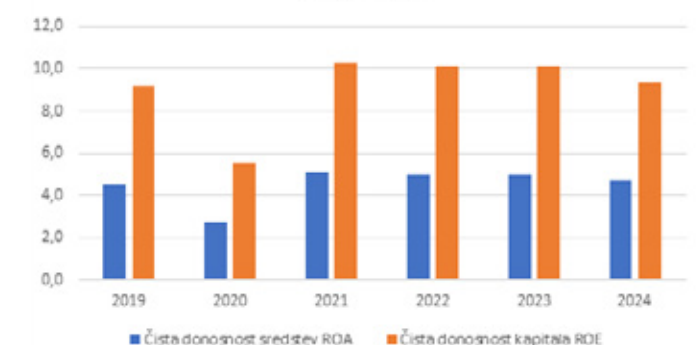
ROA in ROE

Kazalnik ROE pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 evrov vloženega kapitala. Ugotovili smo, da je bila donosnost kapitala leta 2024 najnižja v zadnjih štirih letih. V letu 2021 je bila vrednost

ROE rekordna in je znašala 10,3. Zaradi padca dobička je v zadnjem letu vrednost padla na 9,3, kar je le malenkost več kot leta 2019.

ROA (Return on Assets) je namenjen oceni učinkovitosti podjetja kot celote, kar je prvi interes posloводства, enak pa je tudi širši ekonomski pogled na uspešnost podjetja. Lanski ROA je 4,7 in je – z izjemo koronskega leta 2020, ko je bil 2,7 – najnižji v analiziranih letih.

ROA in ROE



Število subjektov po tipu in panožna transformacija

V letu 2024 je finančne podatke za statistične namene oddalo 123.843 gospodarskih subjektov, od tega 72.373 (58 %) gospodarskih družb (GD), 51.090 (41 %) samostojnih podjetnikov (SP) in 380 (1 %) zadrug. Gospodarske družbe so upravljale 96 % vseh sredstev, 96 % kapitala, ustvarile 94 % vseh prihodkov in 93 % celotnega dobička, pri čemer so zaposlovale 92 % oseb.

Vsa navedena razmerja so se bolj ali manj ohranila iz leta 2008, vendar z eno pomembno razliko. Če je danes porazdelitev med GD 58 % in SP 41 %, se je leta 2008



Proizvajalec in dobavitelj nizkoogljice energije
za zanesljivo oskrbo odjemalcev



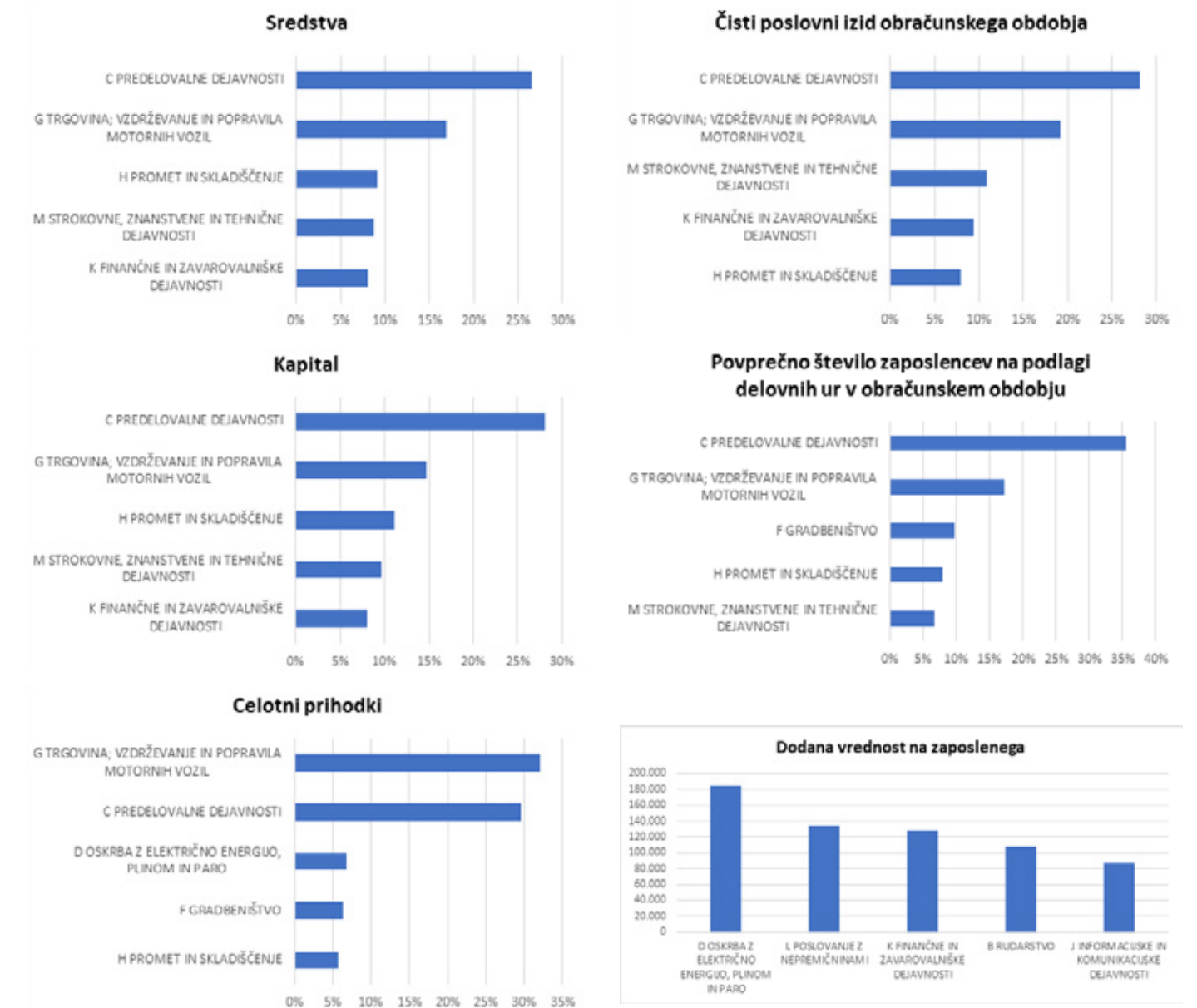
Vodilni investitor in razvijalec **jedrske tehnologije v Sloveniji**



