

# M<sup>2</sup>

REVIJA

Združenja Manager

april 2026 • številka 58

Tone Strnad:  
Veliko se pogovarjajte  
s sodelavci

dr. Aleš Ugovšek:  
Največji uspeh?  
Mirno pluti skozi krize.





**DODATNE  
UGODNOSTI  
za nove  
stranke**

# Še vedno varčujete doma?

Odprite NLB **Individualni naložbeni račun**.

Prihranki so pomembni. **A še pomembneje je, kaj ustvarite z njimi.**  
Zato svoje prihranke enostavno razpršite v različne finančne instrumente  
in dosežite dolgoročne cilje z ugodnejšo davčno obravnavo.  
Spoznajte **NLB Individualni naložbeni račun** na **nlb.si**.

Za vse, kar sledi.

**NLB**

PORSCHE  
SLOVENIJA

# Z vami na vseh poteh življenja

[www.poslo.si](http://www.poslo.si)



Das WeltAuto.  
Preverjena rabljena vozila





april 2026 • številka 58

MQ, krajše za managersko inteligenco, je stanovska revija, ki souresničuje poslanstvo Združenja Manager: **z odgovornim vodenjstvom in strokovnim managementom do skupnega napredka.**

#### UVODNIK

- 7 **Voditeljstvo kot vprašanje zrelosti in presoje**

#### JANUARSKO SREČANJE

- 9 **Veliko se pogovarjate s sodelavci**

Pogovor s prejemnikom priznanja za življenjsko delo Tonetom Strnadom, ustanoviteljem in dolgoletnim direktorjem Medisa.

- 12 **Največji uspeh? Mirno pluti skozi krize.**

Mladi manager 2025 dr. Aleš Ugovšek, generalni direktor skupine M Sora, o vodenju, digitalizaciji in uspešnosti.

- 14 **Voditeljstvo se začne pri zaupanju vase**

Direktorica Davidovega hrama Irena Brugger, prejemnica priznanja Artemida 2025, o moči sodelovanja.

- 16 **Ne verjamem v multitasking**

Z direktorico programa Lab Interior v skupini Mikro+Polo Judito Rigler, prejemnico priznanja Artemida 2025, o kakovosti dela in odnosov.

#### KONKURENČNOST

- 20 **Namesto v znanje vlagamo v stroje**

Slovenija zelo velik delež vseh investicijskih sredstev namenja za stroje, opremo in stavbe ter (pre)majhen delež za investicije v t. i. dejavnike znanja.

- 22 **Ko najnižja cena postane najdražja napaka**

Plan B ni le rezervni scenarij za črne dni. Postaja del osnovnega poslovnega modela.

#### TRAJNOSTNO VODENJE

- 24 **Ustvarjalnost ustvarja vrednost**

Brez ustvarjalnosti ni novih idej; brez inovativnosti ideje ostanejo neizkoriščen potencial. Organizacije, ki razumejo to povezavo, razvijajo strukture, ki spodbujajo vse troje: generiranje, presojanje in implementacijo idej.

- 28 **Razvoju dajemo krila**

Novi predsednik ZM Marko Lukić o viziji združenja v prihodnjih treh letih.

#### TRAJNOSTNO VODENJE

- 30 **Samo najboljše je dovolj dobro**

Portret dr. Danice Purg, dobitnice svetovnega priznanja Thinkers50 Hall of Fame.

- 32 **Pet glavnih pasti pri prenosu nasledstva**

Mednarodne raziskave kažejo, da si največ 9 % vseh otrok želi prevzeti družinska podjetja ali si v njih želijo biti zaposleni.

- 34 **Kaj zaposleni govorijo (p)o podjetju**

Sodobno vodenje v bitki za talente zahteva razumevanje kakovosti odnosov v organizaciji in prehod od gole statistike k vsebini.

#### KONKURENČNOST

- 36 **Rodnost: izziv, ki nas premalo skrbi**

Zakaj rodnost in položaj ženske nista le vprašanji pravičnosti in enakovrednosti v družbi.



Utrinki s srečanj. Preverite prihajajoče dogodke v koledarju na strani 73.

#### PRODUKTIVNOST

##### 38 **Plačilna preglednost: priložnost in ne grožnja**

Plačilna preglednost ni vprašanje števil. Je vprašanje kakovosti vodenja, zrelosti sistema in poguma.

#### DIGITALIZACIJA

##### 41 **UI neusmiljeno spreminja pravila igre**

Za podjetja je v tem trenutku edino smiselno, da orodja UI obravnavate in jih v svoje procese vključujete z vso resnostjo.

##### 45 **Digitalna preobrazba: vodite s podatki?**

Prehod na podatkovno podprto poslovanje ne vpliva le na učinkovitost poslovanja.

##### 46 **Kibernetski napadi – resno poslovno tveganje**

Spletni kriminalci danes ne iščejo nujno največjih imen, ampak najbolj ranljive tarče.

#### KOMUNIKACIJA

##### 48 **Besede vodij odprejo pretok znanja**

Organizacije praviloma ne propadejo zaradi pomanjkanja poročil, temveč zaradi pomanjkanja plemenitenja skupnega znanja.

#### M FILOZOFIJA

##### 50 **Nevidna moč mrež**

V svetu, ki se radikalno spreminja, bodo preživeli tisti, ki znajo tkati vezi – ne le digitalne, temveč tudi mreže med ljudmi.

#### MQ ZGODBA

##### 52 **Strankam znajo reči tudi ne**

Flint SI ne gradi le finančnih rezultatov, ampak tudi ekosistem, v katerem zaposleni razvijajo svoj potencial, stranke dobijo visoko vrednost in širša skupnost prejme pozitiven vpliv.

#### OSEBNO

##### 55 **Z obilo poguma in odločnosti naprej**

Dr. Iztok Seljak pravi, da nas bodo prepoznali in si nas zapomnili po tem, kar bomo storili za druge in šele skozi njih tudi zase.

#### AKTIVNOST JE VALUTA

##### 67 **Sekcija kot prostor aktivnega državljanstva**

Aljoša Krdžič, odvetnik in partner v Odvetniški družbi Rojs, Peljhan, Prelesnik & partnerji, je novoizvoljeni predsednik sekcije mladih managerjev.

#### MENTORSKA VEZ

##### 68 **Prostor voditeljstva, povezovanja in prijateljstva**

Šest mentorirank in mentorirancev se je v okviru skupinskega mentorstva z mentorico Ivano Vrvišar ukvarjalo z novo obliko vodenja, ki zahteva povezovanje ljudi, procesov, podatkov in tehnologije.



# 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](http://www.riko.si).





# Voditeljstvo kot vprašanje zrelosti in presoje

Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager

»Le tam, kjer je težko, obstaja možnost za uspeh.« Meni zelo ljuba misel managerja leta, **Enverja Šišića**, na katero se večkrat spomnim, ko se pogovarjamo o izzivih vodenja podjetij in sodobnega managementa. Sodobni vodje ne delujemo v stabilnem in predvidljivem okolju, kjer bi bilo mogoče prihodnost načrtovati linearno in z visoko stopnjo gotovosti. Delujemo v razmerah, v katerih se geopolitična tveganja prepletajo z gospodarskimi pritiski, digitalizacija in umetna inteligenca spreminjata naravo dela ter poklice, kibernetska varnost pa ne more biti več neka oddaljena abstraktna tema, temveč ključna poslovna odgovornost.

Voditi danes pomeni predvsem razumeti vso to kompleksnost – in jo znati prevesti v jasne odločitve, v strateško predvidevanje ter v razvoj ljudi. Voditeljstvo ni več vprašanje položaja, moči ali formalne avtoritete. Vedno bolj postaja tudi vprašanje zrelosti, vprašanje umirjene presoje. Vprašanje sposobnosti, da v svetu negotovosti, protislovij in hitrih sprememb ohranimo smer, zaupanje in pogum za odločitve.

To zahteva več kot operativno odličnost. Zahteva sposobnost opazovanja in prepoznavanja šibkih signalov. Zahteva pripravljenost na scenarije, ki si jih še pred kratkim nismo znali predstavljati, in predvsem notranjo trdnost, da tudi v negotovosti ne reagiramo impulziv-

no, temveč premišljeno. Morda je prav to ena najpomembnejših nalog sodobnega vodje: da zna v času hiperinflacije informacijskega šuma ustvarjati tudi prostor za premislek. Da ne sledi zgolj tempu *ad hoc* sprememb, temveč razume tudi njihov trend in pomen.

