2026

1. - 2. oktober
GH Bernardin
Portorož

Managerski kongres

Nova inteligenca vodenja

Prihodnost pripada voditeljem, ki znajo ambiciozno preplesti (umetno in človeško) inteligenco s človeško odgovornostjo, pogumom in vizijo.

Manager leta 2026 je
dr. Tomaž Kmecl
glavni direktor Kolektor Etre

"Vodja ni pravi vodja, če mu je neugodno biti neugoden."



ZDRUŽENJE MANAGER



KAZALO

4 Program Managerskega kongresa 2026

7 Predstavljamo govorke in govorce Managerskega kongresa

10 Marko Lukić, kongresu na pot: Razvoju dajemo krila. Z novo inteligenco vodenja.

12 Petra Juvančič, kongresu na pot: Nova inteligenca vodenja je naša konkurenčna predstnost

14 Energija zmagovalne kulture: dr. Tomaž Kmecl, manager leta 2026

17 Delovno mesto se prilagodi človeku, ne človek delovnemu mestu, prejemnik priznanja VKLJUČI.VSE

19 Gijs van Wulfen: Inovatorji ne čakajo na gotovost in idealne razmer

23 AI agenti v praksi: kaj v slovenskih podjetjih danes zares deluje

24 Srednja, vzhodna in jugovzhodna Evropa: nova faza gospodarske rasti in strukturnih sprememb

26 Konkurenčnost: beseda, ki je nikoli nismo opredelili

28 Trajnost ni več izbira, temveč način vodenja podjetja

30 BMW Group: tehnološka odprtost kot pot do trajnostne mobilnosti

30 Feydom: trajnost kot vsakdanja praksa

32 Kombinacija učinkovitosti vpeljave umetne inteligence in globalno konkurenčnega ter skalabilnega poslovnega modela bo odločila, kdo bo dolgoročno preživel



Tanja Subotić Levanič, direktorica korporativnih odnosov v Pivovarni Laško Union: "Voditeljstvo je zame privilegij, odgovornost in priložnost, da v ljudeh prepoznaš potencial, ki ga morda sami še ne vidijo. Ne gre za to, da imaš vse odgovore, temveč da odpiraš prostor za zaupanje, povezovanje in skupno rast. Ko vodiš s srcem in razumom ter z zgledom opogumljaš druge, ljudje ne sledijo položaju, temveč namenu. Takrat nastajajo pomenljive zgodbe, ki presegajo posameznika in puščajo trajen pečat v ljudeh ter skupnostih."

ZDRUŽENJE MANAGER, Dimičeva 13, 1504 Ljubljana, t: 01/ 589 85 84, info@zdruzenje-manager.si, www.zdruzenje-manager.si
Uredništvo: Petra Juvančič, Rok Hodej, Ajda Tratar.
Oblikovanje in postavitev brošure: bold.group.
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, 1. 10. 2026

15.00 Razvojna prihodnost: nova inteligenca vodenja za konkurenčno Slovenijo
Marko Lukić, predsednik ZM

15.15 Partnerstvo v razvojni ambicioznosti Slovenije
Janez Janša, predsednik Vlade Republike Slovenije

15.30 Od »inowaitorjev« do inovatorjev. Kako podvojiti inovacijsko učinkovitost?
Gijs van Wulfen, vizionarski voditelj na področju oblikovalskega razmišljanja (design thinking)

16.00 Kdo vodi, ko stroji razmišljajo? Kako sodelovanje med človekom in UI spremeniti v konkurenčno prednost
Ádám Kotsis, partner in izvršni direktor Boston Consulting Group

16.20 ODMOR

16.45 Majhna, odprta, izpostavljena: kaj konkurenčnost pomeni za Slovenijo v spreminjajoči se EU
Andrea Dugo, ekonomist pri Evropskem centru za mednarodno politično ekonomijo (ECIPE)

16.55 Srednja, vzhodna in jugovzhodna Evropa: nova faza gospodarske rasti in strukturnih sprememb
dr. Mario Holzner, izvršni direktor Dunajskega inštituta za mednarodne ekonomske študije (wiiw)

17.05 MQ forum: Razvoju dajemo krila. Z novo inteligenco vodenja
- dr. Anže Logar, minister za gospodarstvo, delo in šport
- mag. Andrej Šircelj, minister za finance
- Gregor Makuc, glavni izvršni direktor Leka in predsednik Sandoza Slovenija
- Marko Lukić, predsednik Združenja Manager, direktor Lumarja
- Mojca Kovač, predsednica uprave Intesa Sanpaolo Bank
- Beno Ceglar, generalni direktor NIL, dela skupine Conscia

Pogovor vodi prof. dr. Maja Zalaznik, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

18.05 Zaključek programa 1. dne in povabilo na večerno slovesnost

20.00 Večerna slovesnost s slavnostno podelitvijo priznanj Manager leta in Vključi.Vse
Častna govornica bo Nataša Pirc Musar, predsednica Republike Slovenije.
Sledi večerno druženje: Večerja in druženje na terasi z glasbeno podlago, ki jo bo zagotovila Labena.



Dr. Bruno Glaser, poslovni direktor GEN energije: "Voditeljstvo pomeni proaktivno prevzemati odgovornost tako za sedanjost kot tudi prihodnost. V Skupini GEN z znanjem, zaupanjem in pogumom povezujemo ljudi ter danes sprejemamo odločitve, ki bodo zagotavljale zanesljivo in kakovostno oskrbo z električno energijo za prihodnje generacije."

PETEK, 2. 10. 2026

10.00 Jutranji preboj: Ena odločitev, dve milijardi gledalcev
Slavko Vinčić, nekdanji nogometni sodnik in podjetnik, direktor podjetja Latro Mont

10.15 Umetna inteligenca v poslovnem modelu: pogoj za dolgoročno konkurenčnost
Boštjan Ložar, strokovnjak za transformacijo poslovnih modelov

10.35 UI ni tehnološki projekt. Je test voditeljstva.
prof. dr. Gorazd Justinek, dekan DOBA Fakultete

10.45 Prenova poslovnih modelov v avtomobilski industriji: kako UI, trajnostni razvoj in geopolitika preoblikujejo svetovne panoge
Glenn Schmidt, podpredsednik Skupine BMW za trajnostni razvoj

11.00 Ko robot postane sodelavec: prvi koraki humanoidne robotike v slovenski proizvodnji
- Dejan Kovačič, direktor Perune
- Urban Pevnik, direktor Hiprojecta
- dr. Maša Jazbec, intermedijska umetnica, akademska raziskovalka in kuratorka, povezovalka umetnosti, znanosti in tehnologij

Pogovor vodi Maruša Andrinek Kerec.

11.20 Temna stran umetne inteligence
Mitja Pavlič, IT-strokovnjak, predavatelj in svetovalec za umetno inteligenco ter kibernetsko varnost

11.40 MQ forum: Slovenski AI kvantni skok: Ali lahko ulovimo svetovni vrh ali bomo ostali le opazovalci?
- mag. Biljana Prinčič, vodja področja informacijske tehnologije, Riko
- Zlata Tavčar, direktorica Tax-Fin-Lex
- doc. dr. Vida Groznik, znanstvena direktorica Kompetenčnega centra za umetno inteligenco; Fakulteta za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani
- Marko Perme, direktor, Agilcon
- Matija Nendl, direktor, Avtenta
- Mark Boris Andrijanič, član upravnega odbora Evropskega inštituta za inovacije in tehnologijo (EIT)

Pogovor vodi dr. Žiga Vavpotič.

12.45 Zaključek kongresa



Že 80 let 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

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



Gijs van Wulfen, vizonarski voditelj na področju oblikovalskega razmišljanja



Nataša Pirc Musar, predsednica Republike Slovenije



Janez Janša, predsednik Vlade Republike Slovenije



Marko Lukić, predsednik Združenja Manager, direktor Lumarja



Ádám Kotsis, partner in izvršni direktor Boston Consulting Group



Andrea Dugo, ekonomist pri Evropskem centru za mednarodno politično ekonomijo (ECIPE)



dr. Mario Holzner, izvršni direktor Dunajskega inštituta za mednarodne ekonomske študije (wiiw)



dr. Anže Logar, minister za gospodarstvo, delo in šport



mag. Andrej Šircelj, minister za finance



Gregor Makuc, glavni izvršni direktor Leka in predsednik Sandoza Slovenija



Beno Ceglar, generalni direktor NIL, dela skupine Conscia



Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager



dr. Maja Zalaznik, profesorica na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani



dr. Tomaž Kmecl, glavni direktor Kolektor Etre, manager leta 2026



Dejan Kovačič, direktor Perune



Aleša Mižigoj, direktorica Medexa, predsednica sekcije managerk



Tomislav Čizmić, predsednik poslovodstva Telemach



Slavko Vinčić, nekdanji nogometni sodnik, direktor Latro Mont



Boštjan Ložar, strokovnjak za transformacijo poslovnih modelov



dr. Gorazd Justinek, profesor in dekan DOBA Fakultete



Glenn Schmidt, podpredsednik Skupine BMW za trajnostni razvoj



Urban Pevnik, direktor Hiprojecta



dr. Maša Jazbec, intermedijska umetnica in raziskovalka



Maruša Andrinek Kerec, novinarka Radia Slovenija

PREDSTAVLJAMO GOVORKE IN GOVORCE MANAGERSKEGA KONGRESA 2026



Mitja Pavlič, IT strokovnjak in svetovalec



mag. Biljana Prinčič, vodja področja informacijske tehnologije pri Riku



Zlata Tavčar, direktorica Tax-Fin-Lex



dr. Vida Groznik, znanstvena direktorica Kompetenčnega centra za umetno inteligenco



Marko Perme, direktor Agilcona



Matija Nendl, direktor Avtente



Mark Boris Andrijanič, član upravnega odbora Evropskega inštituta za inovacije in tehnologijo



dr. Žiga Vavpotič, direktor BORA partners

V PREDPROGRAMU MANAGERSKEGA KONGRESA 2026 BODO SODELOVALI:



mag. Leon Korošec, državni sekretar Ministrstva za gospodarstvo, delo in šport



Aljoša Krdžić, partner v Odvetniški družbi Rojs, Peljhan, Prelesnik in partnerji, predsednik sekcije mladih managerjev



Daniela Bervar Kotolenko, trenerka vodstvenih veščin, Edutrain.me



Peter Dolenc, direktor PDiVizija



Dino Zupančič, direktor in partner v Agenciji 101



Tina Valentina Sajovic, direktorica FEYDOM



Uroš Maklič, direktor EasyParka Slovenija in izvršni direktor za regijo Adriatic ter Bolgarijo pri skupini Arrive



Melanja Korošec, managing partner v DreamSail



Luka Srbić, direktor in partner v Mighty Krulz



Vesna Radovanović Ahčin, partnerka in vodja davčnega svetovanja pri Grant Thornton Slovenija



Vid Sedej, direktor inHouse Marketing Agency



Jure Pezdirc, direktor UNIJA Smart Accounting



Mark Kalin, direktor ABC Acceleratorja



Vesna Radovanović Ahčin, partnerka in vodja davčnega svetovanja pri Grant Thornton Slovenija: "Prihodnost svetovanja ne bo v izbiri med človekom in umetno inteligenco, temveč v njunem najboljšem sodelovanju, kjer tehnologija pospešuje, izkušnje pa usmerjajo prave odločitve."



Učinkovita prometna infrastruktura

Z znanjem, izkušnjami ter po najvišjih standardih kakovosti izboljšujemo in razvijamo učinkovito in za uporabnika varno prometno infrastrukturo.

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

RIKO®

Razvoju dajemo krila. Z novo inteligenco vodenja.

Marko Lukić, predsednik Združenja Manager



Foto: Borut Cvetko

Ko razmišljam o prihodnosti Slovenije, ne pomislim najprej na tehnologijo. Pomislim na ljudi.

Na ljudi z idejami. Na ljudi, ki prevzamejo odgovornost za razvoj podjetja, organizacije ali skupnosti. In na ljudi, ki znajo okoli skupnega cilja povezati druge. Prav v tem vidim bistvo vodenja.

V zadnjih letih veliko govorimo o umetni inteligenci. O podatkih, algoritmih in tehnoloških prebojih. Vse to bo pomembno vplivalo na našo prihodnost. A nobena tehnologija sama po sebi ne ustvarja razvoja.

Verjamem, da potrebujemo novo inteligenco vodenja. Ne takšne, ki bi temeljila zgolj na znanju ali informacijah. Temveč takšno, ki zna razumeti ljudi, graditi zaupanje in ustvarjati vpliv. Takšno, ki zna povezati podjetnost z odgovornostjo, ambicijo s sodelovanjem in vizijo z izvedbo. Kajti ideje imajo vrednost šele takrat, ko zaživijo.

Managerji smo tisti, ki vizijo pripeljemo do rezultatov. To ni majhna naloga. In ni samoumevna.

V Sloveniji imamo veliko znanja, veliko podjetnosti in veliko razvojnega potenciala. Prevečkrat pa premalo govorimo o tem, kaj naredi razliko med dobro idejo in uspešno zgodbo. Med potencialom in prebojem. Med začetkom in rastjo.

Razliko naredi kakovost vodenja. Tudi zato smo se v vodstvu Združenja Manager skupaj s podpredsednico in podpredsedniki poleti vprašali, kakšno voditeljstvo potrebuje Slovenija v prihodnjih letih. Ne čez dvajset let. Zdaj.

Prišli smo do preprostega spoznanja: Slovenija potrebuje več razvojne ambicije. Več prenosa znanja med generacijami. Več zaupanja v mlade talente. Več sposobnosti, da idejo razvijemo v posel, podjetje v mednarodno zgodbo in uspeh posameznika v uspeh skupnosti.