Promotor in **investitor v obnovljive vire energije**
in napredne energetske storitve



TOP 5 DEJAVNOSTI GLEDE NA KVANTITATIVNE KAZALNIKE



tehnika bistveno bolj nagibala na stran SP (56,1 %). Iz tega sledi, da je gospodarstvo našlo dolgoročne ideje, v katerih je prepoznalo razvojni potencial.

ANALIZA DEJAVNOSTI

V zgornji analizi kvantitativnih in kvalitativnih kazalnikov slovenskega gospodarstva je prikazanih TOP 5 dejavnosti glede na izbiro kazalnika.

KVALITATIVNI KAZALNIKI

Zadolženost

Pregled zadolženosti pokaže, da so podjetja iz dejavnosti Oskrba z električno energijo, plinom

in paro najmanj zadolžena. Njihova zadolženost v povprečju znaša 29,17 %. Sledijo podjetja iz dejavnosti Promet in skladiščenje s povprečno vrednostjo 33,78 % in dejavnost Strokovna, znanstvena in tehnična dejavnost z vrednostjo 38,4 %. Povprečje v slovenskem gospodarstvu znaša 43,26 %.

Dodana vrednost

Najvišjo dodano vrednost na zaposlenega dosegajo podjetja v dejavnosti Oskrba z električno energijo, plinom in paro. Ta znaša 185.237 €. Sledita dejavnosti Poslovanje z nepremičninami z vrednostjo 134.110 € ter Finančna in zavarovalniška dejavnost z vrednostjo 127.855 €. Povprečje v gospodarstvu znaša 63.311 €.

Plača

Med podjetji z najvišjo povprečno mesečno plačo prevladujejo podjetja iz dejavnosti Oskrba z električno energijo, plinom in paro. Povprečna mesečna plača v teh podjetjih znaša 3.607 €. Sledijo podjetja iz Informacijske in komunikacijske dejavnosti z vrednostjo 3.267 € in podjetja iz Finančne in zavarovalniške dejavnosti z vrednostjo 3.225 €. Povprečna mesečna plača v gospodarstvu je 2.366 €.