Prav zato je v središču te številke MQ revije razmislek o voditeljstvu, ki zna povezovati navidezna nasprotja. Spoznavamo zgodbe odličnih, od katerih se lahko marsičesa naučimo. Kako biti hkrati odločen in tudi povezovalen? Kako ohraniti produktivnost, ne da bi pri tem izgubljali ustvarjalnost? Kako graditi organizacije, ki so učinkovite, a tudi odporne na nepredvidene situacije? In kako sprejemati bolj podatkovno podprte odločitve ter voditi digitalne preobrazbe, ne da bi pri tem pozabili na človeka, vrednote in širši družbeni kontekst?

Zato posebno mesto namenjamo zgledom. Voditeljstva ne moremo graditi le skozi teorijo, temveč predvsem skozi ljudi, ki s svojim delovanjem utelešajo vrednote, pogum in razvojno miselnost. Zgodbe prejemnikov priznanj, sogovornikov in dobrih voditeljskih praks nas opominjajo, da dobro vodenje ni abstrakten ideal. Je zelo konkretno. Kaže se v načinu, kako sprejemamo odločitve, kako ravnamo z ljudmi, kako prevzemamo odgovornost in kako ustvarjamo pogoje, da lahko uspevajo tudi drugi.

In ne nazadnje tudi v tem, kako tlakujemo pot, ki bo ostala za nami. »Osebnemu uspehu pri gradnji podjetja se ne meri samo po tem, koliko si naredil, ampak tudi po tem, da znaš delo predati dovolj zgodaj,« je v enem od naših uvodnikov zapisal prejemnik priznanja za življenjsko delo **Tone Strnad**.

V MQ reviji odpiramo prostor za razmislek o tem, kakšne voditelje potrebujemo danes – in kakšne organizacije želimo soustvarjati jutri. Zato se dotikamo tem, ki so za vse nas danes ključne: od zmožnosti strateškega predvidevanja, do domišljije in ustvarjalnosti kot vrednote, UI, podatkovno podprtega odločanja in vprašanja, ali kibernetske grožnje jemljemo dovolj resno. Vse to niso ločene teme. So del iste zgodbe: zgodbe o tem, kako voditi organizacije, ekipe in skupnosti v času, ki od nas zahteva več širine, več odgovornosti in več sposobnosti povezovanja. Ne potrebujemo popolnih vodij. Potrebujemo pa vodje, ki so pripravljeni učiti se, poslušati, presojati in delovati premišljeno in odgovorno. Vodje, ki razumejo, da prihodnosti ni mogoče obvladati, jo pa s svojimi ravnanji lahko soustvarjamo.

Tako kot jo je dolga leta soustvarjal naš zlati član **Aleš Mižigoj** iz Medexa. Za njim bo za vedno ostala njegova misel: "Po čebelah se ravnaj. Čebela dela do zadnjega dne, potem pa ostane nekje v naravi." ■

# ARSKO SREČAN

ar 2026



Sem previdne sorte in ne morem na glavo skočiti v bazen, ne da bi pogledal, koliko je vode v njem.

A vseeno bi lahko po letu 2000 nekoliko hitreje ustanavljali podjetja v drugih državah in bi bili zdaj še precej večji. Morda.

# Veliko se pogovarjajte s sodelavci

Pogovor s prejemnikom priznanja za življenjsko delo na področju managementa Tonetom Strnadom, ustanoviteljem in dolgoletnim direktorjem družbe Medis ter direktorjem Medis Group in predsednikom upravnega odbora družbe Medis.

Saša Gnezda

Tone Strnad je, kot so zapisali člani komisije ob podelitvi priznanja, voditelj z redko kombinacijo vizije, empatije in odločnosti. "Njegovo življenjsko delo presega poslovni uspeh – temelji na razumevanju, da je odgovornost do ljudi, kulture in narave bistvo vodenja. Kot ustanovitelj Medisa je leta 1989 iz nič zgradil mednarodno podjetje in postavil jasno merilo uspeha: rast je trajna le, če

žeš. Mislim, da smo se prav tu precej razlikovali od podobnih podjetij, ki so bila ustanovljena približno v istem času. Mi smo rasli, drugi so ostali na ravni nekaj zaposlenih, kar sicer tudi ni slabo.

Ključni so zaposleni, ki so pri nas zadovoljni. Od nas odhajajo praktično samo tisti, ki bodisi pri nas ne morejo napredovati, ker so njihova zelena delovna

sem v Leku delal bolj v komercialnem delu, hitro kot vodja prodaje raznih držav.

**Zgodaj v karieri ste zapustili 'varno' okolje velike farmacevtske družbe in se podali na svojo pot. Kaj vas je gnalo pri tej odločitvi?**

No, v velikem podjetju sem delal deset let, si nabral izkušenj in mu veliko dal. Ko gledam nazaj, se tudi meni zdi poteza drzna. Ampak v nekem trenutku na sestanku v Moskvi sem se zavedel, da ne želim biti več del ekipe. Ko sem prišel v hotel, sem – to je bilo tedaj komplicirano – poklical ženo in ji rekel: »Ne morem več. Jaz grem na svoje.« Seveda ni bila navdušena, imela sva tri otroke. Potem sem ji dal nekaj iztočnic, kaj naj naredi, dokler se ne vrnem. To je bilo konec februarja 1989, dal sem odpoved in 1. aprila sem že delal v svoji zeliščni lekarni.

**Zelo zgodaj ste z Medisom vstopili na tuje trge. Kaj je bilo najtežje na poti internacionalizacije? Bi se danes česa lotili drugače?**

Ko sem delal v Leku, smo imeli generalnega direktorja, ki je zmeraj rekel: »Fantje moji, Jugoslavija je za nas premajhna.« Z Medisom sem začel v Jugoslaviji, potem se je skrčila na Slovenijo. Zelo hitro smo začeli spet gledati preko meja – najprej smo šli na Hrvaško, pa v Bosno, potem v Srbijo, na Madžarsko, v Avstrijo itd. Kaj bi drugače naredil? Verjetno bi šli v druge države hitreje. A lahko je biti pameten zdaj, takrat pa je bila v 'Jugi' vojna in nismo bili sigurni, da bomo povsod uspeli. Sem previdne sorte in ne morem na glavo skočiti v bazen, ne da bi pogledal, koliko je vode v njem. A vseeno

**Podjetniku je ključno, da ugotovi, kje so šibke točke, kaj gre lahko narobe. To je zame izredno pomembno, ker sem odgovoren. Z uspehom bi se ukvarjali vsi, na nevarnosti pa le redko kdo misli.**

prinaša dobrobit bolnikom, zaposlenim in širši skupnosti,“ še piše v obrazložitvi. Medis, ki danes posluje v 20 državah in zaposluje več kot 400 strokovnjakov, bolnikom v regiji omogoča dostop do več kot 200 inovativnih zdravil. Zdravil, ki jih brez njihove pomoči pri nas – relativno majhnem in zato velikokrat tudi nezanimivem trgu – sploh ne bi imeli. Kar se mu je, pravi Strnad, od nekdanj zdelo 'za malo'.

**V 37 letih ste ustvarili podjetje, ki danes deluje v 20 državah. Kateri trenutki so bili po vašem mnenju ključni, da se je podjetje obdržalo in raslo skozi obdobje?** Začel sem sam s pomočjo žene, ki je bila moja moralna in kadrovska podpora. Od nekdanj sem bil odgovoren do vseh stvari, ki sem jih počel. Oče je bil nekakšen socialni delavec, morda od tu izvira moj čut za empatijo. Vedno sem bil odgovoren tudi do drugih: da delaš tako, da drugim pomagaš, se sprašuješ, kaj lahko družbi – ne samo sebi – daš, jim poka-

mesta že zasedena, ali tisti, ki jim je Medis prva služba pa bi se radi preizkusili še kje drugje. Veliko teh se potem tudi vrne. Z zaposlenimi imamo dober odnos, pisarne direktorjev so ves čas odprte, lahko pride, kdor hoče, in se pogovori z mano ali njimi, če imamo le čas. Kot ekipa smo prijazni – do sebe in do drugih. Naš logotip pomeni metuljčka (veselost, lahkotnost) in srce (empatija in skrb).