Potrebuje pa tudi več sistematičnega razvoja voditeljstva. Zato smo skupaj s partnerji znanja razvili nov produkt, MQbator Združenja Manager. Razvojni pospeševalnik za ambiciozna podjetja.

Ker verjamemo, da se odlični voditelji ne oblikujejo naključno. Nastajajo v okoljih, ki spodbujajo rast, radovednost, izmenjavo izkušenj in pripravljenost za naslednji razvojni korak. MQbator gradimo kot prostor, kjer se bodo srečevali znanje, izkušnje, mentorstvo in razvojna ambicija. Kot platformo za krepitev voditeljstva, ki bo pomagalo podjetjem in posameznikom rasti hitreje, pogumneje in bolj trajnostno.

V času, ko postajajo tehnologije vse bolj inteligentne, ostaja temeljno vprašanje enako: kako ustvariti več vrednosti za ljudi in družbo.

Če želimo bolj konkurenčno, uspešno in samozavestno Slovenijo, potrebujemo sodobne voditelje in novo inteligenco vodenja.

In to je smer, v kateri želimo v Združenju Manager razvoju dajati krila.

telemach
BUSINESS
Izberite vse poslovne rešitve za vaše podjetje na enem mestu!
Internet in napredne omrežne rešitve
Mobilna in fiksna telefonija
Video multimedijske rešitve
Upravljane rešitve v oblaku in podatkovni center
Celovite varnostne rešitve
071 700 700
poslovni.telemach.si

Nova inteligenca vodenja kot naša konkurenčna prednost

Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager

Vodenje podjetij je bilo vedno povezano s spremembami. Toda danes se spremembe dogajajo mnogo hitreje, spreminja se več stvari hkrati, spremembe pa se med seboj prepletajo. Spreminjajo se geopolitična razmerja, umetna inteligenca vstopa v procese odločanja in prevzema naloge, za katere smo še včeraj verjeli, da so izključno človeške, demografske spremembe zaostrujejo tekmo za talente, evropsko gospodarstvo pa išče odgovor na vprašanje, kako ponovno okrepiti svojo konkurenčnost. Že Peter Drucker je opozarjal, da največja nevarnost v turbulentnih časih ni turbulenca sama, temveč ravnanje z logiko včerajšnjega dne. Takšna misel danes zveni skoraj preroško. Predvsem pa se v takšnem svetu korenito spreminja tudi sama logika vodenja.



Foto: Marko Delbello Ocepek

Dolgo smo dobro vodenje povezovali predvsem s sposobnostjo načrtovanja, organiziranja, odločanja in doseganja rezultatov. Že nekaj časa to ni več dovolj. Voditelji moramo znati delovati v okolju, v katerem je vse manj gotovosti in vse več hitrosti, nasprotujočih si zahtev in kompleksnosti. Od nas se pričakuje, da bomo hkrati zagotavljali stabilnost in spodbujali spremembe, povečevali produktivnost in ohranjali človeškost, uporabljali tehnologijo in znali presoditi, kdaj ji ne smemo slediti.

Zato letošnji Managerski kongres postavljamo pod naslov Nova inteligenca vodenja. Ne govorimo zgolj o umetni inteligenci. Govorimo o sposobnosti povezovanja različnih inteligenc – človeške in umetne, racionalne in čustvene, individualne in kolektivne. O voditeljstvu, ki zna iz množice podatkov izluščiti pravo odločitev, vendar razume, da odgovornosti zanjo ni mogoče prenesti na algoritem. O voditeljstvu, ki tehnologijo uporablja za večjo produktivnost, inovativnost in ustvarjanje vrednosti, hkrati pa gradi zaupanje, sodelovanje in kulturo, v kateri ljudje želijo prispevati.

Prav zato bomo letos odpirali tudi vprašanja, ki nimajo preprostih odgovorov. Zakaj toliko dobrih idej nikoli ne postane inovacij? Kako iz sodelovanja med človekom in umetno inteligenco ustvariti konkurenčno prednost? Kaj konkurenčnost sploh pomeni za majhno, odprto in izvozno usmerjeno Slovenijo? Kako odgovoriti na staranje prebivalstva in pomanjkanje delovne sile? Kako prenoviti poslovne modele v času geopolitičnih pretresov, trajnostnega prehoda in tehnološke revolucije? In kaj se zgodi, ko tudi robot postane naš sodelavec?

Tehnologija sama ne bo odločila, kdo bo v prihodnosti uspešen. Odločala bo naša sposobnost, da jo spremenimo v novo vrednost. Naša ambicija, hitrost prilagajanja. Kakovost institucij in poslovnega okolja. Sposobnost sodelovanja. Predvsem pa ljudje, ki bodo pripravljeni sprejemati odločitve tudi takrat, ko popolnih informacij ni.

To velja tudi za Slovenijo. Kot majhno gospodarstvo si ne moremo privoščiti povprečnosti, počasnosti ali čakanja, da bodo razvojne odločitve namesto nas sprejeli drugi. Potrebujemo okolje, ki nagrajuje ustvarjalnost, znanje, delo in podjetnost, omogoča podjetjem rast ter zna privabiti in zadržati najboljše ljudi. Potrebujemo več razvojne ambicije in več zaupanja, da jo lahko uresničimo. Managerski kongres je že vrsto let prostor, kjer se srečujemo voditelji, ki imamo možnost in odgovornost, da takšne premike soustvarjamo. Zato si želim, da iz Portoroža ne odidemo le z novimi informacijami in novimi znanji. Želim si, da odidemo z novimi vprašanji, idejami, povezavami in predvsem z odločitvijo, kaj bomo naredili drugače. Kajti bolj kot bo inteligentna tehnologija, pomembnejša bo tudi kakovost človeškega vodenja. Presoja, odgovornost, pogum in sposobnost povezovanja ljudi ne izgubljajo pomena – postajajo naša konkurenčna prednost. To je nova inteligenca vodenja.

MANAGEMENT NI HOBI.

Ko so procesi, dokumenti in podatki pod nadzorom, odločanje ni več stvar občutka.

procesi
dokumenti
podatki

boljše odločitve

avtenta.

Vaše poslovne izzive preoblikujemo v tehnološke rešitve.

SAP Gold Partner | margis Gold Partner

Avtenta d.o.o. je članica Skupine Telekom Slovenije



Energija zmagovalne kulture: **dr. Tomaž Kmecl, manager leta 2026**

Vodenje podjetja v času globalnih sprememb in zelenega prehoda zahteva voditelja, ki združuje inženirsko natančnost, strateško drznost in posluh za ljudi ter organizacijsko kulturo. Dr. Tomaž Kmecl, glavni direktor podjetja Kolektor Etra in prejemnik priznanja Manager leta 2026, je natanko takšen voditelj. Tako kot Kolektor Etra s svojimi visokotehnološkimi transformatorji omogoča zanesljiv prenos električne energije, je dr. Kmecl v zadnjem desetletju in pol izvedel transformacijo samega podjetja.

Od švicarske discipline do slovenskega preboja

Svojo inženirsko pot je po študiju strojništva in pridobljenem doktoratu znanosti kalil v tujini. Desetletne izkušnje iz vodenja najzahtevnejših projektov znotraj velikega švicarskega koncerna je prenesel v slovensko okolje. Švicarsko delovno etiko, ciljno usmerjenost, nepopustljivost in disciplino je mojstrsko spojil s slovensko inovativnostjo. Rezultat te sinergije je podjetje, ki danes narekuje globalne trende na področju transformacije električne energije.

Njegovo vodenje dobiva izjemno težo v trenutnem makroekonomskem kontekstu. Energetski transformatorji visoke moči so jedro in hkrati strateško »ozko grlo« evropskega zelenega prehoda, elektrifikacije in prehoda na elektromobilnost. Podjetje Kolektor Etra pod njegovim vodstvom Evropi z vrhunsko tehnologijo fizično omogoča uresničevanje trajnostnega prehoda in energetske neodvisnosti.

Eksplozivna rast in finančna odličnost

Odkar je leta 2009 prevzel vodenje, se je podjetje pospešeno razvilo. Ob njegovem nastopu je Kolektor Etra zaposlovala 200 ljudi, do konca leta 2025 pa je ta številka narasla na 627 zaposlenih. Prihodki podjetja so se od leta 2020 (133 milijonov evrov) do leta 2025 povzpeli na skoraj 398 milijonov evrov, ob tem pa je podjetje v zadnjih treh letih beležilo kar 27-odstotno letno rast prodaje. Sredstva podjetja so se v tem istem obdobju povečala s 133,79 milijona na 463,19 milijona evrov.

Še bolj izstopajoča je rast dobičkonosnosti in učinkovitosti. Čisti dobiček je z 9,4 milijona evrov v letu 2020 zrasel na 118,4 milijona evrov v letu 2025. Kazalnik EBITDA je v tem času strmo narasel s 14,67 milijona na kar 145,58 milijona evrov. Podjetje izkazuje visoko učinkovitost z donosnostjo kapitala (ROE), ki se je iz 38,04 % v letu 2020 povzpela na 77,61 % v letu 2025, ter donosnostjo sredstev (ROA), ki je zrasla s 14,09 % na 29,12 %. Dodana vrednost na zaposlenega je v letu 2025 dosegla rekordnih 294.030 evrov, EBIT marža pa 38,69 %, kar podjetje uvršča prepričljivo pred mednarodno konkurenco v panogi.

Usmerjenost v dodano vrednost in izvoz

Kolektor Etra je izrazito izvozno usmerjena, saj na tujih trgih ustvari več kot 93 odstotkov prihodkov, od tega kar 80 odstotkov v Evropski uniji. Dr. Kmecl se zaveda, da uspeh na trgu ni zgolj posledica tehnične prodaje, temveč predvsem reševanja kupčevih problemov in zagotavljanja produktov z izjemno visoko dodano vrednostjo. Njegova poslovna filozofija v središče postavlja ustvarjanje nove vrednosti in iskanje rasti, namesto zgolj izčrpavanja notranjih rezerv in gole racionalizacije.

Kultura, ki vliva zaupanje in odgovornost

Kolegi in sodelavci ga v raziskavi vodstvenega profila opisujejo kot močnega, konsistentnega in kredibilnega vodjo, katerega kvocient vodstvene karizme presega povprečje referenčne skupine. Sodelavci ga v referenčni primerjavi zaznavajo kot bolj karizmatičnega od večine drugih vodij. Njegova karizma pri tem izhaja predvsem iz njegove kredibilnosti, neposrednosti, energije in sposobnosti hitrega odločanja. Njegova najvišje ocenjena veščina je, da »vliva zaupanje«, pri čemer dosega skoraj popolno ujemanje med lastno samooceno in oceno drugih.

Sam poudarja, da »vodja ni pravi vodja, če mu je neugodno biti neugoden«. Pri doseganju ciljev ohranja visoke standarde in doslednost. Svojo osebno karizmo sistemsko pretvarja v stabilne standarde odgovornosti in odprte komunikacije, ki jih prenaša na druge vodje. Od svojih vodij in vodij projektov zahteva celovit pristop, v katerem morajo prevzeti polno odgovornost od samega začetka do konca. Dr. Kmecl je izjemno ponosen na uspehe pri grajenju notranje kulture podjetja, ki jo vidi kot primarni vir uspeha. Zaveda se tudi dolgoročne odgovornosti, zato sistematično vlaga v razvoj mlajših generacij in naslednikov, s čimer zagotavlja, da bo ustvarjena zmagovalna organizacijska kultura trajna.



Ljudje na prvem mestu in trajnostni razvoj

Kljub zavedanju o izzivih, ki jih prinašajo nove generacije, dr. Kmecl poudarja pomembnost prilagajanja različnim profilom zaposlenih in grajenja dolgoročno stabilnih sistemov.

Trajnost in skrb za okolje sta vtkani v samo strategijo poslovanja. Zaposleni aktivno sodelujejo pri pobudah Gospodarske zbornice Slovenije na področju okoljske zakonodaje, uvajanja digitalnega potnega lista (DPP) in krožnega gospodarstva (CBAM, ZVO-3). Podjetje prav tako uspešno skrajšuje dobavne verige, saj kar 33 odstotkov vseh materialov dobijo od lokalnih dobaviteljev, ki niso oddaljeni več kot 500 kilometrov.

Širši vpliv in družbena odgovornost

Družbena odgovornost podjetja Kolektor Etra pod njegovim vodstvom presega le poslovne okvire. S sponzorstvi in donacijami podpirajo športe v mikro okolju, ekskluzivno določene panoge v Sloveniji ter nastopajo kot zlati podpornik Znanstivala in znanstveno-ustvarjalnih tekmovanj na fakultetah. Posebej hvalevredna je njihova človečnost znotraj podjetja – z donacijami preko humanitarnih organizacij konkretno finančno podpirajo lastne zaposlene in njihove družinske člane, ko se ti znajdejo v najhujših osebnih stiskah.

Kot doktor znanosti, ki v svojih raziskavah obravnava tudi uporabo umetne inteligence pri razvoju, vnaša najsodobnejše tehnološke trende v industrijo in dokazuje, da je slovensko znanje lahko v samem vrhu globalnega trga. Njegovo vodenje je dokaz, da lahko s premišljenim odločanjem, visokimi etičnimi standardi in pravimi ljudmi na pravih mestih slovensko podjetje postane globalni zmagovalec. Zaradi vseh teh dosežkov je dr. Tomaž Kmecl več kot zaslužen prejemnik priznanja Manager leta 2026.