Poreklo kapitala	Sredstva	Kapital	Celotni prihodki	Izvoz	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	Povprečno število zaposlenih
Domači kapital	69 %	71 %	65 %	55 %	76 %	74 %
Mešani kapital	7 %	8 %	6 %	6 %	6 %	6 %
Tuj kapital	24 %	20 %	29 %	39 %	18 %	20 %

POSLOVANJE PODJETIJ S TUJIM IN DOMAČIM KAPITALOM

V zgornji tabeli so prikazani odstotki doseženih vrednosti posameznih kazalnikov. Podjetja z domačim kapitalom prevladujejo pri vseh naštetih kazalnikih. Ko primerjamo kvalitativne kazalnike, vidimo, da je povprečna dodana vrednost podjetij s tujim in mešanim kapitalom višja kot povprečna dodana vrednost podjetij z domačim kapitalom. Vpogled v strukturo virov financiranja (višina deleža kapitala v sredstvih), ki kaže na **stabilnost poslovanja** v smislu zagotavljanja zadostne likvidnosti in solventnosti v primeru večjih gospodarskih šokov, razkriva boljše stanje pri podjetjih z mešanim kapitalom. Ta podjetja svoje dejavnosti več financirajo z lastnimi viri (60 %) in manj z zadolževanjem, kot to velja za podjetja z domačim in tujim kapitalom. Glede **učinkovitosti poslovanja**, ki jo lahko merimo kot

Poreklo kapitala	Dodana vrednost na zaposlenega	Učinkovitost poslovanja	Dobičkonosnost sredstev	Stabilnost poslovanja
Domači kapital	56.487	94,77	5,14	52,05
Mešani kapital	67.140	83,13	4,27	59,59
Tuj kapital	71.572	122,89	3,55	43,23



Medea Lončar, direktorica Siemens Slovenija, Hrvaška in Srbija:
Do blaginje nas vodi trajnostno voditeljstvo, ki pomeni odgovorno delovanje na vseh ravneh – ekonomski, družbeni, okoljski in osebni. Prehajamo od sebe, posameznika, k skupnosti, k “mi” – k sistemskemu razmišljanju, delovanju in vključevanju.

obrat sredstev (višina ustvarjenih prihodkov glede na razpoložljiva sredstva oz. koliko prihodkov jim uspe ustvariti na enoto sredstev), lahko ugotovimo, da je znašal povprečen obrat sredstev pri podjetjih s tujim kapitalom 123 %. Povedano drugače, z enim evrom sredstev so v letu 2024 podjetja s tujim kapitalom ustvarila 1,23 evra prihodkov. **Dobičkonosnost sredstev** (dobiček/sredstva) gre še izraziteje v prid podjetjem z domačim kapitalom, ki so oddala finančna

poročila za leto 2024. Povprečna dobičkonosnost sredstev v letu 2024 je znašala 5,14 %. Sporočeno drugače, ustvarjeni dobički (oz. izgube) so v letu 2024 manj volatilni in očitno manj podvrženi različnim zunanjim gospodarskim dejavnikom, kot to velja za podjetja z mešanim in tujim kapitalom.

PODJETJA, KI JIH VODIJO ČLANI ZDRUŽENJA MANAGER, USPEŠNEJŠA

Podjetja, ki jih vodijo člani Združenja Manager, predstavljajo 32 % prihodkov celotnega gospodarstva in upravljajo 68 % vseh sredstev. Člani ZM ustvarijo 49 % čistega poslovnega izida celotnega gospodarstva. Dodana vrednost podjetij, ki jih vodijo člani ZM, znaša 90.507 €, medtem ko znaša povprečje gospodarstva 63.312 €. Podjetja, ki jih vodijo člani ZM, so ustvarila 358.065 € skupnih prihodkov na zaposlenega, povprečje gospodarstva pa je 266.042 €. 📈

Damir Simonović, analitik, Dun & Bradstreet

Premikamo meje za bolnike.

Smo Sandoz, vodilno farmacevtsko podjetje v svetu za generična in podobna biološka zdravila. In smo Lek, pionirji farmacevtske industrije v Sloveniji.

Naša strast so odličnost in vrhunska kakovost zdravil. Navdušujejo nas biotehnološki postopki za razvoj in proizvodnjo podobnih bioloških zdravil ter najvišji standardi farmacevtske proizvodnje.

SANDOZ

Lek farmacevtska družba d. d.
Verovškova ulica 57
1526 Ljubljana, Slovenija
www.lek.si



Odprte prijave na program "Certificirani kontroler"

2026

Želite nadgraditi svoje znanje in postati certificirani strokovnjak za kontroling?

Program **Certificirani/a kontroler/ka Šole kontrolinga** vas skozi štiri skrbno zasnovane module popelje od teorije do praktične uporabe. Prvi modul se začne **februarja 2026**, za zgodnje ugodnejše prijave pa imate čas le do konca leta!