**Pravite, da ste rast vedno razumeli kot sredstvo za dobrobit bolnikov, zaposlenih in širše skupnosti. Kdaj ste začutili, da podjetje lahko postane tudi vzvod za dobro?**

Na samem začetku. Saj to je tudi ena od temeljnih ekonomskih kategorij. Podjetja morajo družbi nekaj prinašati, če hočejo delovati in dobiti sredstva. Moje poslanstvo sem našel na področju, ki ga poznam. Sem farmacevt in sem začel delati v lekarni, potem sem šel v Lek, kjer so me povabili v zunanjo trgovino. Ves čas sem bil tudi malo trgovca, zato

bi lahko po letu 2000 nekoliko hitreje začeli ustanavljati podjetja v drugih državah in bi bili zdaj še precej večji. Morda.

Z današnjega vidika, z neke distance, je pogled veličasten. Ko pa ustanavljaš podjetje, so stvari drugačne: nimaš denarja za plače, ne veš, kako bi ljudi organiziral, kaj so prioritete ... Večino časa si za vse bolj ali manj sam. Danes so drugi časi, veliko lahko prebereš, takrat smo se večinoma učili iz prakse ali iz knjig.

**Kot ste že omenili, imate veliko empatije. Kaj vam je pomagalo ohraniti empatijo, tudi ko ste morali sprejemati zahtevne odločitve?**

To vem zdaj. Včasih nisem vedel, da se temu reče empatija. Vedno sem bil bolj občutljiv, dojemljiv za težave drugih, se pa tega niti nisem zavedal. Enostavno sem mislil, da so takšni vsi. Zmeraj sem verjel, da bodo ljudje naredili tisto, kar rečejo, da bodo, sodelovali takrat, ko rečejo, in mi je bilo grozno hudo, kadar kdo nečesa ni naredil. A potem sem se tudi zavedel, da je moja temeljna naloga kot podjetnika, da se naučim ravnanja z različnimi ljudmi. Skušam biti razumevajoč.

Pri nas zelo redko koga odpustimo. Če nekemu v ekipi ne gre, se z njim odkrito pogovorimo, da je ekipa ocenila, da ne prispeva toliko, kot bi moral. To nekako razumejo, če je tako mnenje ekipe. Potem mu najdemo delovno mesto, ki je primerno zanj, na katerem je lahko uspešen, zadovoljen, so drugi z njim zadovoljni itn. To poskusimo tudi večkrat, a če še ne gre, zaključimo, da ne 'pašemo' skupaj. Očitno sta bili obe odločitvi napačni: naša, da ga zaposlimo, in njegova, da se je za to zaposlitev odločil. Damo mu čas – tudi v mesecih, da si poišče drugo službo. Zdi se mi, da lahko obdržiš empatijo tudi takrat, ko moraš nekemu povedati kaj neprijetnega.

**Preko Medisa bolnikom v regiji omogočate dostop do preko 200 inovativnih zdravil. Kako visoko na vašem seznamu vrednot je zdravje?**

Farmacijo sem šel študirat iz več razlogov, eden je, ker so zdravila nekaj, kar

ljudje zmeraj potrebujejo. Iz tega sledi najbolj naravna stvar, da rečeš, da boš priskrbel zdravila ljudem, ki jih nimajo. In tako Medis priskrbi zdravila, ki bi v Slovenijo in v vseh teh 20 držav prišla precej pozno.

**Tisti, ki se krčevito držijo svojega vodenja, ga lomijo, ne zaupajo svojim ljudem. Mogoče je bolje, da si v okviru svojega posla najdejo nekaj, kar jih zanima, za kar vedo, da bodo mogoče še lahko razvili, in se tega lotijo.**

Majhne in kompleksne vzhodno-ter centralnoevropske države namreč za velike farmacevtske družbe kot trg niso zanimive. Meni se zdi to od nekdaj 'za malo'. In smo začeli prepričevati multinacionalke, da smo mi pripravljeni narediti vse potrebne korake najprej na področju Jugoslavije. Potem sčasoma tudi centralne Evrope, cele vzhode Evrope.

Kot podjetje nismo več zelo majhni, a velikokrat sploh ne moremo priti do vodstva nekega velikega proizvajalca. Potem pač iščemo vse možne načine, kako to storiti.

V veliki prednosti so nam podobna švicarska ali angleška podjetja. Slovenija je zdaj v nekoliko boljšem položaju, ko je Novartis tu naredil razvojni in logistični center. To je za svet in posebej za farmacevtsko industrijo velika stvar in žarči ugled. Tudi Krka ima tradicionalno pozitivno vlogo.

**Ustanovili ste International Medis Awards for Medical Research. Kakšna je po vašem mnenju vloga podjetij pri spodbujanju znanosti, raziskovanja in povezovanja stroke?**

Ko smo bili stari 25 let, smo rekli, da se moramo družbi zahvaliti z nečim posebnim, po možnosti ne samo v Sloveniji. Veliko predlogov je bilo, od najboljšega zdravnika do farmacevta. Potem smo sklenili, da naredimo nekaj, kar prispeva k napredku družbe in še posebej medicine. Tako so nastale mednarodne Medisove nagrade za medicinsko raziskovanje. Danes sodeluje 12 držav, na devetih medicinskih podro-

čjih. Pogoj za sodelovanje je, da prijavi-jo dela, ki so bila objavljena v najboljših mednarodnih strokovnih medicinskih revijah, in da zdravniki, ki jih prijavijo, delajo tudi v praksi. Bistvo je, da hočemo raziskovalne ugotovitve populari-

zirati, da tudi ljudje, ki sicer ne spremljajo medicine, vidijo, da se na našem področju – strokovno in geografsko gledano – veliko dogaja.

**Vodenje družinskega podjetja je že uspešno prevzela vaša hči Maja Strnad Cestar. Kako zahteven je bil skozi vaše oči proces prenosa nasledstva?**

To bi vam morali povedati drugi (smeh). Zmeraj gledam, kaj bo čez 10 let. Jutri bo, kar bo, in če smo pred časom nastavili stvari prav, bo jutri vse v redu. Že po nekaj letih poslovanja sem vedel, da se bo to nekoč moralo zgoditi. Takrat so bili potencialni nasledniki še otroci.

V 90. letih se pri nas o nasledstvu sploh še ni govorilo. Šel sem v tujino na nekaj seminarjev na to temo, enkrat s skoraj vso družino. Drugje imajo družinska podjetja stara že več 100 let in v teoriji prenos sploh ni težak, komplicira se pri malenkostih.

Najprej smo začeli z rednimi družinskimi sestanki, na katerih smo obravnavali podjetje. Hčeram sem rekel: »Glejte, enkrat bo podjetja vaše; da boste vsaj približno vedele, kaj se dogaja.« Potem so končale šolanje in dve sta se zaposlili v Medisu.

Pred nekaj leti sem se odločil, da ne bom več toliko delal operativno, in smo takrat za direktorico izbrali mojo tedanjo pomočnico dr. **Martino Perharič**. Po nekaj letih vodenja se je želela vrniti na strokovno področje, starejša hči Maja pa je prevzela njeno delo. Dokazala je, da je v tem dobra in da ji ljudje sledijo.



Daljši intervju preberite na MQ portalu.



FOTO: SANDI FIŠER, MEDIASPEED

### Pa je težko spustiti 'vajeti' – pravite, da je podjetje vaš četrti otrok?

Meni ni posebej težko. Na splošno ljudem zaupam, svojim hčeram še posebej, zato sem se iz operative povsem umaknil. Z leti se mi določenih stvari čisto enostavno ne ljubi več delati. Spremljam pa, kaj se dogaja. Včasih, kadar čutim, da bi kaj lahko šlo narobe, rečem: »Tole mi pa ni všeč, premislite.« Tudi razjezim se. Drugače pa se ne mešam. V bistvu v Medis niti ne hodim. Sem direktor Medis Group – to so finance, kadrovska služba, IT in nepremičnine. Podjetje Medis pa se po številnih državah ukvarja z zdravlili in medicinskim materialom.

Mislím, da ga tisti, ki se krčevito držijo svojega vodenja, lomijo, ne zaupajo svojim ljudem. Bolje bi bilo, da bi si v okviru svojega posla našli nekaj, kar jih zanima, za kar vedo, da bodo mogoče še lahko kaj razvili ali pomagali podjetju z druge strani, in se potem tega lotijo.