Piše: Rok Hodej

Rast, ki postavlja temelje za prihodnost

Petra Skrivarnik



Perutnina Ptuj je leto 2025 zaključila z rekordnimi rezultati in pomembnimi koraki v nadaljnji širitvi poslovanja. Ob 885 milijonih evrov prihodkov, rekordnih količinah prodanih izdelkov in novih razvojnih investicijah Skupina utrjuje svoj položaj enega vodilnih proizvajalcev hrane v regiji.

Leto 2025 je bilo za Skupino Perutnina Ptuj leto močne rasti. Prihodki so dosegli rekordnih 885 milijonov evrov, kar je 352 milijonov evrov več kot leto prej, normalizirani EBITDA pa je znašal 117,8 milijona evrov. Rast se je odrazila tudi v rekordnih količinah prodanih izdelkov, medtem ko je med pomembnimi mejniki leta tudi zaključek prevzema Skupine UVESA, enega največjih španskih vertikalno integriranih proizvajalcev perutninskega in svinjskega mesa.

Vendar uspeha Perutnine Ptuj ne opredeljujejo le rezultati zadnjega leta. Ti so predvsem odraz dolgoročne razvojne usmeritve in vlaganj v rast. Od leta 2019, ko je Skupina postala del MHP, je v posodobitev in širitev svojih zmogljivosti vložila več kot 323 milijonov evrov. V tem obdobju so se proizvodne zmogljivosti povečale za približno 50 odstotkov, prihodki pa so se več kot podvojili.

»Za nami je še eno zelo uspešno leto, v katerem smo dosegli močno rast in dodatno utrdili svoj položaj enega vodilnih proizvajalcev hrane v regiji. Ob tem pa ne smemo pozabiti, koliko smo dosegli v razmeroma kratkem obdobju. Ti rezultati potrjujejo, da smo na pravi poti, hkrati pa postavljajo ambiciozne temelje za vse, kar sledi. Še naprej bomo vlagali, razvijali svoje poslovanje in dvigovali letvico, da bi zagotovili trajnostno dolgoročno rast,« poudarja Luka Komazec, generalni direktor Skupine Perutnina Ptuj.

Naslednje poglavje te rasti predstavlja tudi skoraj 100-milijonska investicija v širitev Mesne industrije Ptuj. Projekt vključuje širitev proizvodnje, posodobitev procesov, avtomatizacijo logistike, robotizacijo pakiranja ter uvedbo novih tehnoloških rešitev. Gre za investicijo, ki bo pomembno povečala konkurenčnost podjetja ter prispevala k nadaljnjemu razvoju sodobne in učinkovite živilske industrije.

Pomemben del investicije so tudi ljudje. V prvi fazi bo ustvarjenih 100 dodatnih delovnih mest, ob polni zasedenosti pa bo investicija predvidoma prinesla okoli 300 novih zaposlitev. Nova delovna mesta bodo povezana ne le s proizvodnjo, temveč tudi z logistiko, vzdrževanjem, kakovostjo, avtomatizacijo, digitalizacijo in drugimi strokovnimi področji, ki jih prinaša sodobna industrija.
Rast Perutnine Ptuj je tako tesno povezana z naložbami v proizvodne zmogljivosti, tehnologijo, znanje in ljudi. Poslovna strategija Skupine do leta 2027 temelji na operativni odličnosti, geografski širitvi in razvoju izdelkov z višjo dodano vrednostjo, pomemben del razvojne poti pa ostaja tudi trajnostno poslovanje.

Rekordni rezultati leta 2025 in nove investicije zato niso cilj sami po sebi, temveč dokaz sposobnosti podjetja, da uspešno združuje rast, dolgoročno razvojno vizijo in odgovornost do okolja, v katerem deluje. Perutnina Ptuj s tem gradi temelje za naslednje poglavje svoje zgodbe – zgodbe, v kateri rast pomeni večjo konkurenčnost, nova znanja, nova delovna mesta in nove priložnosti za prihodnost.

Delovno mesto se prilagodi človeku, ne človek delovnemu mestu

Priznanje Vključi.Vse 2026 prejme podjetje Peruna d. o. o.

V večini podjetij se kandidat prilagaja delovnemu mestu. V Peruni je pogosto obratno. Kjer je le mogoče, delovno mesto prilagodijo človeku. Prav ta obrat je razlog, da Sekcija managerk pri Združenju Manager letošnje priznanje Vključi.Vse podeljuje proizvodnemu in storitvenemu podjetju, ki dokazuje, da vključevanje ni socialna gesta ob robu poslovanja, temveč način dela.

Razlik ne odpravljajo, povezujejo jih

Peruna je invalidsko podjetje iz Kranja, ki izdeluje lastne izdelke za industrijo in opravlja kooperantska proizvodna dela. Osebe s statusom invalida ter drugi težje zaposljivi predstavljajo približno tri četrtine zaposlenih. Med njimi so ljudje z zelo različnimi potrebami in omejitvami, tudi s težavami na področju duševnega zdravja. Različnost zato ni posebnost, ampak vsakdan.

»Ključno zame ni, kako bomo vse te ljudi naredili enake, ampak kako bomo vse te razlike povezali,« pravi direktor Perune Dejan Kovačič. »Zato moramo imeti jasna skupna pravila, jasen dogovor in skupen cilj, znotraj tega pa dovolj prostora, da se lahko prilagodimo posamezniku.«

Vključujoče zaposlovanje pri tem ne pomeni nižjih poslovnih pričakovanj. Kupci od Perune zahtevajo enako kakovost, zanesljivost in spoštovanje rokov kot od kogar koli drugega. Da lahko empatija in poslovna zahtevnost sobivata, potrjujejo tudi zunanje ocene. V raziskavi Zlata nit 2025 je Peruna s 46 zaposlenimi zmagala v kategoriji malih podjetij, kjer o organizacijski klimi in zaupanju sodijo zaposleni sami.

Prilagoditev, ki je hkrati tehnološki izziv

Kako prilagajanje poteka v praksi, najbolje pokaže obnova plastičnih transportnih palet. Storitev sama po sebi podpira krožno gospodarstvo, saj paletam podaljša življenjsko dobo, namesto da bi končale med odpadki.

Palete tehtajo 80 kilogramov in delo na prvi pogled ni bilo primerno za nekoga z večjimi fizičnimi omejitvami. Z veliko notranjega znanja, časa in mentorstva so delo razdelili na obvladljive faze ter ga prilagodili sodelavcu z gibalno oviranostjo, ki ga danes opravlja samostojno in varno.

Podobno v Peruni razumejo tehnologijo. Podjetje uvaja načela Industrije 5.0, kjer stroj človeka ne nadomešča, temveč ga razbremeni pri fizično najzahtevnejših opravilih. Pilotno uvedbo humanoidnega robota vodijo skozi kadrovski proces in pri tem merijo tudi odziv zaposlenih. Po prvem stiku s humanoidom se je občutek varnosti in zaupanja med zaposlenimi izboljšal.

Mentor, ki se zna umakniti

Prilagojeno delovno mesto je šele začetek. Vsakega novega sodelavca spremlja mentor, ki opazuje, kako dela, kje potrebuje več časa in kje se pojavi negotovost. Nekdo potrebuje več razlage, drugi več ponovitev, tretji predvsem občutek, da lahko vpraša.

Cilj ni trajna podpora, temveč samostojnost. Zato je pomembno tudi, da se mentor zna pravočasno umakniti.

Okvir za to ustvarja predvidljivost, ki je v proizvodnji ni mogoče jemati za samoumevno. Delo praviloma poteka dopoldne, v osemurnem delovniku in ne med prazniki, tempo pa se prilagaja zdravstvenim zmožnostim posameznika.



Enaka obravnava se ne konča pri delovnem mestu. Začetna plača je enotna za vsakogar, ne glede na zdravstvene ali fizične omejitve, in zaposlenim zagotavlja dolgoročno stabilnost. Podobno velja za napredovanje. Ženske predstavljajo tretjino vseh zaposlenih, a polovico ožjega poslovodstva in skoraj dve tretjini širšega vodstva podjetja.

V Peruni izhajajo iz prepričanja, da se dobro delo začne pri odnosu do človeka. Kot pravi Kovačič: »Dostojanstvo je pogoj za inovativnost. Inovativna sedanjost je pogoj za varno prihodnost.«

Piše: Rok Hodej

»Ne skrbi,
pridi kar udobno
oblečena.«

Organizator zabave

Banka Intesa Sanpaolo d.d., Pristaniška ulica 14, 6502 Koper.

V življenju prejmemo veliko nasvetov.
Nekateri so boljši kot drugi.

INTESA SANPAOLO BANK

Zaupajte dobremu nasvetu.

Gijs van Wulfen: Inovatorji ne čakajo na gotovost in idealne razmere



Gijs van Wulfen je avtor inovacijske metode FORTH, ki združuje oblikovalsko razmišljanje in poslovno logiko ter velja za znanstveno preverjeno metodologijo za zagon inovacij; uporabljajo jo na šestih celinah. Poleg prvega mesta na lestvici Top Global Thought Leaders in Innovation 2026 ga je Thinkers360 lani razglasil tudi za številko ena med globalnimi miselnimi voditelji na področju »design thinkinga«. Njegova tretja knjiga, The Innovation Maze, je bila razglašena za managersko knjigo leta, na LinkedInu pa kot Top Voice dosega več kot 300.000 sledilcev.

Sprašuje: Petra Juvančič

Slovenija ima veliko dobrih izhodišč za inovativno gospodarstvo, vendar je po inovacijski uspešnosti glede na podatke Evropske komisije šele na 17. mestu v EU. Kaj nas zadržuje?

To opažam v organizacijah po vsem svetu. Imajo pametne ljudi, tehnologijo, proračune za raziskave in razvoj (R&R) ter veliko idej. Kljub temu je na koncu rezultatov razmeroma malo.

Pravi izziv je učinkovitost inoviranja: kako inovacijski potencial pretvoriti v učinek. Inoviranje se ustavi, kadar ni jasne strateške usmeritve, kadar oddelki delujejo v silosih, kadar odločevalci ostajajo na distanci in kadar obetavne ideje vstopijo v korporativne procese, zasnovane tako, da ščitijo današnje poslovanje, namesto da bi ustvarjali jutrišnje.

Pravo vprašanje je, kako lahko postanete bolj učinkoviti pri inoviranju. Največja priložnost za inovacije pogosto ni v ustvarjanju še več idej. Priložnost je v tem, da iz idej, talentov in tehnologije, ki jih že imate, ustvarite večji učinek.

Ali so podjetja včasih preveč osredotočena na tehnologijo ter R&R?

Zagotovo. R&R ter inovacije so povezani, a niso isto. Izum postane inovacija, ko ustvari vrednost in ga ljudje začnejo uporabljati.

Tehnološko usmerjene organizacije se po naravi osredotočajo na tisto, v čemer so dobre: tehnologijo, inženirstvo, izdelke in tehnično izvedljivost. Toda kupci tehnologije ne kupujejo zato, ker je tehnično briljantna. Rešitve sprejmejo, ker jim ustvarjajo pomembno vrednost.

Zato mora inoviranje preseči R&R. Potrebujete vpogled v potrebe kupcev, nove poslovne modele, storitve, procese, partnerstva in nove načine dela. Inovacije ne bi smele biti izključno domena R&R!

Temu pravim »WE-nnovation«: povezovanje ljudi z različnih funkcij, da inovirajo skupaj. R&R, marketing, operativa, prodaja, finance in management – vsak vidi drug del priložnosti. Inoviranje postane močnejše, ko preneha biti naloga nekega oddelka in postane naša skupna odgovornost.

Kaj loči inovatorja od »innowaitorja«?

Preprosto: inovator ukrepa, »innowaitor« čaka. Čaka na odobritev vodstva, na proračun, na popoln poslovni načrt, da bo trg bolj jasen. Čaka, da bo nekdo drug prvi prevzel tveganje.

Pravi inovatorji sprejmejo negotovost in kljub temu gredo naprej. Raziskujejo. Eksperimentirajo. Vključujejo druge. Zbirajo dokaze. Se prilagajajo. In vztrajajo.

Po 25 letih dela na področju inovacij sem se naučil, da ustvarjalnost le redko predstavlja največjo razliko. Vztrajnost jo. Inovatorji ne čakajo na gotovost. Ustvarjajo dokaze, da bi zmanjšali negotovost.

Pravite, da inoviranje poteka s hitrostjo »najpočasnejših živali v čredi«. Kdo so najpočasnejši?

Različno. Lahko je najvišje vodstvo, lahko srednji management. Lahko so nabava, pravna služba, finance ali IT. Toda kriviti njih je prelahko. Najpočasnejša žival je pogosto oseba, ki lahko z vašo inovacijo največ izgubi in ima najmanj razlogov, da bi jo podprla.

Zato boj proti odporu redko deluje. Moj pristop je, da ljudi, ki jih potrebujete, vključite že od začetka. Svoje briljantne inovacije ne razvijajte nekje v inovacijskem laboratoriju in nato šest mesecev pozneje z njo presenetite ostale člane organizacije.

Odločevalci in skeptiki naj bodo del poti. Naj se srečajo s kupci, slišijo njihove frustracije, sodelujejo pri snovanju idej. Naj vidijo, kako eksperimenti propadejo in kako jih nato izboljšujete. Takrat se zgodi nekaj pomembnega: odpor se spremeni v lastništvo.

Kje se organizacije najpogosteje ustavijo?

Ne na začetku. Večina organizacij je precej dobra pri ustvarjanju idej. Težave se začnejo pozneje.

Ideje morajo preživeti prioritete vodstva, proračune, ključne kazalnike uspešnosti, notranjo politiko, postopke obvladovanja tveganj in pritiske današnjega poslovanja. Radikalne ideje imajo še eno pomanjkljivost: na začetku temeljijo na številnih predpostavkah in imajo zelo malo dokazov. Ko tekmujejo z obstoječimi posli, so skoraj vedno videti šibkejše.