Modul 1: Temelji kontrolinga in obvladovanje stroškov

Modul 2: Managerski poslovni izid in orodja kontrolinga

Modul 3: Kalkulacije in profitabilnost izdelkov/storitev

Modul 4: Implementacija kontrolinga in strateški razvoj

INFORMACIJE IN PRIJAVE:

(0)5 99 437 00

www.kontroling.si
info@kontroling.si

21. ADRIATIK KONTROLING KONFERENCA

MODERNIZACIJA KONTROLINGA



26. MAJ 2026
9:00 – 17:00



LJUBLJANA
HOTEL MONS

Prijave in program na www.kontroling.si.

ORGANIZATOR



V SODELOVANJU Z



www.kontroling.si



ZAVAROVALNICA GENERALI

Foto: Adabestock

Generali izbira junaka trajnosti 2025

V zavarovalnici Generali z natečajem **SME EnterPRIZE** že tretje zapored spodbujajo trajnostno poslovanje malih in srednjih podjetij. Strokovna žirija, ki je letos prejela rekordnih 74 prijav, z veseljem ugotavlja, da podjetja vse bolj celostno pristopajo k trajnostnim izzivom – od zmanjševanja ogljičnega odtisa do vključevanja zaposlenih v trajnostne pobude. Štiri najbolj izstopajoča podjetja bodo nagradili v začetku oktobra, Skupina Generali pa bo nato med njimi izbrala še junaka trajnosti 2025 in ga povabila na slovesno podelitev nagrad v Bruselj.

PIVOVARNA LAŠKO UNION

Pivovarna Laško Union je ESG prvak 2025

Pivovarna Laško Union je prejela naziv **ESG-prvak Slovenije 2025**. Priznanje, ki ga podelujeta Časnik Finance in Kearney, potrjuje uspešnost njihove trajnostne strategije Varimo boljši svet – dvignimo letvico 2030. Med dosežki izstopajo: -55 % CO₂, 100 % zelena elektrika, bioplin in ozaveščanje na področju odgovorne potrošnje. »Naša strategija so dejanja, tako skupaj z ekipami ustvarjamo dolgoročno vrednost – za ljudi, okolje in družbo,« je poudarila Tanja Subotić Levanič, članica uprave PLU, direktorica korporativnih odnosov v Pivovarni Laško Union.

Foto: Aleš Benč



BMW GROUP



BMW Group z jasno vizijo prihodnosti mobilnosti

BMW Group se zavezuje k odprtosti do vseh tehnologij, zato ponuja različne možnosti pogona, od klasičnih motorjev do električnih rešitev. Kot vodilni v premium segmentu električnih vozil že danes postavlja nove standarde. Velik korak naprej in začetek nove dobe predstavlja prvi model **Neue Klasse** – novi **BMW iX3**, popolnoma električni športni terenec. Do leta 2027 bo BMW Group v okviru Neue Klasse predstavil kar 40 novih in posodobljenih vozil. Poleg tega pa bo skupina do leta 2028 na trg lansirala serijska vozila na vodik, kar bo prelomnica v trajnostni mobilnosti. Svojo zavezanost trajnosti podpira tudi prestižna električna limuzina BMW i7, ki s svojimi inovativnimi rešitvami igra ključno vlogo v tej preobrazbi.



Tanja Subotić Levanič, direktorica korporativnih odnosov Pivovarne Laško Union:
Kot vodja verjamem v moč sodelovanja. Ljubezen v praksi voditeljstva je zame ustvarjanje prostora, kjer se vsak počuti sprejet, opogumljen in sposoben zasijati. Skupaj rastemo, odkrivamo moči in soustvarjamo zgodbe, ki presegajo posameznika.

Življenju podarite čas!

Obiščite **prvo slovensko kliniko za dolgoživost**, kjer vam zdravniki specialiti prediktivne in preventivne medicine nudijo elitno zdravstveno obravnavo podaljševanja življenja. Vsi Epik preventivni zdravstveni pregledi nudijo celostno, personalizirano in predvsem učinkovito **preprečevanje kroničnih in celo terminalnih bolezni**.

epik
klinika za
dolgoživost.

VEČ INFORMACIJ
T +386 (0)41 689 061
WHATSAPP +386 (0)41 689 061
E postani@epik.care
W www.epik.care



360
diagnostika



Zasnova
intervencij in
priporočil



Izdelava plana
dolgoživosti



Periodično
spremljanje in
coaching

Epik obravnava
se kvalificira tudi,
kot napredni
MANAGERSKI
PREGLED!