### Kako vidite sebe – kot voditelja, managerja, podjetnika, vse troje? Zakaj?

Šele zadnje čase se zavedam, da sem pravzaprav podjetnik – da je to moja osnovna lastnost. Počel sem never-

jetne stvari, spisek je predolg, zares od malega. Izberem idejo, ki jo uresničim, in imam neko redko sposobnost, da znam voditi ljudi ter jim omogočiti zanimivo delo in kruh. Podjetniku

### Zmeraj gledam, kaj bo čez 10 let. Jutri bo, kar bo, in če smo pred časom nastavili stvari prav, bo jutri vse v redu.

je ključno, da ugotovi, kje so šibke točke, kaj gre lahko narobe. To je zame izredno pomembno, ker sem odgovoren. Z uspehom bi se ukvarjali vsi, na nevarnosti pa le redko kdo misli.

Ko sem začel, se nisem zavedal, da je organizacija majhnega podjetja posebna. Prišel sem iz velike firme, kjer je bilo vse organizirano, s strukturo podjetja se nisem ukvarjal. A delal sem in si nezavedno nabiral znanje. Ko sem zagnal svoje podjetje, sem izhajal iz tega, kar se je okrog mene dogajalo in kar sem znal. Najprej sem sam lepil znamke na kuverte, potem sem začel nabirati ljudi in ugotovil, da moram biti direktor. Kaj zdaj? Kakšne odgovornosti imam? Sem odgovoren za vse ali lahko kaj naložim drugim? Takrat to ni bilo kristalno jasno, kot to lahko prebereš danes.

Včasih sem se zavedel, da sem tudi lastnik. Seveda, a to pri meni ni bila primarna stvar. Moja primarna vloga je bila, da sem kazal smer, dajal ideje, jih tudi pripeljal v življenje, se pogovarjal

z zaposlenimi, jih razumel in spodbujal, ko so bili v težavah. Šele po 15 letih sem ugotovil, da je lastništvo zelo pomembno. Predvsem v času, ko so se prodajala slovenska podjetja, češ, ni važno, kdo je lastnik. Pa še kako je važno!

### Če bi danes mlajšim stanovskim kolegom in kolegicam dali nasvet, kaj bi jim svetovali?

Da naj se veliko pogovarjajo s sodelavci. Zato, ker oni vse vedo. Da naj bodo razumevajoči do njih in trdni pri ciljih.

### Kaj pa bi svetovali mlajšemu sebi – z današnje perspektive?

Ne vem, če kaj. Recimo, po prvih 10 letih bi lahko rekel: 'Gre vam dobro. Bodi majčkeno bolj agresiven, hiter.' ■

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

# Največji uspeh? Mirno pluti skozi krize.

Mladi manager 2025 je dr. Aleš Ugovšek, generalni direktor skupine M Sora. Kariero je začel v M Sori, nato več let deloval na Gospodarski zbornici Slovenije, zatem pa se vrnil v podjetje – tokrat na mesto generalnega direktorja skupine M Sora. Danes vodi skupino s skoraj 300 zaposlenimi v petih državah, ki združuje delniško družbo in zadrugo ter sodi med vodilne slovenske proizvajalce lesenih in les-aluminijastih oken.

Ana Madon

Skupina M Sora združuje delniško družbo in zadrugo z notranjim solastništvom zaposlenih – model, ki je v slovenskem prostoru redek. Kako takšna lastniška struktura vpliva na odločanje, razvoj in kulturo podjetja, kako vidi slovensko starajočo se družbo in novo generacijo managerjev?

**Vodite skupino, ki združuje delniško družbo in zadrugo z notranjim solastništvom zaposlenih. Kako takšna struktura vpliva na hitrost odločanja in investicije?** Odločitve pri nas niso hipne in niso odvisne samo od mene. Ključne odločitve sprejemamo skupaj s kolegijem uprave – to je ekipa direktorjev glavnih enot, vodij financ, kadrov in digitalizacije. Ta skupina ima precejšnjo avtonomijo, zato so operativne odločitve lahko zelo hitre. Pri večjih odločitvah pa sodeluje nadzorni svet, kar pomeni dodatno raz-

zaposlenih. Navzven delujemo kot ena celota, pravno pa gre za dve entiteti. Člani zadruge so aktivni zaposleni, nekdanji zaposleni pa ostanejo lastniki delnic, ki so jih kupili.

**Je pomembno, da so lastniki tudi nekdanji zaposleni?**

Osebnostno bi si želel, da bi bilo še več lastništva pri aktivnih zaposlenih. Ko si lastnik in hkrati zaposlen, je občutek odgovornosti drugačen. A hkrati verjamem, da ključ ni lastništvo samo po sebi, ampak komunikacija. Če vodstvo zna jasno pojasniti odločitve, jih ljudje razumejo.

**Kako usklajujete globalni trg in lokalno okolje?**

Ena naših ključnih vrednot je zdrava kmečka pamet oz. gospodarnost. Vedno najprej pogledamo, ali lahko surovino dobimo lokalno, vendar mora biti odlo-

imajo pogosto boljše marže in večjo ekonomijo obsega, zato bo pritisk na cene verjetno še večji. Naša pot je drugačna: razvoj, inovativnost in visoka dodana vrednost produkta ter storitve.

**V strategiji do leta 2028 govorite o 'premišljeni evoluciji'. Kaj to pomeni?**

Revolucija pomeni, da vse porušiš in začneš znova. Evolucija pomeni nadgradnjo obstoječega. Lastniška struktura ostaja podobna, želimo pa več lastništva ponovno prenesti na aktivne zaposlene. Drugi pomemben steber je digitalna transformacija podjetja – procesi, odločanje na podlagi podatkov in postopna uporaba umetne inteligence.

**Kje vidite največjo vrednost digitalizacije?**

Predvsem v procesih in podatkih. Včasih smo se pogosto odločali na podlagi občutka. Danes želimo imeti podatke na voljo takoj, na sestanku, ne v več različnih Excelovih tabelah. Orodja, kot je Power BI, omogočajo, da ima vodstvo takoj pregled nad poslovanjem. Naslednji korak je prediktivna analiza. Umetno inteligenco bomo letos začeli testirati v prodajnih procesih.

**Kako pa je z avtomatizacijo proizvodnje?**

Pri nas je proizvodnja zelo prilagojena posameznemu naročilu. Serije so majhne, procesi pa se redko ponavljajo, zato robotizacija pogosto ni ekonomsko upravičena. Tudi strokovnjaki, ki smo jih povabili, so nam povedali, da bi bila investicija za naš obseg prevelika.

**Ko si lastnik in hkrati zaposlen, je občutek odgovornosti drugačen. Hkrati verjamem, da ključ ni lastništvo samo po sebi, ampak komunikacija. Če vodstvo zna jasno pojasniti odločitve, jih ljudje razumejo.**

pravo. Pogosto slišim očitek, da je solastništvo zaposlenih cokla razvoja – sam tega ne vidim tako. Če znaš odločitve jasno razložiti in osmisliti, jih ljudje razumejo, ne glede na lastništvo.

**Kako je nastala ta lastniška struktura?**

M Sora je bila do leta 2006 kmetijsko-gozdarska zadruga. Takrat je nastala delniška družba, zadruga pa je ostala 20% lastnica, preostalih 80 % je v rokah

čitev tudi finančno smiselna. Če je nekaj bistveno dražje, se vprašamo, ali je to za podjetje dolgoročno smiselno. Lokalno okolje je pomembno, a podjetje mora ostati konkurenčno.

**Evropska lesnopredelovalna industrija se konsolidira. Kaj to pomeni za vas?**

V oknarski industriji se prevzemi že dogajajo – tudi v Sloveniji. Verjamem, da jih bo še več. Velike multinacionalke

### Kako pridobivate nove stranke?

Marketing in prodaja imata pri nas jasno ločeni vlogi. Marketing skrbi za prepoznavnost blagovne znamke in ustvarjanje zanimanja, prodaja pa za konkretne posle in odnose s kupci.

Lani smo prvič vzpostavili profesionalni marketinški oddelek in precej posodobili komunikacijo blagovne znamke. Dolga leta smo imeli v percepciji trga zelo močan 'premium' pečat, kar je sicer pozitivno, a je hkrati pomenilo, da se marsikdo sploh ni odločil za povpraševanje, ker je domneval, da si naših izdelkov ne more privoščiti. Zdaj želimo bolj jasno pokazati, kaj ponujamo in komu so naši izdelki namenjeni.