Zato organizacije v inovacijskih procesih potrebujejo disciplino: strukturirano pot od strateškega izziva prek vpogleda v potrebe kupcev, idej, eksperimentov in dokazov do poslovnih načrtov in izvedbe. Problem korporativnega inoviranja ni pomanjkanje idej. Problem je stopnja umrljivosti dobrih idej.

Kaj bi morali managerji početi drugače, če izhajamo iz tega, da je odpor nekaj povsem naravnega in običajnega?

Najprej naj prenehajo gledati na odpor kot na nekaj negativnega. Odpor je informacija. Ko nekdo reče: »To ne bo nikoli delovalo,« postanem radoveden. Zakaj ne bo? Kaj veste vi, česar jaz ne? Za odporom so lahko strokovno znanje, izkušnje, strah ali lastni interesi. Razumeti morate, za kaj od tega gre.

Drugič, skeptike vključite zgodaj. Ljudje podpirajo tisto, kar pomagajo ustvariti. In tretjič ustvarite dokaze. Preverite predpostavke pri kupcih. Izdelajte prototipe. Eksperimentirajte. Pokažite, kaj ste se naučili.

Več dokazov imate, manj se boste prepirali. Ne poskušajte zmagati v razpravi, raje se lotite in izvedite eksperiment.

Generativna UI danes prinaša skoraj neomejeno količino idej. Kje torej poiskati nove konkurenčne prednosti?

To je ena najbolj neverjetnih sprememb, ki se trenutno dogajajo na področju inovacij. Desetletja smo ideje obravnavali kot nekaj redkega. Organizirali smo možganske nevihte in delavnice ustvarjalnosti, ker smo želeli več idej. Generativna UI to dramatično spreminja. Še pred zajtrkom lahko ustvarite 100 idej.

Zato se konkurenčna prednost premika od ustvarjanja idej k učinkovitosti inoviranja: k postavljanju pravih vprašanj, izbiranju pravih priložnosti, hitremu preverjanju predpostavk, sprejemanju pogumnih odločitev in mobilizaciji organizacije za izvedbo tistega, kar deluje.

Pri tem obstaja zanimiv paradoks. Ugodnejše, ko postajajo ideje, dragocenejša postaja človeška zavzetost.

UI vam lahko ponudi na tisoče konceptov. Toda ne more doseči, da bi vaša vodstvena ekipa enega od njih resnično vzela za svojega. Ne da bi oddelki sodelovali. Ne more odpraviti korporativne politike. In ne more pet let vztrajati pri tem, da bi radikalno inovacijo pripeljala na trg.

V dobi UI prihaja do obilja idej. Dejanska izvedba, prevzemanje odgovornosti za izvajanje in vztrajnost pa so redki.

Če bi vas danes manager vprašal, katere tri spremembe naj uvede v ponedeljek zjutraj, kaj bi mu priporočili?

Prvič: dajte inoviranju smer. Opredelite jasno inovacijsko nalogo, povezano s svojo strategijo. Kje dejansko potrebujete inovacije? Kaj morajo prispevati? Brez usmeritve inoviranje postane korporativna zabava.

Drugič: prenehajte prepuščati inoviranje inovatorjem. Povežite ljudi iz različnih oddelkov in v proces vključite odločevalce. Že od začetka ustvarjajte skupno lastništvo.

Tretjič: vzpostavite inovacijsko disciplino. Ne preskočite neposredno od ideje k izvedbi. Sistematično prehajajte od predpostavk k eksperimentom, od eksperimentov k dokazom in od dokazov k investicijam.

Če managerji te tri stvari počnejo dosledno, inoviranje postane nekaj, kar njihova organizacija dejansko uresničuje. Morda je prav to sporočilo, ki bi ga želel predati vsem v Sloveniji:
Nehajte čakati z inoviranjem. Začnite inovacijske ambicije spreminjati v dejanske učinke.

Kdo vodi, ko stroji razmišljajo?

Ádám Kotsis, partner in izvršni direktor Boston Consulting Group

Pet vprašanj, na katera morajo odgovoriti voditelji, preden začne odgovore ponujati umetna inteligenca.



Umetna inteligenca vstopa v novo fazo. Njena vloga se širi od odgovarjanja na vprašanja in ustvarjanja vsebin k prevzemanju nalog, usklajevanju procesov in samostojnemu delu.

Za voditelje se razprava zato premika od vprašanja, kaj umetna inteligenca zmore, k vprašanju, kako zasnovati delo, odločanje in odgovornost v okolju, kjer ljudje in stroji sodelujejo. Pri tem izstopa pet ključnih dilem.

1. **Umetna inteligenca ustvarja nove zmogljivosti. Kdo jih bo pretvoril v vrednost?**

Med zaposlenimi v prvi liniji, ki redno uporabljajo umetno inteligenco, jih 42 % poroča, da z njeno pomočjo prihranijo najmanj en delovni dan v tednu. Kljub temu dve tretjini dobita le malo ali nič usmeritev, kako ta čas uporabiti, več kot polovica pa ga ne nameni bolj strateškemu delu.

Lekcija je jasna: večja produktivnost sama po sebi še ne ustvarja poslovne vrednosti. Umetna inteligenca lahko sprosti čas in zmogljivosti, voditelji pa jih morajo usmeriti tja, kjer bodo prispevali k boljšim odločitvam, inovacijam in rasti.

2. **Kaj se zgodi, ko umetna inteligenca prevzame delo, skozi katero se ljudje učijo?**

Raziskovanje, pripravo besedil, analizo in razčlenjevanje problemov vse pogosteje prepuščamo umetni inteligenci. Prav skozi te naloge pa se ljudje učijo definirati probleme in razvijajo presojo.

BCG to tveganje opisuje kot ‘distributed de-skilling’ – postopno izgubljanje ključnih človeških sposobnosti v organizaciji. Mlajši zaposleni izgubljajo priložnosti za učenje, izkušenejši pa se lahko ujamejo v »past avtopilota«, ko navidezna produktivnost prikrije upad samostojne presoje.

V tem se skriva paradoks: bolj ko umetna inteligenca razmišlja namesto nas, bolj morajo organizacije skrbeti, da ljudje ohranijo sposobnost samostojnega razmišljanja.

3. **Povečujemo produktivnost ali zgolj kognitivno obremenitev?**

Med rednimi uporabniki umetne inteligence jih 67 % poroča o večjem zadovoljstvu pri delu. Hkrati jih 41 % občuti večjo kognitivno obremenitev, med voditelji celo 48 %.

Gre za paradoks zadovoljstva: navdušenje in obremenjenost rasteta hkrati. Zaposleni lahko umetno inteligenco z veseljem uporabljajo, obenem pa nase prevzemajo več preverjanja, usmerjanja, interpretacije in odločanja. Visoka stopnja uporabe in zadovoljstva zato še ne pomeni, da je način sodelovanja med ljudmi in umetno inteligenco dobro zasnovan.

Druga raziskava je pokazala, da 14 % uporabnikov že občuti tako imenovani ‘AI brain fry’ – mentalno izčrpanost, ko

uporaba ali nadzorovanje umetne inteligence presežeta njihove kognitivne zmožnosti. Ti uporabniki so naredili 39 % več resnih napak, delež tistih, ki razmišljajo o odhodu iz podjetja, pa je narasel s 25 na 34 %.

Z rastjo zmogljivosti strojev lahko človeška pozornost postane eden najdragocenejših virov v organizaciji, zato jo bodo morali voditelji upravljati enako premišljeno kot tehnologijo.

4. Katerim vrednotam naj sledi AI-agent, ko pravilnik ni dovolj?

Dva agenta, zasnovana na istem modelu, se lahko odzoveta različno. Eden pravilo upošteva dobesedno, drugi upošteva kontekst in prepozna, kdaj je izjema utemeljena.

Ko AI-agenti prevzemajo vse več nalog, vse bolj odražajo tudi odločitve organizacije o tveganju, odnosu do strank, hitrosti, skladnosti in presoji. Kultura zato ne more temeljiti le na nenapisanih normah med ljudmi. Del teh norm bo treba jasno opredeliti tudi za usmerjanje ravnanja strojev.

5. Kdo sprejme odločitev in kdo nosi posledice?

To je morda najpomembnejše vprašanje. Voditelji morajo določiti, katere naloge lahko umetna inteligenca opravlja samostojno, kje naj preizprašuje predpostavke in opozarja na tveganja, kdaj mora poseči človek ter kdo nosi končno odgovornost. Ko stroji postajajo aktivni udeleženci dela, ta ne more ostati nedorečena.

Prav zato preobrazbe, ki jo prinaša umetna inteligenca, ni mogoče prepustiti IT-oddelku. Še vedno velja pravilo 10-20-70: približno 10 % vrednosti izhaja iz algoritmov, 20 % iz tehnologije, 70 % pa iz ljudi, organizacije in procesov.

Za voditelje je sporočilo jasno. Od razdelitve vlog in odgovornosti bo odvisno, ali bo umetna inteligenca prinesla več zmogljivosti, boljše odločitve in močnejše sposobnosti ali pa slabila človeško presojo, od katere so organizacije še vedno odvisne. Če voditelji ne bodo določili, kako naj ljudje in stroji sodelujejo, bo način sodelovanja namesto njih oblikovala tehnologija.

Konkurenčna prednost zato ne bo izhajala iz količine umetne inteligence, temveč iz sposobnosti zgraditi organizacijo, v kateri strojna inteligenca krepi človeško. Ko stroji razmišljajo, postane vodenje bolj pomembno, ne manj.

Viri: "AI Transformation Is a Workforce Transformation," BCG, 4. februar 2026; "When Everyone Uses AI, Companies Risk Losing Critical Skills," BCG, 17. junij 2026; "AI at Work: Strategy Matters More Than Tools," BCG, 3. junij 2026; "When Using AI Leads to 'Brain Fry,'" Harvard Business Review, 5. marec 2026; "Why AI Agents Need an Identity, Not Just Instructions," BCG, 17. junij 2026; "AI Transformation Is a Workforce Transformation," BCG, 4. ferbuarj 2026; "Your AI Change Is Actually a People Change," BCG, 19. maj 2026.



Foto: Magnific.com

AI agenti v praksi: kaj v slovenskih podjetjih danes zares deluje

Marko Perme, direktor skupine Agilcon

AI agenti so v kratkem času postali ena največjih poslovnih tem. Pričakovanja so velika: samostojno delo, avtomatizirani procesi, **hitrejše odločanje in manj administracije.**

Ko AI pride v realno podjetje, pa naleti na **podatke v različnih sistemih, izjeme, regulatorne zahteve in poslovna pravila**. V praksi se hitro pokaže, katere naloge lahko AI že dovolj zanesljivo prevzame in kje kompleksnost realnega poslovnega okolja še zahteva nekaj več nadzora in previdnosti.

Kaj danes lahko prepustimo AI agentu?

Salesforce, ena najbolj enterprise-ready AI platform danes, je z Agentforce rešitvijo agentsko plast postavil neposredno v okolje, kjer živijo podatki, procesi in poslovna pravila podjetja. Tako so **podatki, procesi in AI-agentje povezani na eni platformi, podjetje pa ohranja visoko raven varnosti, nadzora in upravljanja dostopov.**

Naša praksa v podjetjih v regiji kaže, da se AI agenti najbolje obnesejo pri nalogah z jasnim ciljem in dovolj konteksta: **klasifikaciji in usmerjanju zahtevkov, povzemanju komunikacije, iskanju informacij, pripravi odgovorov,** prevajanju in rutinskih korakih po določenih pravilih. Več, ko je izjem, nejasnih pravil ali slabih podatkov, več nadzora potrebujejo.

Ne začnite tam, kjer AI zveni najbolj impresivno

Najboljši prvi primeri uporabe pogosto ne zvenijo najbolj impresivno. Največ vrednosti ustvarimo tam, kjer je **problem jasen in pogost, proces dobro definiran, rezultat pa merljiv.**

Pri uvajanju AI-ja v poslovne procese smo prepoznali pet preprostih načel, ki se vedno znova pokažejo kot ključna:

Začnite z enim jasnim primerom uporabe. Zanesljivost je pomembnejša od kompleksnosti. Proces z veliko ponavljanja, jasnimi pravili in malo izjemami je boljši začetek kot agent, ki naj bi znal vse. Ko rešitev deluje, jo lahko postopoma širimo.

Dobri podatki in urejeni procesi so osnova. AI hitro pokaže, kje informacije manjkajo, kje so razpršene in kje procesi niso dovolj jasno postavljeni. Uvedba zato pogosto razkrije tudi slabosti obstoječega načina dela.

Prehod v produkcijo zahteva jasna pravila in meje. V realnem okolju pridejo v igro integracije, varnost, regulativa in izjeme. Agent mora vedeti, kdaj se ustaviti, in primer predati človeku.



Merite poslovni učinek. Vsak agent potrebuje jasnega lastnika, cilj in KPI. Ključno je, ali skrajša čas obdelave, zmanjša administracijo ali izboljša kakovost dela.

Vključite ljudi, ki proces najbolje poznajo. Ljudje, ki vsak dan delajo s strankami ali vodijo procese, najbolje poznajo izjeme in ozka grla. Njihovo znanje je ključno, da agent deluje tudi v praksi.

Manj rutine, več odgovornosti

Ko AI prevzame rutino, ljudem ostane **več časa za presojo, odnose in kompleksne situacije.** Agent lahko pripravi informacije, povzame primer ali predlaga naslednji korak, odgovornost za odločitev pa ostaja pri človeku.