NORDIKA: strateška urbana naložba v središču Ljubljane

V današnjem konkurenčnem nepremičninskem okolju so lokacija, dizajn in ustvarjanje dolgoročne vrednosti ključnega pomena. Najnovejši projekt podjetja **Corwin, Nordika**, združuje vse tri elemente. Z 82 metri višine nad Masarykovo ulico bo ta 23-nadstropna stanovanjska stolpnica postala ne le prepoznavna točka obrisa Ljubljane, temveč tudi urbana ikona ter merilo vrhunskih naložbenih priložnosti. **Nordiko** so zasnovali v Snøhetti, mednarodno priznanem norveškem arhitekturnem studiu, znanem po operni hiši v Oslu in Aleksandrijski knjižnici. Ne predstavlja le stanovanjske stolpnice, temveč strateško nepremičninsko naložbo. Njena bližina mestnemu prometnemu vozlišču, zdravstvenim ustanovam in kulturnemu jedru jo umešča med najbolj zaželeno stanovanjsko naslove v prestolnici. Za vlagatelje, kupce in rezidente to pomeni vztrajno povpraševanje, visoko najemniško privlačnost in dolgoročno rast kapitalske vrednosti.

Podoba **Nordike** je načrtovana tako, da se stolpnica strateško umešča v jedro urbanega prostora. Njena estetika, sodobna funkcionalnost in lokacija v samem srcu mesta jo uveljavljajo kot novo urbano ikono — simbol sodobne evropske prestolnice, ki temelji na dediščini, trajnosti in kakovosti bivanja. Projekt je zasnovan z jasnim poudarkom na funkcionalnosti in dolgoročni vrednosti; oblika in fasada stolpnice sta prilagojeni spreminjajoči se mestni podobi Ljubljane. Večdelna, segmentirana arhitekturna zasnova pa omogoča večjo prilagodljivost pri notranji razporeditvi prostorov in hkrati ohranja estetsko usklajenost z Nordikino okolico.

Vsako izmed približno 290 stanovanj — od enosobnih enot do prostornih penthousov — je zasnovano z namenom maksimalnega izkoristka naravne svetlobe, panoramskih razgledov in prostorske učinkovitosti. Okenske površine, ki segajo od stropa do tal, odpirajo poglede na grad, Alpe in živahno mestno središče, nadgrajujejo bivanjsko izkušnjo in utrjujejo Nordikino priseganje na vrhunsko bivanje.

Z vidika gradnje **Nordika** sledi najvišjim standardom varnosti, trajnosti in udobja. Trojna zasteklitev, napredna zvočna izolacija in energetske učinkoviti sistemi zagotavljajo optimalne bivanjske pogoje. Stavba vključuje zelene strehe, sončne celice in več kot 600 kolesarskih parkirnih mest, kar je skladno z ESG načeli in predstavlja

naložbo, pripravljeno na prihodnost.

Kot eden ključnih projektov pri prenovi Masarykove ulice **Nordika** ne preoblikuje zgolj zapostavljenega mestnega koridorja, temveč sproža širši premik v urbanem razvoju Ljubljane. Nadgradnje infrastrukture, izboljšanje javnih površin in posodobljene možnosti mobilnosti so neposredni rezultat strateških zasebnih naložb, pri čemer je Nordika v ospredju.

»**Nordiko** vidimo kot prepotrebno osvežitev ključnega dela mestnega središča in popolno revitalizacijo dolgo spregledane soseske,« pravi Matúš Hasák, vodja razvoja projekta Nordika pri Corwinu.

► Gradnja se začne leta 2026. Za več informacij o projektu Nordika obiščite nordika.si.



REVIA
Zdrženja Manager

Strokovno branje za strateško razmišljanje

Beno Ceglar, generalni direktor NIL, del skupine Conscia: *Sodobno voditeljstvo mora v teh negotovih časih še bolj širiti zaupanje, navdihovati s pogumom ter povezovati ljudi v skupno vizijo. Le z ambicioznim pogledom naprej lahko izzive spremenimo v priložnosti in ustvarimo temelje za trajnostne ter izjemne dosežke.*

NIL
Part of Conscia

Skupaj z vami gradimo varno in uspešno digitalno prihodnost, se soočamo z današnjimi izzivi ter zagotavljamo jutrišnje priložnosti.