Prodaja ostaja predvsem odnosna dejavnost. Naši prodajalci so zelo aktivni na terenu, veliko je osebnih obiskov,

**Pogosto pravim, da je stanje miru v podjetju pravzaprav nekaj izjemnega. Ko podjetje stabilno deluje, ko ni stalnih kriz in ko ljudje vedo, kam gremo, to hitro postane samoumevno. V resnici pa je to rezultat zelo premišljenega in dolgoročnega vodenja.**

predstavitev in dolgoročnega sodelovanja. Zelo pomembno vlogo ima tudi priporočilo – zadovoljen kupec je še vedno najboljši ambasador podjetja.

### Kako merite uspešnost podjetja?

Ni enega samega kazalnika, ki bi povedal, ali je podjetje uspešno. Dobiček je seveda pomemben, vendar sam po sebi ne pove veliko o zdravju podjetja. Lahko imaš zelo dobre finančne rezultate, hkrati pa nezadovoljne zaposlene, visoko fluktuacijo ali kratkoročne odločitve, ki dolgoročno škodijo podjetju.

Pri nas zato gledamo širšo sliko. Pomembni so stabilna rast, dolgoročna finančna vzdržnost, zadovoljstvo zaposlenih in nizka fluktuacija. Če podjetje raste postopno in zdravo ter hkrati ohranja stabilno ekipo, je to zame veliko pomembnejši znak uspeha kot enkraten skok dobička.

Pogosto pravim, da je stanje miru v podjetju pravzaprav nekaj izjemnega.



Ko podjetje stabilno deluje, ko ni stalnih kriz in ko ljudje vedo, kam gremo, to hitro postane samoumevno. V resnici pa je

to rezultat zelo premišljenega in dolgoročnega vodenja.

### Kako mladim predstaviti lesno industrijo kot privlačno kariero?

Pogosto slišimo, da vsi mladi želijo postati vplivneži. Sam mislim, da to ni res. Vplivneži so samo zelo glasni, v resnici pa večina mladih želi stabilno delovno okolje, kjer bodo cenjeni, pošteno plačani in kjer se bodo lahko razvijali. Pri nas nimamo težav z zanimanjem mladih.

### Imate štiri otroke. Kako gledate na demografske izzive Slovenije?

Demografija je resen izziv, vendar mislim, da ga pogosto preveč poenostavljamo. Pogosto slišimo, da je problem predvsem v finančnih spodbudah, vendar sam mislim, da to ni glavni razlog. Slovenija ima za družine z več otroki razmeroma dobre podporne mehanizme – od otroških dodatkov do drugih olajšav.

Večji problem vidim v načinu življenja in vrednotah, ki jih kot družba spodbu-

jamo. Tempo življenja je hiter, veliko poudarka je na individualnem uspehu in skrbi zase, družina pa zahteva čas, potrpežljivost in odnose. Če družba poudarja predvsem individualno izpolnitev in kariero, se mladi težje odločajo za otroke, ker jih to pogosto postavi na drugo mesto.

Verjamem, da je družina predvsem prostor odnosov. Otroci ne nastanejo zaradi državnih ukrepov, ampak zaradi občutka varnosti, stabilnosti in zaupanja v prihodnost. Če želimo izboljšati demografsko sliko, moramo kot družba ponovno graditi okolje, v katerem bodo odnosi, skupnost in družina vrednota – ne pa nekaj, kar pride šele potem, ko uredimo vse drugo.

### Kateri poslovni 'buzzword' se vam zdi precenjen?

Besedi ambicioznost in kariera. Ambicioznost pogosto razumemo kot tekmovanje in plezanje po hierarhiji. A brez ponižnosti to hitro pomeni, da stopaš čez druge. Sam nikoli nisem načrtoval kariere v smislu, da bi želel postati direktor. Bolj verjamem v to, da delaš dobro, gradiš odnose in ostaneš avtentičen. Ljudje smo v osnovi bitja odnosov in prav ti nas na koncu osrečujejo. ■

Ana Madon je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

FOTO: BORUT CVETKO, MEDIASPEED

# Voditeljstvo se začne pri zaupanju vase

Direktorica Davidovega hrama Irena Brugger, prejemnica priznanja Artemida 2025, o združevanju dveh kultur, moči sodelovanja, vlogi intuicije in lekcijah digitalne preobrazbe.

Ana Madon

Irena Brugger vodi Davidov hram v obdobju velikih sprememb. Po vstopu mednarodnega koncerna Heineken, ob digitalni transformaciji in v času, ko se spreminjajo tudi navade potrošnikov. Njena pot do vrha pa ni bila zgodba o prebijanju zunanjih ovir, temveč predvsem notranjih dvomov in postopnega grajenja samozaupanja.

ti širše. Ko enkrat začneš verjeti vase, se pot vedno najde.

## Ste imeli na tej poti podporo?

Sem imela srečo. Moji nadrejeni so prepoznali moj potencial in me spodbujali. Nikoli nisem imela občutka, da bi bila zaradi tega, ker sem ženska, v slabšem položaju. Pomembno je tudi, da delaš

## Koliko je pri karieri pomembna tudi podpora doma?

Zelo. Brez sodelovanja v družini ne gre. Partner mora to razumeti in podpirati, prav tako širša družina. In še nekaj, znati moraš prositi za pomoč. To je nekaj, kar se moramo naučiti. Ne moreš vsega sam in tudi ni treba. Včasih si ženske mislimo, da moramo vse postoriti same, pa to ni res.

Na eni strani družinsko podjetje, na drugi strani velik koncern. Ampak ko imaš jasno vizijo, zakaj obstajaš, lahko okoli tega gradiš vse ostalo.

## Bi rekli, da je to ena ključnih lekcij voditeljstva?

Zagotovo. Voditeljstvo ni v tem, da vse veš in vse narediš sam, ampak da znaš povezovati ljudi, prositi za pomoč in ustvariti okolje, kjer drugi lahko prispevajo.

## So ženske drugačne voditeljice kot moški?

Mislím, da je v tem tudi nekaj stereotipov, ampak vseeno bi rekla, da obstajajo določene razlike. Ženske morda manj delujemo iz ega, več poslušamo in iščemo kompromise. Lažje priznamo, da česa ne vemo, in vključimo druge v iskanje rešitev. To je v poslovnem okolju zelo pomembno, ker podjetje ni nikoli samo ena oseba.

## Kako pa se to odraža v vsakdanjem delu z ekipo?

Predvsem v tem, da poskušaš ustvariti prostor, v katerem se ljudje počutijo slišane. Če ima nekdo občutek, da lahko prispeva, da ga nekdo posluša, bo tudi bolj motiviran. In na koncu to pomeni boljše rezultate za podjetje.

## Kaj pa odnos do ciljev – ste opazili razlike?

Ja, mogoče. Zdi se mi, da ženske redkeje sledijo ciljem na način, da bi pri tem škodovale drugim. Cilj lahko dosežeš na različne načine, lahko gledaš

z ljudmi, s katerimi deliš podobne vrednote in pogled na delo. Takrat se stvari razvijejo naravno.

## Koliko pa ste morali sami 'dokazovati', da ste enakovredni?

Seveda moraš vedno pokazati rezultate, ampak tega nisem doživljala kot nekaj, kar bi bilo povezano s spolom. Bolj kot to se mi zdi pomembno, da imaš priložnost in podporo, da lahko pokažeš, kaj znaš.

## Del kariere ste preživeli v tujini. Kako bi primerjali pogoje za usklajevanje kariere in družine?

V Sloveniji imamo zelo dobro urejen sistem podpore; vrtce, šole, pa tudi v družbi je popolnoma razumljivo, da si lahko hkrati mama in poslovna ženska. To je velika prednost, ki se je včasih ne zavedamo. V Avstriji, kjer sem živela in delala, je bilo drugače. Že to, da je bil otrok več kot le nekaj ur v vrtcu, ni bilo vedno pozitivno sprejeto. To kaže, kako pomemben je širši družbeni kontekst.