To je tudi ena pomembnejših nalog vodij v prihodnjih letih: odločiti, kje lahko pri AI-ju pritisnemo na plin, kje potrebujemo nadzor in kje mora človek ostati v središču procesa.

Najuspešnejša podjetja zato ne bodo nujno tista z največ AI projekti. **Ključno prednost si bodo ustvarila tista, ki bodo znala izbrati prave procese, postaviti dobre temelje in širiti le tisto, kar dokazano ustvarja poslovno vrednost.** Prav na tem temelji tudi naš pristop v Agilconu: podjetjem pomagamo prepoznati prave AI primere uporabe in jih varno vključiti v procese, kjer lahko ustvarijo merljiv učinek.

Srednja, vzhodna in jugovzhodna Evropa: nova faza gospodarske rasti in strukturnih sprememb

Mario Holzner, izvršni direktor Dunajskega inštituta za mednarodne ekonomske študije (wiiw)



Srednja, vzhodna in jugovzhodna Evropa vstopa v obdobje, v katerem dolgoletni model rasti – oprt na ugodno, a usposobljeno delovno silo, močno povpraševanje iz tujine in izdatna evropska sredstva – trči ob strukturne omejitve. Demografski upad, staranje prebivalstva in odseljevanje so zaostrili razmere na trgih dela po vsej regiji in pomanjkanje delovne sile iz cikličnega pojava spremenili v stalnico. Stopnja prostih delovnih mest je visoka, podjetja poročajo o vse večjih težavah pri iskanju ustreznih kadrov, realne plače pa so v letih po pandemiji hitro rasle, pogosto hitreje od produktivnosti. Hkrati sta popandemični inflacijski val in energetski cenovni šok po ruski invaziji na Ukrajino zvišala stroške vhodnih surovin ter razgalila ranljivost energetsko intenzivnih, stroškovno konkurenčnih proizvodnih struktur. Stari konvergenčni model, ki je slonel na širjenju zaposlenosti in nizkih stroških dela na enoto proizvoda, tako izgublja zalet, podjetja in oblikovalci politik pa so prisiljeni znova premisliti temelje rasti.

Pomanjkanje delovne sile kljub vsemu ni zgolj zavora rasti – deluje lahko tudi kot katalizator strukturnih sprememb in hitrejšega poglabljanja kapitala. Podjetja v regiji so se na zaostrene razmere na trgu dela in naraščajoče stroške dela na enoto proizvoda odzvala s povečanimi vlaganji v osnovna sredstva ter s pospešeno avtomatizacijo in robotizacijo, zlasti v predelovalnih dejavnostih. Gostota robotov se je močno povečala, poglabljanje kapitala pa je bilo praviloma najizrazitejše tam, kjer je povpraševanje po delovni sili največje, kar kaže na dopolnjevanje med delom in novimi tehnologijami, ne pa na obsežno nadomeščanje. To nakazuje nov model rasti, ki ga poganjata naložbe in produktivnost, se opira na digitalizacijo, avtomatizacijo in zeleni prehod ter je manj odvisen od fosilnih goriv, ugodne delovne sile in uvožene tehnologije. Da bo ta prehod družbeno in politično vzdržen, bo potrebna dejavna država: več javnih vlaganj v izobraževanje in usposabljanje, industrijske politike, ki podpirajo širjenje naprednih tehnologij, ter sistemi socialne zaščite, ki zmorejo blažiti razdelitvene učinke hitrih tehnoloških sprememb.

Za Slovenijo so ti premiki še posebej pomenljivi. Kot majhno, izrazito odprto in izvozno usmerjeno gospodarstvo, tesno vpeto v srednjeevropska proizvodna omrežja, je posebej izpostavljena spremembam stroškovne konkurenčnosti, tehnoloških paradigem in cen energije. Demografsko združuje zmerno rast prebivalstva s staranjem, kar pomeni naraščajoče razmerje starostne odvisnosti in vse tesnejše omejitve na strani ponudbe dela v prihodnjih desetletjih. Ohranjanje dohodkovne konvergence bo zato vse bolj odvisno od rasti produktivnosti in ne od nadaljnjega širjenja zaposlenosti. Slovenija izhaja iz razmeroma ugodnega položaja – ima primerjalno visoko industrijsko produktivnost in podjetja, ki so med prvimi prevzela številne digitalne tehnologije, hkrati pa se sooča z izrazitim pomanjkanjem ustreznih znanj. Strateški izziv je pomanjkanje delovne sile in energetski šok spremeniti v spodbudo za naložbe v avtomatizacijo, robotiko in digitalizacijo, ki zvišujejo produktivnost, ob podpori izobraževalnih, migracijskih in aktivnih politik trga dela. Od uspeha pri tem bo odvisno, ali bo Slovenija ohranila položaj enega od gospodarskih prvakov regije v novi fazi rasti regije Srednja, vzhodna in jugovzhodna Evropa, ki jo bodo poganjali naložbe in inovacije.



Luka Komazec, generalni direktor Skupine Perutnina Ptuj: "Pravo voditeljstvo ni v tem, da sledimo uspehu, ki smo ga že dosegli, temveč da ustvarjamo pogoje za uspeh, ki šele prihaja. Z jasnimi ambicijami, pogumnimi odločitvami in zaupanjem v ljudi gradimo prihodnost, ki presega današnje rezultate."

Union EXPERIENCE
MUZEJ—PIVNICA—MESTNA PIVOVARNA

Spoznajte zgodbe in tradicijo Pivovarne Union, pokukajte v svet varjenja piva, odkrijte muzej ter uživajte ob pivu v prijetni družbi.



VEČ INFORMACIJ NA:

MINISTER ZA ZDRAVJE OPOZARJA:
"PREKOMERNO PITJE ALKOHOLA ŠKODUJE ZDRAVJU!"

Konkurenčnost: beseda, ki je nikoli nismo opredelili

Andrea Dugo, ekonomist pri Evropskem centru za mednarodno politično ekonomijo (ECIPE)



Konkurenčnost je postala ena najpogosteje uporabljenih gospodarskih besed v Evropi in ena najmanj natančno opredeljenih. Nanjo se sklicujejo vlade, institucije in podjetja, a pogosto mislijo različne stvari. Za nekatere pomeni zaščito obstoječih panog. Za druge ustvarjanje pogojev, v katerih se lahko pojavijo nove zamisli, tehnologije in podjetja.

Razlika ni nepomembna. Politike, ki jih izberemo, so namreč odvisne od opredelitve, ki jo sprejmemo.

Evropa ima utemeljene razloge za skrb glede svoje gospodarske uspešnosti. Draghijevo poročilo je pravilno izpostavilo številne osrednje izzive celine: šibko rast produktivnosti, premajhne naložbe ter zaostanek pri inovacijah in obsegu. Ni pa vselej ponudilo pravih odgovorov na težave, ki jih je prepoznalo. Diagnoza, postavljena okoli inovacij, tehnologije in produktivnosti, terja drugačen odziv kot pretežno zaščita obstoječih panog ali širjenje podpore uveljavljenim podjetjem.

Konkurenčnost bo zrasla iz ustvarjanja pogojev, v katerih lahko podjetja inovirajo, tekmujejo in rastejo. Industrijska politika ima pri tem svojo vlogo, a naj se manj ukvarja z ohranjanjem današnjih gospodarskih struktur in bolj s tem, da omogoči nastanek jutrišnjih podjetij.

Subvencija lahko pomaga financirati tovarno. Ne more pa ustvariti naslednje generacije podjetnikov. Ne more poglobiti kapitalskih trgov, okrepiti konkurence ali obetavnemu zagonskemu podjetju olajšati poti do globalnega podjetja.

Za majhno in odprto gospodarstvo, kakršno je slovensko, je to vprašanje še posebej pomembno. Slovenija ima veliko razlogov za samozavest glede svojega gospodarskega položaja. Zgradila je eno najbolj odprtih gospodarstev v Evropi, saj izvoz blaga in storitev dosega 79 odstotkov nacionalne proizvodnje. Uspešno se je vključila v evropske vrednostne verige in se izkazala za odporno v vrsti velikih gospodarskih pretresov.

Zdaj pa Slovenija vstopa v drugačno razvojno fazo. Prvo konvergenco je poganjalo povezovanje: vstop na evropske trge, prevzemanje tehnologije in uveljavitev v vlogi uspešnega izvoznika. Druga konvergenca bo težja. Manj bo odvisna od dohitevanja prek povezovanja in bolj od rasti produktivnosti prek inovacij, naložb in obsega.
Izziv ni pomanjkanje talenta ali sposobnosti. Slovenija ima dobro infrastrukturo, trdno znanstveno osnovo in podjetja, ki vse bolj prevzemajo nove tehnologije. Ključno vprašanje je, ali je mogoče te prednosti pretvoriti v več globalno konkurenčnih podjetij.

Za to je potrebno troje.

Prvič, Slovenija se mora še naprej odpirati, zlasti kapitalu. Pri odpiranju trgovini je bila zelo uspešna, manj pa pri privabljanju tveganega kapitala in naložb, ki podjetjem pomagajo rasti. Močnejši kapitalski trgi, več institucionalnih naložb in globlji ekosistem tveganega kapitala bi omogočili, da se več zamisli razvije v podjetja.

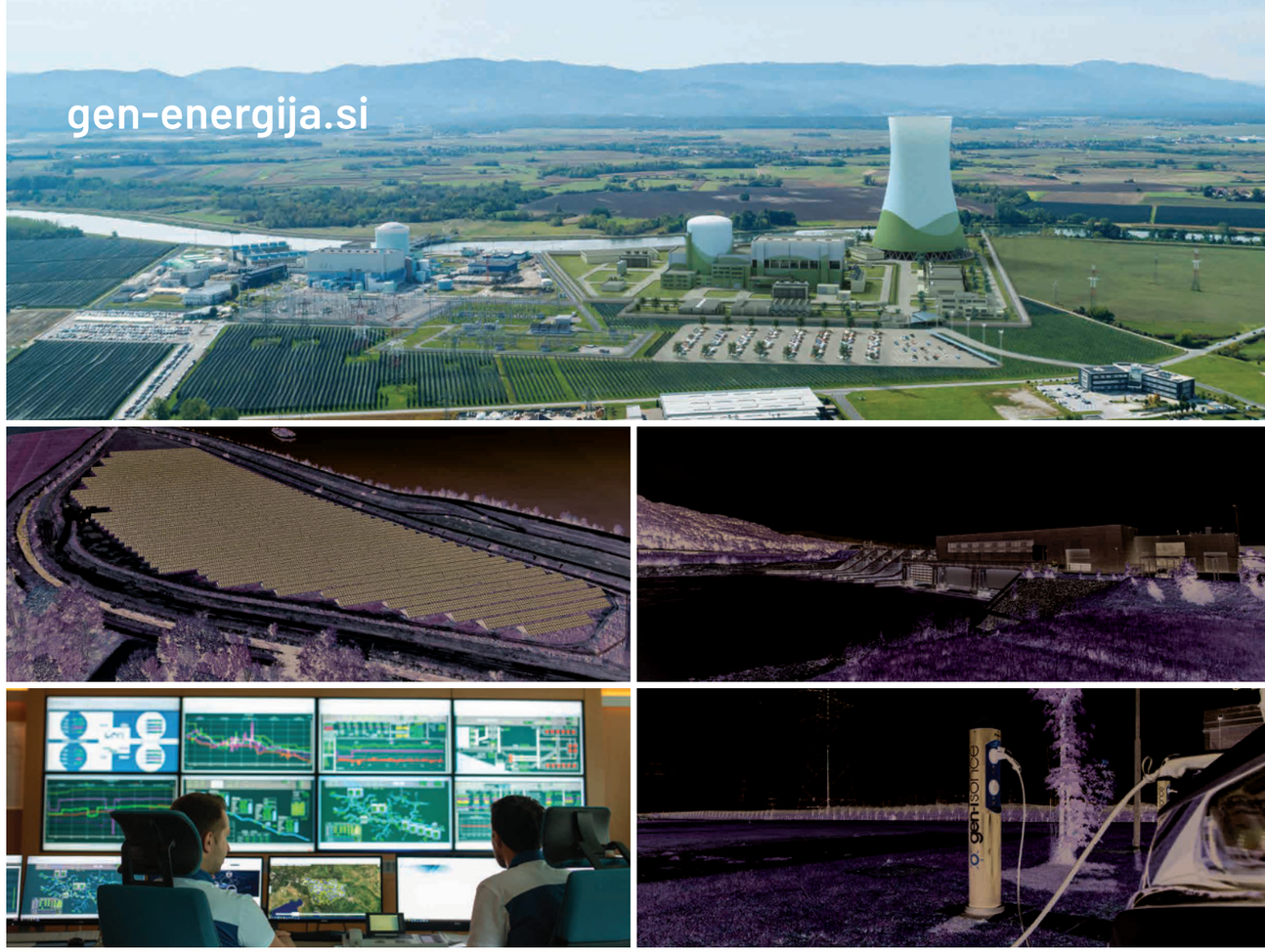
Drugič, Slovenija mora podjetjem pomagati do večjega obsega. Majhna podjetja niso težava; težava je pomanjkanje podjetij, ki rastejo. Konkurenčnost pomeni ustvarjati pogoje, v katerih podjetja z nekaj deset zaposlenimi zrastejo na nekaj sto in se iz nacionalnih zgodb o uspehu prelevijo v globalne tekmece.

Tretjič, Slovenija se mora še naprej povezovati z Evropo. Za državo z dvema milijonoma prebivalcev enotni trg ni le ena od politik med številnimi; enotni trg je slovenska industrijska politika. Slovenskim podjetjem omogoča dostop do trga, ki je precej večji od domačega gospodarstva. Dokončanje enotnega trga, zlasti na področju storitev in zniževanje ovir po Evropi bi zato morali biti v središču slovenske strategije konkurenčnosti.