nil.com



mag. Jure Planinšek,
vodja pravne pisarne, NIL, del skupine Conscia

Direktorske prevare: odgovornost je na poslovodstvu

Škoda, ki jo povzročijo t. i. direktorske prevare (CEO fraud, Business Email Compromise – BEC), je v zadnjih letih precej narasla. Gre za eno najnevarnejših oblik spletnih goljufij, pri kateri napadalci z lažnimi identitetami članov poslovodstva prepričajo zaposlene v izvedbo nepooblaščenih plačil ali razkritje občutljivih podatkov. Če se je nevarnost do zdaj pogosto obravnavana kot napaka posameznika, ki je “nasedel prevari”, je sodba VDSS Pdp 529/2024 prinesla jasno sporočilo: **primarno odgovornost nosi podjetje** – torej poslovodstvo. Novi zakon o informacijski varnosti (ZInfV-1), ki v slovenski pravni red prenaša evropsko direktivo NIS-2, to odgovornost še krepi: poslovodstvo mora aktivno upravljati kibernetiska tveganja, nadzirati izvedbo ukrepov informacijske varnosti in zagotavljati dokazljivo skladnost.

Slovenski poslovni prostor je januarja letos dobil precedenčni primer: računovodkinja je na podlagi verodostojno ponarejenih e-sporočil nakazala 100.000 evrov. Delodajalec je od nje zahteval povračilo škode, a je sodišče odločilo, da ni ravnala hudo malomarno – podjetje pa tudi ni dokazalo, da je imelo vzpostavljene jasne postopke in tehnične ukrepe za preprečevanje tovrstnih prevar. Rezultat? Podjetje je ostalo brez realnega pravnega vzvoda, da bi zahtevalo povrnitev škode od zaposlene. Ta sodna praksa daje poslovodstvu jasno sporočilo: **brez preventivnih ukrepov podjetje ne izgubi le denarja zaradi goljufije, ampak tudi pravno možnost, da bi odgovornost preneslo na zaposlene.**

Novi ZInfV-1 pa odgovornost poslovodstev še dodatno zaostruje, saj uvaža:

- ▶ **aktivno upravljanje kibernetiskih tveganj na ravni poslovodstva,**
- ▶ **uvredbo tehničnih in organizacijskih kontrol,**

Če podjetje ne more dokazati, da ima vzpostavljene postopke, jih dosledno izvaja ter vodi revizijsko sled, potem incident plača dvakrat: najprej kriminalcem, nato še v obliki glob in sodnih stroškov.

- ▶ **obvezno prijavljanje incidentov v kratkih rokih.**

Primer iz prakse

V Sloveniji so v zadnjem letu prijavili že skoraj pol milijona evrov škode zaradi direktorskih prevar. V tujini pa je posebej odmeval primer avstrijskega letalskega podjetja FACC, ki je po 54-milijonski prevari odpustilo generalnega in finančnega direktorja ter proti njima vložilo odškodninsko tožbo. Takšni primeri jasno kažejo, da poslovodstva, ki kibernetiske varnosti ne obravnavajo resno, tvegajo ne le poslovne izgube, temveč tudi osebno odgovornost.

Kako ukrepati?

Podjetja lahko tveganja zmanjšajo z ukrepi na treh ravneh:

▶ Jasni postopki in tehnične kontrole

Vzpostavitev pravil za avtorizacijo plačil, zaščita elektronske pošte, večfaktorsko preverjanje (MFA), nadzor administratorskih dostopov (PAM), sistemi SOC/MDR za zaznavo in odziv.

▶ Kultura varnosti

Redna izobraževanja zaposlenih, phishing simulacije in jasna pravila sankcioniranja kršitev. Brez tega zaposleni težko razvijejo “reflekse” pravilnega odziva na napade.

▶ Dokazljiva skladnost

Dokumentirani postopki, revizijske sledi, evidence usposabljanj in testiranja odpornosti. To ni birokratska formalnost, ampak ključna obramba pred globami in sodnimi postopki.

Zaradi hitrega razvoja metod in tehnologij direktorskih prevar vprašanje ni več, ali bo podjetje tarča, temveč kdaj. Razlika bo v tem, ali bo na napad pripravljeno. Podjetja, ki bodo pravočasno in proaktivno vlagala v jasne postopke, ustrezne tehnologije in usposobljene ljudi, bodo ne le zmanjšala možnost dragih incidentov, ampak tudi dokazala, da poslovodstvo deluje skrbno in odgovorno. Preprečevanje je vedno ugodnejše – in danes tudi edina resna strategija.

TUKAJ ZDAJ



PODJETNIŠTVO JE LE
DRUGA BESEDA ZA POGUM.

Pogovorimo se
o načrtih vašega
podjetja.