Čeprav se v poslovnem svetu pogosto govori o steklenem stropu, ga sama vidi nekoliko drugače. »Pri meni je bilo ključno vprašanje, ali sama verjamem, da sem sposobna,« pravi. Opozarja, da njena generacija ni imela veliko ženskih vzornic na vodstvenih položajih, prav tako pa družbena pričakovanja ženskam dolgo niso dopuščala enakovrednega prepletanja kariere in družine. »Vzgojeni smo bili v duhu, da je družina na prvem mestu, kar je seveda prav, a hkrati si težje predstavljaš, da lahko uspešno vodiš podjetje in imaš družino,« razmišlja.

## Se vam zdi, da se je danes to že spremenilo?

Mislím, da se stvari izboljšujejo. Mlajše generacije imajo več vzornic, več odprtosti in tudi več poguma. A še vedno je veliko odvisno od posameznice – od tega, kako sama vidi svoje možnosti. Sistem ti lahko pomaga ali pa te zavira, ampak prvi korak je vedno notranji. Prelomni trenutek pride, ko kot posameznica sama sebi dovoliš razmišlja-

samo svoj rezultat ali pa širše, na ekipo in podjetje. Dolgoročno je vedno boljši ta drugi pristop.

### Veliko govorimo o meritokraciji. Ali je ta v praksi sploh dosegljiva?

Zelo težko. Nihče ni popolnoma objektivni. Lahko pa se temu približaš tako, da vključiš več pogledov. Pomembno je, da ne ocenjuješ ljudi samo po kratkoročnih rezultatih, ampak tudi po tem, kako delujejo v ekipi in kakšen dolgoročni vpliv imajo na podjetje. Meritokracija zahteva veliko discipline in razmisleka.

### Kako sprejemate odločitve, ko se intuicija in racionalni podatki ne ujemajo?

Intuicija je pomembna, sploh z izkušnjami, ampak se nanjo nikoli ne zanašam sama. Vedno poiščem mnenje drugih ljudi, ki imajo drugačne izkušnje ali pogled. To je nekakšen 'sanity check'. Na koncu se moraš sicer odločiti sam, ampak odločitev je bolj premissljena.

### Davidov hram je po vstopu Heinekena prek Pivovarne Laško Union doživel veliko spremembo. Kako ste združili dve tako različni kulturi?

To je bil velik izziv. Na eni strani družinsko podjetje, na drugi strani velik koncern. Takšni sistemi imajo različne načine razmišljanja, procese, pričakovanja. Ključno je bilo, da smo našli skupni imenovalec – to je fokus na kupca, na gostinca, na odnos z njim. Ko imaš jasno vizijo, zakaj obstajaš, lahko okoli tega gradiš vse ostalo.

### Kako so zaposleni sprejeli te spremembe?

Vedno so prisotni pomisleki, to je normalno. Ljudje morajo razumeti, zakaj se nekaj spreminja. Ko to razumejo, je sprejemanje lažje. Pomembno je tudi, da ohraniš dobre stvari iz preteklosti. Pri nas je to bila močna timska kultura in odnos do kupca.

### Ali danes delujete bolj kot družinsko podjetje ali kot del koncerna?

Rekla bi, da smo nekaj vmes – nova kombinacija obeh. To vidim kot prednost, ker imamo hkrati agilnost in bližino kupcu ter strukturo in znanje velikega sistema.



FOTO: SANDI FIŠER, MEDIASPEED

### Ali menite, da slovensko gospodarstvo potrebuje več vpliva multinacionalk?

Stik z zunanjim svetom je vedno koristen. Multinacionalke prinesejo znanje, procese in drugačen pogled. Hkrati pa imamo tudi v Sloveniji veliko znanja, ki ga lahko nadgradimo.

### Kako gledate na dejstvo, da je Slovenija majhen trg?

To je realnost, ki jo moramo sprejeti. Za velika podjetja je to izziv, ker potrebujejo obseg. Poleg tega je regija precej razdrobljena, različni jeziki, zakonodaje, trgi. To otežuje poslovanje. A po drugi strani majhnost omogoča tudi večjo fleksibilnost.

### Bi izbrali hitro ali stabilno, postopno rast podjetja?

Stabilno, postopno rast. Hitra rast lahko prinese veliko tveganj, od finančnih, organizacijskih, do kadrovskih. Lahko pride do velikih nihanj. Pri postopni rasti pa ima podjetje čas, da se razvija, da zaposleni rastejo skupaj z njim in se s tem ohranja tudi kultura.

### Kako se je vaš trg v zadnjih letih spremenil?

Opazimo spremembe v navadah potrošnikov. Manj je mladih, populacija se stara, hkrati pa imajo ljudje danes več možnosti za preživljanje prostega časa. To vpliva tudi na gostinstvo in posledično na naš posel. Ko sem bila jaz mlada, druge opcije kot iti v lokal na pijačo ni bilo.

### Kako ste se lotili digitalizacije v podjetju?

Glavni cilj je bil izboljšati storitev za kupca. Če želiš to, moraš imeti dober pregled nad procesi, predvsem kje nastajajo napake, zakaj. Digitalna orodja ti to omogočajo. Ampak zelo pomembno je, da digitalizacijo razumeš kot podporo zaposlenim, ne kot nadomestilo za njih.

### Kje je bil največji izziv pri digitalni preobrazbi?

Pri ljudeh. 230 zaposlenih je moralo praktično čez noč spremeniti način dela. To je zelo zahtevno. Na začetku tudi storitev ni bila takšna, kot smo si želeli, in je bilo veliko dodatnega dela.

### Kaj bi danes naredili drugače?

Več bi investirali v podporo zaposlenim. Ko se ljudje učijo novih sistemov, potrebujejo konkretno strokovno pomoč. Ni dovolj, da jih motiviraš, moraš jim dati orodja in znanje, da lahko uspejo.

### Kaj bi izpostavili kot najpomembnejšo lekcijo svojega voditeljstva?

Da ne moreš vsega sam. Voditeljstvo je sodelovanje. Pomembno je poslušati, vključevati druge in biti odprt za različne poglede. In pa zaupanje vase. Če tega ni, je vse ostalo bistveno težje. ■

Ana Madon je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

# Ne verjamem v multitasking

Pogovor z direktorico programa Lab Interior v skupini Mikro+Polo Judito Rigler, prejemnico priznanja Artemida 2025, o kakovosti dela in odnosov, odgovornosti, jasnem fokusu pa tudi o ženskem sindromu dela.

Saša Gnezda

Judita Rigler z jasnostjo, integriteto in visokimi profesionalnimi standardi dokazuje, da so odločnost, doslednost in skrb za ljudi temelj trajnostno uspešnega vodenja. Tako deluje tudi v skupini Mikro+Polo: z odločnim pristopom je znotraj programa Lab Interior vzpostavila jasne procese, porazdelitev nalog in merila dela, kar se je hitro odrazilo v boljših poslovnih rezultatih, višji dodani vrednosti in ponovno zavzeti ekipi.

Kar me je zelo fasciniralo, saj pomeni, da ne spijo na lovorikah, ampak se ves čas premikajo naprej, raziskujejo. Ta potencial me je prepričal.

**Kakovost in odličnost sta v središču vašega delovanja. Kaj pa vam pomeni kakovost odnosov v ekipi?**

Vedno rečem, da so slaba komunikacija in slabi odnosi tihi zniževalci RVC. Nekorektna, nespoštljiva, nejasna, neodgovorna komunikacija postavlja počutje zaposlenih na kritično raven, vodstva v dodatno delo in podjetja v storilne ter finančne stiske. Prišla sem v Mikro+Polo, kjer so se vsi tikali, se obnašali precej 'piknik style', vse je bilo zelo liberalno. Iskreno povedano mi to ni bilo najbolj všeč, nisem pa vedela, ali zato, ker sem bila navajena drugače, ali zaradi moje

sploh v situacijah, ko si moral postavljati nove, ostre meje. Zastopam stališče, da če se spoštljivo sprejema odgovornost, gre ta odnos verižno naprej. Vsak, ki tega v verigi ne naredi, se bo ta tam slej ko prej strgala. Imam izjemne sodelavce in sodelavke, kompetentne na svojem področju. Je bila pa ta ekipa ekstremno neorganizirana, ni imela postavljenih procesov. Tisti, ki so bili postavljeni, jih niso spoštovali.