Konkurenčnost navsezadnje ne pomeni imeti najnižjih stroškov ali zaščititi vsako podjetje, ki že obstaja. Gre za preprosto vprašanje: kako preprosto je, da iz dobre zamisli nastane veliko podjetje?

Majhne države lahko tekmujejo na samem vrhu. Talent lahko pride od koder koli. A talent potrebuje naložbe, konkurenco in priložnost za rast.

Naslednje poglavje slovenskega gospodarskega uspeha bo odvisno od tega, ali bo podjetnikom, vlagateljem in podjetjem lažje spreminjati zamisli v rast. To bi morala konkurenčnost pomeniti v spreminjajoči se Evropi.



Trajnost kot način vodenja podjetja

Nataša Teraž Krois, Lumar

Trajnost danes ni več vprašanje podobe podjetja ali blagovne znamke, temveč postaja temelj njegovega delovanja in sposobnosti dolgoročnega razvoja. Podjetja prihodnosti ne bodo uspešna samo zato, ker bodo ustvarjala kakovostne izdelke in storitve, temveč zato, ker bodo znala odgovorno upravljati vire, razumeti spremembe in tveganja ter sprejemati odločitve z mislijo na prihodnost.

Trajnost v Lumarju ni ločen projekt ali komunikacijska tema. Je način razmišljanja in poslovna odločitev, ki se odraža v razvoju, investicijah, procesih, produktu ter odnosih z zaposlenimi, kupci, partnerji in okoljem.

Prepričani smo, da trajnost ni omejitev poslovanja, ampak priložnost za inovacije, večjo odpornost podjetja in ustvarjanje dolgoročne vrednosti.

Vpliv stavb na okolje smo dolgo presojali predvsem skozi prizmo energetske učinkovitosti. Ta ostaja pomemben dejavnik, vendar so standardi na tem področju že zelo visoki. Zato postajajo vse pomembnejši drugi vidiki trajnosti – od izbora gradbenih materialov in proizvodnih postopkov do uporabe, vzdrževanja ter ravnanja z materiali ob koncu življenjske dobe stavbe.

Z blagovno znamko Lumar ZeroEmissionLiving® povezujemo koncept in rešitve, ki odražajo naš pogled na prihodnost bivanja. Povezuje kakovostno arhitekturo, človeku prijazno oblikovanje, visoko energetsko učinkovitost, uporabo obnovljivih virov energije ter premišljen izbor materialov. Cilj je ustvarjanje kakovostnega, zdravega in prijetnega bivalnega okolja z manjšim vplivom na okolje.

Trajnost postane resnična poslovna vrednota šele takrat, ko jo lahko merimo, primerjamo in vključimo v svoje odločitve.


Foto: Lumar


Foto: Lumar

Zato smo se odločili, da svoje ukrepe in rešitve preverjamo tudi s strani neodvisnih zunanjih institucij. Na področju produkta je ključnega pomena analiza življenjskega cikla stavbe, saj nam podatki omogočajo, da ne ostajamo zgolj pri dobrih namenih, temveč svoje rešitve stalno izboljšujemo in sprejemamo bolj premišljene razvojne odločitve.

Pomembno vlogo pri tem ima les, naš osnovni konstrukcijski material in eden ključnih materialov prihodnosti. Ne samo zato, ker je obnovljiv naravni material, ampak zato, ker predstavlja primer, kako lahko podjetje z znanjem, inovacijami in odgovornim razvojem ustvarja rešitve z manjšimi vplivi na okolje.

Trajnost pa ni vprašanje samo enega materiala, končnega produkta ali posamezne tehnologije. Je rezultat številnih odločitev, ki jih podjetje sprejema vsak dan. Odraža se tudi v našem delovanju. Z lastno sončno elektrarno danes proizvedemo več kot 80 odstotkov potrebne električne energije. S celovito energetsko prenovo poslovne stavbe smo dodatno zmanjšali potrebe po energiji za delovanje, izboljšali delovne pogoje zaposlenih in zmanjšali ogljični odtis podjetja.

Največja sprememba se začne pri vodstvu podjetja. Trajnost ni projekt posameznega oddelka, ampak odgovornost managementa, da ustvari pogoje za dolgoročno razmišljanje, inovacije in spremembe.

Prihodnost bo pripadala podjetjem, ki bodo znala povezati poslovno uspešnost z odgovornostjo do okolja in družbe. Trajnost zato za nas ni vprašanje, ali si jo lahko privoščimo. Pravo vprašanje je, ali si lahko privoščimo poslovanje brez nje.

CRMT

Podatkovna suverenost: Obdržite nadzor nad svojimi podatki.

Ne morete obvarovati tistega, česar ne vidite.

Oblak je rešil vprašanje hitrosti, ni pa rešil vprašanja nadzora. Veste, kje točno se nahajajo vsi vaši podatki, kdo ima dostop do njih in katerim regulativam bi morali zadostiti?

4 koraki od izpostavljenosti do suverenosti

01 DIAGNOZA
Zemljevid lokacij vaših podatkov in ocena pravnih tveganj (EU AI Act, GDPR, DORA, NIS2/ZInfV-1).

02 REPATRIACIJA
Varna vrnitev ključnih podatkov domov in nadzor nad stroški oblaka.

03 VARNA AI
Uporaba umetne inteligence na vaših lastnih podatkih in infrastrukturi.

04 UPRAVLJANJE:
Trajna varnost, izpolnjevanje predpisov in prenos znanja na vašo interno ekipo.

Več informacij:
+386 599 437 00 | info@crmt.com | www.crmt.com

Brezplačna ocena pripravljenosti:

Več informacij: kontroling.si ▸ info@kontroling.si ▸ 05 99 437 00
M1: 10. – 12. 2. 2027 (sre – petek)
M2: 17. – 19. 3. 2027 (sre – petek)
M3: 21. – 23. 4. 2027 (sre – petek)
M4 : 19. – 21. 5. 2027 (sre – petek)

šola kontrolinga

ODPRTE SO PRIJAVE NA IZOBRAŽEVALNI PROGRAM

CERTIFICIRANI KONTROLER 2027

- Poglobljena znanja
- Praktične naloge z uporabo AI
- Modularen pristop
- 4 vsebinski moduli
- Iz prakse za prakso
- Priložnost za mreženje

Več podrobnosti o programu na spletni strani www.kontroling.si.

BMW Group: tehnološka odprtost kot pot do trajnostne mobilnosti

BMW Group pri prehodu v trajnostno mobilnost ostaja zavezan načelu tehnološke odprtosti. Namesto enostranskega pristopa podjetje razvija različne pogonske rešitve, saj verjame, da bodo potrebe kupcev in razmere na posameznih trgih tudi v prihodnje zelo raznolike.



Naslednji velik korak predstavlja Neue Klasse, nova generacija vozil BMW, ki postavlja temelje prihodnjega razvoja znamke. Novo dobo električne mobilnosti BMW je začel iX3, sledil mu bo i3, ki bo tehnologije Neue Klasse prenesel v segment športnih limuzin, v svet prestižnih limuzin pa bo tehnologije Neue Klasse ponesel BMW serije 7, konec leta pa bo sledila še nova generacija modela BMW X5 ter nadaljnji modeli. Do leta 2027 pa bo BMW Group v okviru Neue Klasse predstavil kar 40 novih in posodobljenih vozil.

Prav BMW X5 najbolje ponazarja strategijo BMW Group, saj bo na voljo kar s petimi različnimi pogonskimi sklopi, od klasičnih motorjev z notranjim zgorevanjem do priključnohibridnih, električnih in vodikovih rešitev. BMW Group tako dokazuje, da trajnostna mobilnost prihodnosti ni vprašanje ene tehnologije, temveč premišljene kombinacije inovacij, prilagojenih potrebam strank po vsem svetu.

Feydom: trajnost kot vsakdanja praksa



V podjetju Feydom trajnosti ne razumejo le kot deklarativne zaveze ali lepe besede za brošure, temveč jo uresničujejo vsak dan. Njihova tovarna od leta 2019 deluje na sončno energijo: sončne elektrarne na strehah proizvedejo več elektrike, kot je podjetje porabi, zato celotno proizvodnjo poganja čista energija.

Za vsako prodano sedežno garnituro Feydom posadi tudi eno drevo. V okviru projekta Feydom Gozd so od leta 2017 na 50 hektarjih zasadili že več deset tisoč dreves, ki letno vežejo okoli 2.000 ton CO_2, in ta številka z vsakim novim drevesom raste.



Matija Nendl, direktor Avtente: “Prihodnost ne bo pripadala podjetjem z največ podatki, temveč tistim, ki bodo najbolje razumela svoje poslovanje in znala tehnologiji zastaviti prava vprašanja. Urejeni procesi, dokumenti in podatki so temelj poslovnega nadzora in kakovostnega odločanja. Ko jih povežemo s pravo tehnologijo, lahko managerji odločitve sprejemajo hitreje in z jasnim razumevanjem sprememb, ki jih vodijo.”

Prihodnost poslovanja med trajnostno energijo, napredno mobilnostjo in inteligentno robotiko

Plan-net avto

Gradnja uspešnega podjetja nikoli ni naključje, ampak je rezultat jasne vizije, prevzemanja tveganj ter sposobnosti prepoznavanja priložnosti, preden te postanejo osrednji trend. V sodobnem poslovnem okolju, kjer sta energetska preobrazba in tehnološki skok postala ključna gradnika konkurenčnosti, v skupini Plan-net Solar group postavljamo nove standarde integriranih poslovnih rešitev.

Naša zgodba se je začela pred več kot dvema desetletjema z jasno misijo utirati pot energetski neodvisnosti. Iz podjetja Plan-net solar, ki je kot pionir na slovenskem trgu odpiralo vrata sončni energiji ter trajnostnim virom, smo razvili celovit gospodarski ekosistem. Danes pod svojim okriljem združujemo tri ključne stebre, ki vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost za menedžerje in lastnike podjetij.

Prvi steber ostaja osnova in temelj naše skupine, to je trajnostna energetika. Podjetje Plan-net solar z dolgoletno tradicijo ter bogatimi izkušnjami podjetjem omogoča optimizacijo energetskih stroškov, prehod na zeleni vir energije in dolgoročno energetsko stabilnost, kar je v času nihanja cen energentov bistvena strateška prednost vsakega odgovornega vodstva.

Drugi steber predstavlja napredna mobilnost pod okriljem Plan-net avto. Delujemo kot uradni uvoznik in distributer uveljavljenih ter tehnološko naprednih vozil. Z odprtjem sodobnega prodajno servisnega centra slovenskim poslovnim uporabnikom približujemo vrhunsko avtomobilsko tehnologijo, udobje ter izjemno učinkovitost za posodobitev službenih in zasebnih voznih parkov. V sodelovanju z vodilnimi partnerji s področja zavarovalništva pa razvijamo tudi napredne celovite rešitve za brezskrbno uporabniško izkušnjo.

Ob tem je mag. Marko Femc, direktor skupine Plan-net solar group, izpostavil širšo strateško vizijo: »Ne ponujamo le posamičnih rešitev, temveč gradimo celovit ekosistem prihodnosti, v katerem se brezšivno prepletajo napredna mobilnost, trajnostna energija, umetna inteligenca in robotika. Naše vodilo je vedno bilo ostati korak pred časom ter slovenskim podjetjem omogočiti prehod v povsem novo dobo poslovanja.«

Tretji steber sestavlja prebojna tehnologija prihodnosti Plan-net robot. Kot nosilec napredka na področju avtomatizacije odpiramo nove dimenzije v poslovnih procesih, promocijskih aktivnostih ter industrijski avtomatizaciji z uporabo napredne robotike in umetne inteligence.



Naš pogled pa je že usmerjen v naslednji tehnološki prelom, saj z razvojem divizije Plan-net air pripravljamo rešitve za napredno zračno mobilnost in logistiko, ki bodo poslovnim subjektom ponudile povsem nove dimenzije povezljivosti.

V skupini Plan-net solar group tako s prepletom zelene energije, sodobne mobilnosti ter inteligentne robotike ostajamo zanesljiv in strateški partner tistim podjetnikom, ki pri vodenju ne sledijo le sedanjosti, temveč aktivno sooblikujejo prihodnost.

Kombinacija učinkovitosti vpeljave umetne inteligence in globalno konkurenčnega ter skalabilnega poslovnega modela bo odločila, kdo bo dolgoročno preživel

Boštjan Ložar, strokovnjak za transformacijo poslovnih modelov



Novembra 2025 sem v Financah zapisal, da Slovenija živi paradoks – udobje na vrhu, konkurenčnost na psu. Manj kot leto pozneje se glavni trendi nadaljujejo, svet okoli nas je postal bistveno nevarnejši. In prav zato postaja vprašanje poslovnega modela in umetne inteligence (UI) vprašanje preživetja.

Ključne ugotovitve veljajo tudi v 2026

V tistem članku sem opisal pet strukturnih težav: zakoreninjeni paradoks visoke kakovosti življenja ob nizki konkurenčnosti; strukturno nizko dodano vrednost in dobičkonosnost; znanje, ki ga ne znamo prodati za dovolj visoko ceno, da bi imeli višjo dodano vrednost, davčno past, ki duši delo; in javni sektor, ki mu je proračun v šestih letih zrasel za 70 odstotkov in je že 30 let brez resne reforme.