**Kako ste ljudi peljali skozi te spremembe, preobrazbo?**

Zelo pomembno je, ali vodite storitveno ali distribucijsko podjetje ali podjetje s proizvodnjo. Jaz vodim podjetje s proizvodnjo in vsi vemo, da je proizvodnja na koncu, skoraj čisto zadnja. Zato so trdno postavljeni temelji procesov in dosledno izvrševanje en najbolj pomembnih faktorjev. Če se to ne dela, se podrejo vse domine v verigi in vsaka naslednja je bolj zlomljena, ker na njo pade več domin ... V prvih dveh tednih smo postavili veliko tablo in nanjo narisali celoten proces Lab Interior, kako mora delo potekati, da lahko vsak dela najbolj optimalno in bi dosegali boljše rezultate. To je bilo idealno stanje, ki smo ga potem tekom dela pregledovali in pilili naprej. Tabla stoji še danes. In pilimo še danes. Ljudje so takrat začutili neko varnost, da je prišel nekdo, ki jim bo dal navodila ali pa pokazal pot, kam bodo šli. Seveda se vedno najdejo osebe, ki nasprotujejo. Mislim, da moraš vedno voditi z zgledom. Jaz ne popuščam. Pri kakovosti ne bom popustila pod nobenim pogojem, ker s tem lahko vplivamo na vse. Če bomo začeli zniževati kako-

16

**Vodenje programa Lab Interior ste prevzeli decembra 2024. Kdo ali kaj vas je prepričalo, da ste prevzeli krmilo?**

Z Markom Podgornikom Verdevom sva se spoznala na eni od konferenc za kakovost, kjer sem bila kot predsednica Slovenskega združenja za kakovost in odličnost. Potem me je spremljal pri mojem

**Pri kakovosti ne bom popustila pod nobenim pogojem, ker s tem lahko vplivamo na vse in vsakogar v procesu dela. Če bomo začeli zniževati kakovost izvedbe, kakovost v proizvodnji, kakovost pri sledenju procesom, potem bo na koncu anarhija, kaos.**

tedanjem delu in raznih aktivnostih. Povabil me je na pogovor in mi zelo realno predstavil situacijo. Da potrebuje nekoga, ki bo v podjetju napravil red, da se bo Lab Interior potegnil naprej, nekakšno krizno managerko. Imava skupno točko izgorelosti in je razumel, ko sem mu predstavila, na kakšen način lahko delam. Predvsem pa me je navdušila izjemna stvar, ki mi jo je predstavil in ima lepo futuristično-nostalgčno ime Pregl Digital Digitalizirano pohištvo. In Marko je bil z Lab Interiorjem prvi na svetu, ki je naredil ta pogumen in nujen korak.

'slutnje', da to ni dobro za poslovno okolje. Menim namreč, da smo v službi, v poslovnem okolju in ne doma ali na zabavi. S takšnim odnosom se zabriše meja med jasnim sprejemanjem odgovornosti za svoje delo in spoštljivostjo – naj si bo do direktorja enote in predvsem do generalnega direktorja. Če si vsak dovoli postaviti pod vprašaj neko odločitev direktorja in z njim debatirati o njej ali ga celo prepričevati v nasprotno smer, je to popolnoma nesprejemljivo z mojega stališča. Zato sem šla nekako v smer, ki je preverjeno vedno obrodila sadove,



Daljši intervju preberite na MQ portalu.



FOTO: SANDI FIŠER, MEDIASPEED

ljudi. Ženske zelo hitro zaidemo, moški malo manj. Opažam pa, da gredo moški v neko specifično mikro manageriranje.

**Kakšna pa je vaša izkušnja, da ste v podjetje prišli kot zunanja managerka, niste 'zrasli' iz te ekipe?**

To je zelo dobro za podjetje. Vedno, ko prideš v podjetje tako, kot sem jaz prišla, imaš neke določene sile, da si nepriljubljen. Če si 'zunanji', je to veliko lažje, ker se ne obremenjuješ z zgodovino, ker je nimaš. Kup nepriljubljenih ukrepov je, ki jih moraš sprejeti, ampak jih moraš. Vzpostaviti disciplino – finančno, procesno in komunikacijsko. Nekje moraš potegniti reze, nekje spremeniti nekaj drugega. In imeti jasno postavljene standarde ter odgovornosti. To pa, pravim, iskrenim ljudem vedno odgovarja, ker ljudje potrebujejo usmeritve, okvirje, standarde. Za vsakega je dobro, če ve, ali je nekaj naredil prav, in tudi če je naredil narobe. Če človek nima nobene povratne informacije ali nobene usmeritve, je izgubljen. Kar pa povzroča nelagodje ter vodi v apatičnost do dela in okolja.

17

vost izvedbe, kakovost v proizvodnji, kakovost pri sledenju procesom, potem je na koncu anarhija, kaos. Čim se začne podirati red, gre vse navzdol.

**Na kaj ste pozorni pri oblikovanju svoje ekipe?**

Dokler ne bom po večkratnih preverbah ugotovila, da je v podjetju vse stabilno, da res lahko rečem, da gremo po zastavljeni poti naprej – do takrat zadnje kadrovanje še vedno opravi jaz. Pa naj bo za mizarja, monterja ali kogarkoli drugega. Vsakemu povem, da nikoli ne zaposlujem po prejetem CV-ju. Glavnino predlogov prepuščam in zaupam ekipi, ki bo s tem človekom delala. Zadnja na koncu se odločim jaz, ker poleg kompetenc vidim energijo človeka, gledam mimiko obraza, rada imam, da so ljudje urejeni, da so prijazni in imajo nek žar v očeh.

Ko sem izbirala to ekipo, sem res izbirala izključno po kompetencah, potem pa po predanosti, odnosu do odgovornosti in po energiji, žaru v očeh. Nikoli

po tem, da bi zadostili nekim kvotam. Prav tako se mi zdi zelo pomembno, da ko v nekom prepoznaš potencial, je čisto vseeno, katerega spola je.

**Kaj doprinesejo ženske na vodstvene položaje?**

Ženske imamo sindrom dela, da namesto marsikoga marsikaj uredimo. Nekaj časa je to dobra stvar, ki jo lahko pri ženskah

**V organizacijah, ki jih vodim, spodbujam kulturo fokusa, prioritet in jasnih odločitev. Manj je pogosto več – še posebej, ko govorimo o kakovosti, inovacijah in dolgoročnem uspehu.**

izkoriščaš, na dolgi rok pa bo te ženske pripeljalo v bolezen, v izgorelost, ne bodo več zmogle. Ta meja je v odgovornosti. Sodelavkam vedno pomagam z vprašanji, z usmerjanjem in kar je najbolj pomembno, z jasnimi pričakovanji. In tudi njih učim, naj dajo jasna pričakovanja, kaj želijo. Če boste delale za druge, boste razvijale odvisnost. Če pa z ekipo, ki jo vodiš, razvijaš sposobnost razmišljanja, iz njih delaš samostojne

**V kateri mit ali resnico ne verjamete?**

Ne verjamem v multitasking, verjamem v fokus. V svetu, kjer nas nenehno prekinjajo in kjer je hitrost pogosto zamenjana za učinkovitost, je sposobnost, da se zares posvetiš eni stvari, postala konkurenčna prednost. Ko delaš več stvari hkrati, v resnici nobene ne narediš zares dobro. Naučila sem se, da največjo vrednost ustvarim takrat, ko si dovolim

globoko delo – brez motenj, z jasnimi cilji in odgovornostjo do rezultata. Zato tudi v organizacijah, ki jih vodim, spodbujam kulturo fokusa, prioritet in jasnih odločitev. Manj je pogosto več – še posebej, ko govorimo o kakovosti, inovacijah in dolgoročnem uspehu. ■

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

## Konkurenčnost

**Diagnostika: nižanje sposobnosti za spremembe**

Sedem od 10 vodij pravi, da je njihova ključna konkurenčna strategija v naslednjih treh letih hitro prilagajanje spremembam, razkriva poročilo Deloitte Global Human Capital Trends 2026.

A razkorak med ambicijo in dejansko pripravljenostjo je velik. Globalni Quintaum diagnostični rezultati za zadnje tri mesece (januar–marec 2026) kažejo na nadaljnji upad sposobnosti predvidevanja in absorpcije sprememb.

Kar 46 % organizacij — skoraj polovica — danes ne zmore več učinkovitega odziva na spremembe.

Vir: Deloitte Global Human Capital Trends 2026; Quintaum™ diagnostika (jan–mar 2026)



# 46 %

organizacij ne zmore pravočasno zaznati ali absorbirati sprememb.