IMD je Slovenijo na lestvici konkurenčnosti v 2026 uvrstil na 49. mesto med 70 državami – najslabše po letu 2015. UMAR v Poročilu o razvoju 2026 govori o »mejah obstoječega razvojnega modela«, produktivnost pa vztraja pri 86 odstotkih povprečja EU. Meritve EBIT marž iz baze AJPES za leto 2025 potrjujejo, da je EBIT marža še vedno zelo nizkih 5,4 odstotka. Težave torej niso izginile – veljajo tudi v letu 2026. Glavna težava je še vedno prenizka dodana vrednost na zaposlenega, ki pri nas počasi raste, v letu 2025 za 4 odstotke, medtem ko najboljši globalni tekmeci presegajo sto tisoč evrov na zaposlenega. Prav ta meja odloča, ali bomo dolgoročno sploh lahko financirali socialno državo.

Proračunski primanjkljaj je v Q1 2026 narastel na 3,5 % BDP, masa plač v javnem sektorju se je junija nominalno zvišala še za 8,8 % glede na junij 2025, edina pozitivna sprememba je visoka rast BDP, ki v prvem polletju 2026 znaša visokih 4,1 %, vendar pa tudi to ni dovolj za znižanje proračunskega primanjkljaja.

Rešitev za Slovenijo: konkurenčen poslovni model in učinkovita vpeljava UI

Zakaj je konkurenčen poslovni model ključen? Ker skupaj z učinkovito vpeljavo UI omogoča troje, kar je danes odločilno: hitro prestrukturiranje, globalno prisotnost in skalabilnost – in to tudi za majhna podjetja. *To je zame najpomembnejša novica za Slovenijo, saj so v globalnem merilu vsa slovenska podjetja majhna. Prvič v moderni zgodovini imamo tehnološki val, ki odpravlja kazen majhnosti.*

Prav zato je v zaostrenih globalnih razmerah nujno imeti poslovni model, ki je hkrati profitabilen – rezerva v donosnosti za slabe čase – in skalabilen – vzvod za rast, ko se odpre priložnost, ter z UI podprte procese in urejene podatke, kar nam zagotavlja učinkovitost. Z UI podprt cikel – poslovni model, strategija, produktne strategije, KPI-ji, individualni akcijski načrti – bistveno pospeši klasične letne procese in omogoča, da strategijo, poslovni model in akcijske načrte prilagajamo skoraj v realnem času, ne enkrat letno.

Kako umetna inteligenca v praksi definira optimalni poslovni model?

Orodja umetne inteligence sama po sebi ne razvijejo strategije; njihova moč se pokaže šele, ko so združena z desetletji preverjenih metodologij in obsežnimi podatkovnimi bazami. Moj Model AI GSN3 pri definiranju optimalnega poslovnega modela ne ugiba, temveč procesira in sintetizira podatke skozi strukturiran analitični lijak:

1. Črpanje iz baze 136 globalno konkurenčnih modelov

- Zasnova optimalnega modela se začne s primerjavo. Sistem vaš obstoječi način delovanja sooči z bazo 136 najboljših globalnih poslovnih modelov, ki jih sistematično zbiram in razvijam od leta 1995 in od leta 2024 zaradi UI kvartalno posodabljam. To orodju omogoča, da pri iskanju rešitev uporabi globalno, nepanožno perspektivo – najmočnejše prebojne inovacije namreč pogosto nastanejo, ko podjetje prevzame kombinacijo uspešnih poslovnih modelov iz popolnoma drugih panog.

2. Natančna diagnoza vrzeli (Gap Analysis)

Prehod od obstoječega k optimalnemu modelu (s ciljem za leto 2028 ali 2029) zahteva natančen zemljevid. UI izvede tako imenovano Business Model Gap Analysis, ki natančno identificira razvojne vrzeli med tem, kje ste danes, in tem, kje bi morali biti. Ob tem izračuna indeks konkurenčnosti vašega modela in oceni vaš položaj glede na globalne tekmece.

3. Identifikacija strateških kontrolnih točk

Ni dovolj le imeti dobrega produkta; ključno je, kje v verigi vrednosti podjetje obvladuje tveganja in marže. Model analizira industrijsko specifične strateške kontrolne točke in oceni, kako učinkovito jih obvladujete. Ta faza podjetju pokaže, kje natančno mora vzpostaviti prevlado, da si zagotovi dolgoročno varnost in profitabilnost.

4. Produktne strategije

Brez jasnih produktnih strategij in optimalnega »revenue modela« podjetje ne more biti dobičkonosno. Jasna produktna strategija je nadgradnja poslovnega modela. AI GSN3 izračuna vašo produktno konkurenčnost, moč revenue modela in pripravi optimalno strategijo prodaje in trženja za ključne produkte.

5. Kontekstualizacija v lokalno in evropsko realnost

Brez razumevanja makroekonomskega okolja je vsak poslovni model zgolj teoretičen. AI GSN3 v svoje izračune in priporočila integrira obsežne analize gospodarskega stanja EU in specifik slovenskega trga. Rešitve so tako globalno primerljive, a prilagojene slovenski realnosti.

6. Od statičnega plana k dinamičnemu testiranju

Petletni statični poslovni načrti so v današnjem hiperdinamičnem okolju preteklost. Ključna prednost, ki jo prinaša AI GSN3 pri snovanju optimalnega modela, je možnost hitrega testiranja. Podjetje lahko različne scenarije novih poslovnih modelov in produktnih strategij preizkusi v zgolj nekaj dneh. Strategija tako postane živ organizem, voden z AI-definiranim akcijskim načrtom, ki ga je mogoče skoraj v realnem času prilagajati spremembam na trgu.

Vprašanje prihodnosti ni več, ali imate popoln poslovni načrt, temveč ali imate vzpostavljen sistem, ki zna vaš poslovni model z bliskovito hitrostjo – s pomočjo umetne inteligence in človeške strateške presoje – prilagoditi vsakemu novemu izzivu. Preživeli in zmagali bodo tisti, ki bodo znali to tehnologijo integrirati v samo jedro svojega razmišljanja in delovanja. Vsako podjetje danes potrebuje svoj UI podprt model vodenja. Sistem UI strateške analize na ravni poslovnega modela in produktov in sistem orkestriranih UI agentov za učinkovito udejanjanje teh strategij.

Slovenska storitvena podjetja bodo tekmovala neposredno z UI podprtimi globalnimi tehnološkimi platformami, industrijska pa s kitajskim sistemom z UI podprtim »dark factory« konceptom. Časa za temeljito transformacijo je nekje do 2028 ali največ 2029, vse nižja globalna konkurenčnost, strateške napake v zadnjih 20 letih in birokratske omejitve celotne EU pa bo to transformacijo samo še otežilo.

Vendar pa je kombinacija premišljeno razvitega in UI podprtega poslovnega modela ter UI agentov, ki optimizirajo, orkestrirajo in vse bolj samostojno izvajajo poslovne procese poleg nevarnosti, tudi ogromna priložnost za slovenska podjetja, saj izniči ključne težave naše majhnosti v primerjavi s ključnimi globalnimi tekmeci. Pri transformaciji bo ključna tudi vloga države, saj prestrukturiranja ne morejo opraviti podjetja sama (razen top 10 %), ampak je treba vzpostaviti celoten ekosistem, ki bo temeljil na ciljanem razvojnem preboju z uporabo UI.



Vanja Hrovat, predsednica uprave Generali zavarovalnice: “Odličnost v vodenju pomeni zaposlenim omogočati rast, biti odprt za inovacije ter s svojim delom ustvarjati trajno vrednost za stranke, družbo in prihodnost.”

101% READY

Marketinška agencija, ki je pripravljena na digitalno stoletje

Dino Zupančič in Peter Vidmar v tandemu vodita eno najbolj prodornih slovenskih marketinških agencij. Agencija 101 prisega na razumevanje sprememb, kreativno odličnost in iznajdljivost, ki so v dinamični komunikacijski industriji pogosto ključne konkurenčne prednosti.



Kaj je pomembno pri vodenju marketinške agencije?

Agencijsko okolje je specifično tako zaradi hitre dinamike, ki jo v okolje prinaša nova tehnologija, kot tudi zaradi usklajevanja dveh svetov. Prvi je zelo racionalen – vodenje projektov, načrtovanje in finance, drugi pa zelo kreativen. Lepa prispodoba sta obe možganski hemisferi, ki morata delovati usklajeno.

Pri nas so ljudje ključni del uspeha podjetja, zato sta kultura in razvoj ekipe na prvem mestu. Vodenje pa je nekakšno "spretnostno" žongliranje med strategijo, potrebami naročnikov in potrebami ekipe. Vedno naju kaj preseneti, zato tudi ne zmanjka izzivov. :)

Kakšne so največje nevarnosti, ki jih vidva zaznata pri vodenju podjetja?

Predvsem neenakomerna zasedenost, saj se v določenih obdobjih pokaže večja obremenjenost. Druga stvar pa je vključevanje različnih profilov in generacij v delujoče projektne time. In pa seveda rast. Ekipa z desetimi ljudmi lahko deluje kot družina. Ko pa se bližaš številki 50, morajo biti procesi veliko bolj vzpostavljeni.

Kako se med seboj dopolnjujeta in kje imata največja razhajanja?

Že od samega začetka imava spoštovanje drug do drugega, kar se nekako prenaša tudi v prakso, saj se odločava na podlagi argumentov. Verjameva tudi, da so najine odločitve boljše, saj vedno vključujejo dva zorna kota. V praksi sva velikokrat tudi kot jin in jang, kar pride prav v različnih situacijah. Včasih je treba odreagirati bliskovito, spet drugič pa je treba umiriti žogo in narediti strateški premislek.



Kako je lahko marketing bolj vključen v ključne poslovne odločitve podjetij?

Marketing mora spregovoriti, ko dobi besedo. Ni treba, da je vsaka odločitev igra številk. Na koncu je kupec človek, kar je strateška prednost marketinga. Če govorimo o osredotočenosti na kupca, je marketing avtomatsko za odločevalsko mizo. Druga stvar so trendi. Ker je marketing na tekočem z družbenim diskurzom, lahko hitreje odkrije poslovno priložnost.

Kako je AI vplival na to industrijo in kakšno je vajino videnje za prihodnost?

AI se šele dobro ogreva. Lahko rečemo le, da se lahko vsi skupaj pripravimo na spremembe. Tisti, ki jih bomo uvajali, bomo bolj uspešni kot tisti, ki jim bodo le sledili.

SPIRIT SLOVENIJA



HITREJE DO POSLOVNIH CILJEV S SPIRIT SLOVENIJA

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 sejemski nastopi,
- podpora pri iskanju vlagateljev.

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSTVO, DELO IN ŠPORT

I FEEL SLOVENIA

Informacijska varnost ni projekt, temveč del DNK podjetja

Gregor Trošt, CISO, NIL, del skupine Conscia



Informacijska varnost je postala eno ključnih področij za nemoteno delovanje podjetij. Poleg zaščite informacijskih sistemov krepi zaupanje in ugled pri strankah in poslovnih partnerjih ter omogoča hitrejše in varnejše uvajanje sprememb. Njena učinkovitost ne temelji zgolj na požarnih pregradah, protivirusni zaščiti, varnostnih kopijah in drugih tehničnih rešitvah, temveč predvsem na ljudeh, procesih in odločitvah vodstva.

Informacijska varnost zato ni enkraten projekt. Je neprekinjen proces, ki mora biti del vsakodnevnega poslovanja. Nakup varnostne ali programske opreme ne nadomesti jasno določenih odgovornosti, ustreznih kompetenc, procesov in rednega nadzora nad učinkovitostjo varnostnih ukrepov.

Za varnost zato ne more skrbeti samo en oddelek ali posameznik. Odgovornost je porazdeljena po celotni organizaciji, saj je veriga močna le toliko, kot je močan njen najšibkejši člen. Naloga vodstva je ustvariti okolje, v katerem zaposleni razumejo svojo vlogo in odgovornost pri zagotavljanju varnosti. To vpeljujeta tudi evropska direktiva NIS2 in slovenski Zakon o informacijski varnosti (ZInfV-1), ki vodstvu nalagata odgovornost za potrjevanje, izvajanje in nadzor ukrepov informacijske varnosti.

V praksi ima običajno osrednjo vlogo pri tem vodja informacijske varnosti oziroma CISO. Za uspešno delo potrebuje podporo vodstva ter ekipo, ki izvaja varnostne aktivnosti. Njegova vloga je podobna dirigentu; brez orkestra ne more izpeljati koncerta.

Podjetja se razumljivo osredotočajo na prihodke, rast in nemoteno izvajanje storitev. Pri doseganju teh ciljev lahko informacijska varnost postane pomemben poslovni zaveznik. Naloga vodje informacijske varnosti je, da tveganja prevede v jezik poslovnih posledic in vodstvu pomaga določiti ukrepe, ki najbolj učinkovito podpirajo poslovne cilje. Z ustrezno podporo vodstva, ozaveščenostjo, varnostno kulturo in higieno postane varnost skupno prizadevanje celotne organizacije, ne breme posameznika.

Pogosto slišimo tudi, da je informacijska varnost strošek. Tak pogled je kratkoročen. Varnost je predvsem investicija v odpornost podjetja in neprekinjeno poslovanje. Tako kot je vozilo nujno delovno sredstvo trgovskega potnika, so za sodobno poslovanje nujni zanesljivi informacijski sistemi, omrežja in dostopi. Vlaganje v varnost pomeni zagotavljanje pogojev za ustvarjanje prihodkov, zaščito podatkov, ugleda in tržne vrednosti podjetja.

Učinkovita informacijska varnost temelji na aktivnem sistemu upravljanja, tveganj in skladnosti (GRC). Čeprav se to področje pogosto dojema kot birokracija, njegova prava vrednost ni v dokumentih, temveč v boljših poslovnih odločitvah. Na prvi pogled deluje kot zavora poslovanja, v resnici pa omogoča varnejše in stabilnejše delovanje.

To lahko ponazorimo z dirkalnim avtomobilom. Vrhunske zavore niso namenjene temu, da dirkalnik stoji na mestu. Omogočajo mu, da vozi hitreje, ker voznik ve, da se bo lahko v pravem trenutku varno ustavil. Enako velja za podjetje. Sistematična in dosledno upravljana varnost omogoča hitrejše uvajanje sprememb in večjo odpornost na nepredvidene dogodke.

Takšen pristop zahteva miselni preskok. Dokumentacija, procesi in varnostne politike morda niso najbolj priljubljene teme, predstavljajo pa temelje učinkovitega sistema informacijske varnosti. Zato je ključno, da vodstvo njihov pomen razume, aktivno podpira odgovorne osebe in daje zgled celotni organizaciji.

Informacijska varnost ne sme biti razumljena kot nadzor, temveč kot sestavni del organizacijske kulture in vsakodnevnega poslovanja. Nobeno podjetje ne more povsem izključiti možnosti incidenta, lahko pa pomembno izboljša zaznavo, omejevanje posledic in sposobnost okrevanja. Ključno vprašanje zato ni, koliko nas varnost stane, temveč koliko nas bo stalo, ko se poslovanje ustavi.



bankart

Nevidni motor slovenske finančne stabilnosti: Kako Bankart že tri desetletja postavlja standarde »paytech« infrastrukture

SK in MD, Bankart

Vsakič, ko plačate z mobilnim telefonom, z aplikacijo Flik razdelite strošek malice ali poravnate mesečne obveznosti, sprožite kompleksno verigo procesov. V ozadju teh samoumevnih dogodkov za delček sekunde nadzor prevzame Bankart – podjetje, ki že skoraj 30 let predstavlja finančno hrbtenico Slovenije. Kot del kritične državne infrastrukture ne zagotavlja le nemotenega pretoka denarja, temveč aktivno narekuje dinamiko digitalizacije finančnega sektorja v celotni regiji.

Arhitektura zaupanja: Od plastike do neposrednih plačil

Vloga Bankarta presega procesiranje transakcij, ampak gre za vzpostavljanje standardov, na katerih svoje storitve gradi celoten finančni sektor. Zgodovinski premiki – od upravljanja domače sheme BA in mednarodnih integracij (Mastercard, Visa ...), do prevzema evra (2007) ter vzpostavitve procesiranja SEPA transakcij v Sloveniji – dokazujejo sposobnost vodenja najzahtevnejših transformacij brez prekinitve delovanja.

Z uvedbo brezstičnih plačilnih kartic, mobilnih denarnic in takojšnjih plačil je Bankart zgradil tehnološke temelje za njihovo masovno uporabo. Danes, ko takojšnja plačila med slovenskimi računi dosegajo že 90% delež, prav ta »paytech« infrastruktura omogoča izvedbo transakcij v milisekundah – zanesljivo, varno in nemoteno.

Znanje, razvito pri upravljanju slovenskega plačilnega ekosistema, Bankart uspešno prenaša na regionalni trg, kjer prednost ni v tehnologiji, temveč v sposobnosti povezovanja kompleksnih procesnih, regulatornih in poslovnih zahtev v stabilne rešitve. Iz nacionalnega stebra postaja regionalni partner finančnih institucij.

Varnost in zaupanje kot jedro infrastrukture

Sodobna plačilna infrastruktura ni le »avtocesta«, temveč zagotavlja pametni obrambni ščit. Ob vse bolj prefinjenih kibernetskih grožnjah, Bankart vlaga v napredne obrambne mehanizme. Z modeli strojnega učenja, napredno analitiko in spremljanjem transakcij v realnem času aktivno preprečuje goljufije in varuje končne uporabnike.

Z razvojem spletnih plačil je močna avtentikacija postala standard. Bankartov ekosistem dopolnjuje še ponudnik digitalne identitete in storitev zaupanja, kar omogoča razvoj celovitih uporabniških poti (na strani uporabnikov in ponudnikov storitev), v katerih sta varnost in enostavnost uporabe zasnovani skupaj.

Grajenje »on-top«: Od temeljev do digitalnega evra

Pravi potencial stabilne platforme se pokaže, ko omogoča hiter razvoj novih rešitev. Slovenska shema Flik je odličen primer, kako močna infrastruktura v ozadju omogoči vrhunsko končno uporabniško izkušnjo.

Razvoj se tu ne ustavlja. Bankart aktivno sodeluje pri pilotnem projektu digitalnega evra in razvija rešitve za naslednjo generacijo digitalnih financ.

Tržni položaj Bankarta temelji na specifičnem paradoksu: »bolj ko je njegovo delovanje brezhibno, manj je vidno javnosti«. Prav ta nevidnost je najboljši dokaz moči. Vsak državljan Slovenije je dnevno, čeprav nezavedno, uporabnik te infrastrukture. Bankartova infrastruktura, integracijsko znanje, analitika in storitve digitalnega zaupanja, varno povezujejo plačila, podatke in identiteto. To je stabilen temelj digitalnega ekosistema, na katerem lahko finančne institucije in trgovci razvijajo nove storitve brez kompromisov pri varnosti.

Uroš Maklič: človek, ki je parkiranje v Sloveniji premaknil v digitalno dobo

piše: Anja Cajhen



Pred petnajstimi leti je v kovancih, parkirnih listkih in vračanju do avtomobila prepoznal vsakdanji problem, ki ga je mogoče rešiti bolje. Uroš Maklič je s sodelavci razvil MobilePark, slovensko digitalno rešitev, ki je prerasla lokalne okvire in postala del globalne zgodbe EasyParka. Danes je direktor EasyParka Slovenija ter izvršni direktor za regijo Adriatik in Bolgarijo pri skupini Arrive. Njegova poslovna pot ni le zgodba o tehnologiji, temveč predvsem o vztrajnosti, zaupanju in sposobnosti spreminjanja navad.

Ko je Uroš Maklič začel razvijati MobilePark, plačevanje parkirnine z mobilnim telefonom še zdaleč ni bilo samoumevno. Izhodišče njegove ideje je bilo preprosto: ljudem prihraniti čas, zmanjšati stres in mestom omogočiti učinkovitejše upravljanje prostora. Tehnologija je rešitev že omogočala, okolje pa nanjo še ni bilo povsem pripravljeno.

Zato razvoja sistema ne izpostavlja kot največjega izziva. Težje je bilo občine prepričati, da digitalizacija prinaša večjo učinkovitost, uporabnike pa, da je mobilno plačevanje varno in preprosto. Rast je bila postopna, občino za občino. Vsaka uspešna uvedba je postala nova referenca. Vsak uporabnik, ki je parkiranje prvič podaljšal na daljavo, pa je potrdil, da tehnologija postane zares pomembna šele, ko ljudem opazno olajša vsakdan.

»Največji izziv ni bila tehnologija, temveč prepričevanje okolja.«

MobilePark je z zanesljivo tehnološko zasnovo in jasnim poudarkom na uporabniški izkušnji pritegnil EasyPark. Maklič njegove prodaje ni razumel kot klasičnega izhoda, ampak kot nadaljevanje in širitev zgodbe. Slovenska rešitev je dobila dostop do mednarodnega znanja, razvojnih zmogljivosti in večjega trga. Tehnologija, razvita v Sloveniji, danes deluje v ozadju milijonov transakcij globalne aplikacije.

Ta izkušnja je utrdila tudi njegovo razumevanje vodenja. Uspešno podjetje ne more biti odvisno od enega človeka ali enega izdelka, temveč mora biti zgrajeno kot sistem, v katerem so kultura, skupna vizija in zaupanje enako pomembni kot poslovni rezultati. Zato pri uspehu MobileParka ne govori o dosežku posameznika, ampak o ekipi, ki je verjela v isto idejo in vztrajala tudi takrat, ko pot ni bila preprosta. K temu dodaja lastnost, ki je v svetu hitrih poslovnih uspehov pogosto spregledana: potrpežljivost.

Rezultati takšnega pristopa so oprijemljivi. Slovenija je z EasyParkom dosegla skoraj stoodstotno pokritost javnih parkirišč in električnih polnilnic. To je rezultat sistematičnega sodelovanja z občinami in zaupanja partnerjev ter dokaz, da majhnost trga ni ovira. Slovenija je lahko zgled, kako učinkovito izpeljati digitalizacijo mobilnosti.

Makličev pogled sega dlje od parkiranja. Prihodnost vidi v povezovanju parkiranja, navigacije, polnjenja električnih vozil, javnega prevoza in podatkovne analitike. Umetna inteligenca bo pomagala napovedovati zasedenost, zmanjševati nepotrebno kroženje vozil in bolje upravljati omejeni mestni prostor. Cilj ostaja enak kot na začetku: pot od točke A do točke B narediti preprostejšo in manj stresno.

Uroša Makliča ženejo sistemske rešitve z resničnim vplivom na življenje ljudi. Njegova zgodba kaže, da inovacija ni le dobra ideja. Je sposobnost, da jo razviješ v zanesljiv sistem, zanjo pridobiš ljudi in vztrajaš dovolj dolgo, da postane del njihovega vsakdana.

Grant Thornton

Presegamo vaša pričakovanja

80.000 ljudi, 150 trgov, ena vizija – vaš uspeh.

Revizija • Računovodstvo • Davčno svetovanje • Obračun plač •
Poslovno svetovanje • Finančno svetovanje

grantthornton.si



© 2026 Grant Thornton Slovenia. All rights reserved.
Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered independently by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.

Res veste, koliko ste stari?

Marija Lucija Antolič, dr. med.

Na Novi Zelandiji od leta 1972 spremljajo skupino ljudi, rojenih v istem letu in v istem mestu, ki so jim pogledali 18 bioloških označevalcev, izmerjenih trikrat: pri 26, 32 in 38 letih. Nič eksotičnega, meritve srčno-žilnega, presnovnega, ledvičnega, jetrnega, pljučnega in imunskega sistema. Zanimalo jih je, kako hitro se telo dejansko spreminja. Razpon v tej kohorti je segal od skoraj nič fiziološke spremembe na koledarsko leto do skoraj 3 let. Isti letnik, isto mesto, ista številka v dokumentih.

Razlika se je poznala že takrat. Udeleženci, ki so se starali hitreje, so imeli slabše ravnotežje, šibkejšo moč prijema in slabši rezultat na kognitivnih testih. Takih stvari človek ne doživi kot bolezen, ampak kot nerodnost ali kot slabšo zbranost. Govorimo o 38-letnikih, o starosti, pri kateri se s staranjem praviloma še nihče ne ukvarja.

Drugo vprašanje je, ali telo sploh stara v enem samem tempu. Leta 2023 so v Nature objavili analizo beljakovin v krvni plazmi pri 5.676 odraslih, v kateri so ločeno ocenili starost 11 organskih sistemov. Približno 20 % ljudi je imelo vsaj en organ izrazito starejši od preostalega telesa. Vsakih 4,1 leta dodatne starosti srca je pomenilo 2,4-krat večje tveganje za srčno popuščanje v naslednjih 15 letih. Metoda je zaenkrat raziskovalna in ni na voljo kot test.

Človek torej nima ene starosti. Ima toliko tempov, kolikor ima sistemov, in nekateri gredo hitreje od drugih.

Eno izpostavljenost, ki jo marsikdo med bralci pozna od blizu, so raziskovalci izmerili posebej natančno. Metaanaliza iz leta 2015 je zajela 603.838 ljudi. Pri delovnem tednu 55 ur ali več je bilo tveganje za koronarno bolezen večje za 13 % in za možgansko kap za 33 % v primerjavi s 35 do 40 urami. Povezava se stopnjuje postopno: pri 41 do 48 urah je bila 10 %, pri 49 do 54 urah 27 %. To so opazovalni podatki. Kažejo povezavo, ne dokazane vzročnosti, razmerje med številom ur in tveganjem pa je dosledno.

Tu je pošteno povedati dvoje. Del tega je res prepuščen usodi in genetiki. Precej večji del ni, vendar se odloča v letih, ko se navzven še nič ne vidi. Če ste stari 45 let in se počutite v redu, ste natanko v tem oknu. Ne ujamemo se zato, ker ne bi vedeli. Ujamemo se, ker se še ne zdi nujno.

Meritve, ki so v novozelandski študiji ločile hitrejše od počasnejših, so bile povsem navadne. Krvni označevalci, ravnotežje, kognitivni test, moč prijema. Nič od tega ne zahteva posebne tehnologije, pri 45 letih pa se praviloma ne meri. Mišična moč je med njimi ena redkih postavk, na katero se da vplivati neposredno, in vadba proti uporu je zanjo najmanj nadomestljiva. Hoja koristi, za ohranjanje moči pa zdaleč ne zadostuje.



V isti študiji so na koncu neodvisnim ocenjevalcem pokazali samo fotografije obrazov in jih prosili, naj ocenijo starost. Tiste, ki so se biološko starali hitreje, so ocenili kot starejše. Povezava je bila šibka, ni pa bila naključna. Razlika je bila vidna. Samo izmeril je ni nihče.

Viri:
Belsky et al., Quantification of biological aging in young adults, PNAS 2015.
Oh et al., Organ aging signatures in the plasma proteome track health and disease, Nature 2023.
Kivimäki et al., Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke, Lancet 2015.

REVIJA
Združenja Manager





Strokovno branje za strateško razmišljanje









Ko se poslovni svet
sreča z Mediteranom

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

05 690 7000 | congress@sava.si
www.sava-hotels-resorts.com

MICE
St. BERNARDIN
SAVA HOTELS & RESORTS



Zavarovanje za podjetje s širokim naborom kritij po vaši meri.

generali.si