7 od 10 vodij vidi prilagajanje kot ključno strategijo.

18



## Trg dela

**Množična odpuščanja: 6–8 let za okrevanje**

Analiza učinkov množičnih odpuščanj v evropskih regijah kaže, da že odpuščanje v obsegu okoli 1 % regionalne delovne sile povzroči trajen upad zaposlenosti. Pri tem okrevanje traja od šest do osem let. Učinki so izrazito lokalni – raziskava ne zazna statistično značilnih prelivanj na sosednje regije.

Najizrazitejši negativni učinki na zaposlenost so povezani z množičnimi odpuščanji v predelovalnih dejavnostih ter z odpuščanji zaradi selitev podjetij. Nasprotno pa prestrukturiranja in zaprtja podjetij zaradi insolventnosti nimajo pomembnega statističnega vpliva na regionalno zaposlenost. Upad regionalne gospodarske aktivnosti je sorazmeren z upadom zaposlenosti, brez vidnih širših sektorskih učinkov.

Vir: Wessel Vermeulen, OECD v sodelovanju z Nilsom Braakmanom, Newcastle University Business School. Odprti termin za znanost, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

## Nabava

**PMI: ponovno nad mejo 50 točk**

**PMI marec 2026 = 56,2** (februar 2026 = 48,8)

Proizvodni PMI znaša marca 56,2 točke – s tem je ponovno, poleg januarja, nad mejo 50 točk.

Zaznati je:

- **rast proizvodnje;**
- **rast novih naročil;**
- **povečanje števila zaposlenih;**
- **znižanje nabavnih cen.**

Podatki iz EU območja nas že tretji mesec zapored navdajajo z rahlim optimizmom, saj se je v Nemčiji in EU po več kot 3,5 letih indeks PMI končno povzpел nad mejo 50 točk in nakazal rast predelovalnih dejavnosti.

Vir: Združenje nabavnikov Slovenije



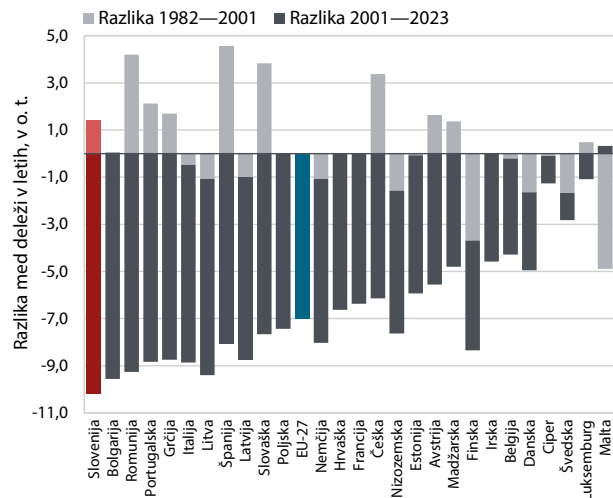
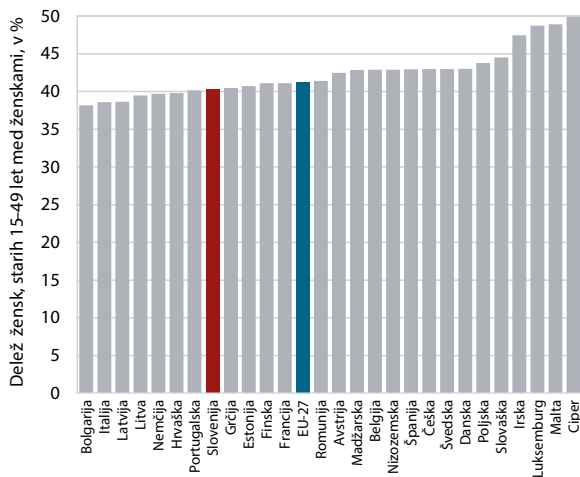
## Demografija

### Slovenija pred demografskim zidom rodnosti

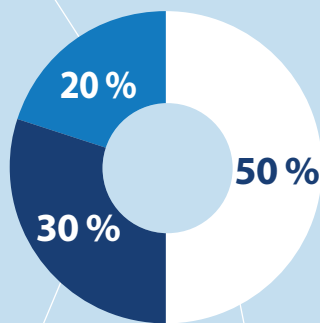
Slovenija se sooča z najizrazitejšim upadom deleža žensk v rodni dobi v EU in z najnižjim številom rojstev doslej — dinamiko, ki neposredno določa velikost naše prihodnje delovne sile, stroške javnih sistemov in dolgoročno konkurenčnost podjetij.

Delež žensk v rodni dobi (15–49 let) je bil v Sloveniji leta 2023 nižji kot v EU 27, znižanje tega deleža v obdobju 2001–2023 pa največje v EU. Posledično je bilo leta 2024 v Sloveniji najmanj rojstev doslej (16.875), celotna stopnja rodnosti (TFR) 1,52 pa ostaja krepko pod stopnjo enostavnega obnavljanja (2,1).

Vir: UMAR.



srednji razred –  
previdni potrošniki



glavni vir  
gospodarske rasti

prikrajšani in pozorni –  
racionalizirajo ali  
ustavljajo potrošnjo

## Marketing

### Le še 20 % kupcev srednjega razreda

Veliko slovenskih znamk še vedno nagovarja srednji sloj, ki pa se je zaradi inflacije in negotovega okolja močno skrčil. Danes srednji razred predstavlja le še okoli 20 % potrošnikov, struktura potrošnje v regiji Adria pa je razmeroma stabilna že od jeseni 2022. Večjih premikov kratkoročno ni pričakovati.

Potrošniki so se na negotovost navadili – ne čakajo več na 'boljše čase', temveč prilagajajo svoje vedenje. Na trgu vse bolj prevladujeta dva segmenta:

- prikrajšani in pozorni, ki strogo racionalizirajo porabo,
- in preskrbljeni, ki ostajajo glavni vir rasti.

Zato enoten nagovor ne deluje več in vodi v stagnacijo. Rast bodo lažje dosegala podjetja in znamke, ki bodo jasno izbrala, kateri segment nagovarjajo in kako, ter temu prilagodila ponudbo, cene in komunikacijo.

Tudi v razmerah šibkejšje rasti trg ne ponuja manj priložnosti – ponuja jih tistim, ki si upajo zapustiti sredino.

Vir: Matjaž Robinšak, Valicon in Društvo za marketing Slovenije

# Namesto v znanje vlagamo v stroje

Podatki, ki jih že nekaj let zbira Evropska investicijska banka, kažejo, da je Slovenija sistematično med državami, ki zelo velik delež vseh investicijskih sredstev namenja za stroje, opremo in stavbe ter (pre)majhen delež za investicije v t. i. dejavnike znanja ali tudi neotipljivi kapital.

dr. Tjaša Redek

Po zadnjih podatkih EIB so Irska, Belgija, Finska leta 2024 namenile več kot 40 % vseh investicijskih sredstev za izboljšanje organizacijskih in poslovnih procesov, usposabljanje zaposlenih, programsko opremo, podatkovne baze, omrežja ter za raziskave in razvoj (R&D). V povprečju so države EU za širitev neotipljivega kapitala namenile 36 % vseh investicijskih sredstev. Slovenija je sistematično na repu te porazdelitve. Pred nekaj leti je bila celo na povsem zadnjem mestu.

V isti anketi je 14 % slovenskih podjetij navedlo, da je glavni cilj investicij razvoj novih produktov in storitev, pri čemer je od leta 2023 delež malenkost upadel. O investicijah s ciljem razvoja v večji

meri poročajo podjetja iz predelovalnih dejavnosti. 30 % velikih podjetij poroča o pomenu razširitev investicij, pri manjših je bil nekoliko večji poudarek na nadomestitvenih. Na Danskem je v ospredju investiranje zaradi razvoja. Skoraj četrtina podjetij je investirala z namenom razvoja novih izdelkov in storitev; delež podjetij, ki investirajo s tem ciljem, pa je narastel.

V Sloveniji so v ospredju motivov za investiranje sistematično kratkoročni učinki na učinkovitost in zniževanje stroškov, predvsem povečanje sledljivosti, hitrejša odzivanja, zmanjšanje administracije. Manj pomembni so dolgoročni vidiki ustvarjanja znanja, ki je specifično za podjetje, in s tem vir dolgoročni

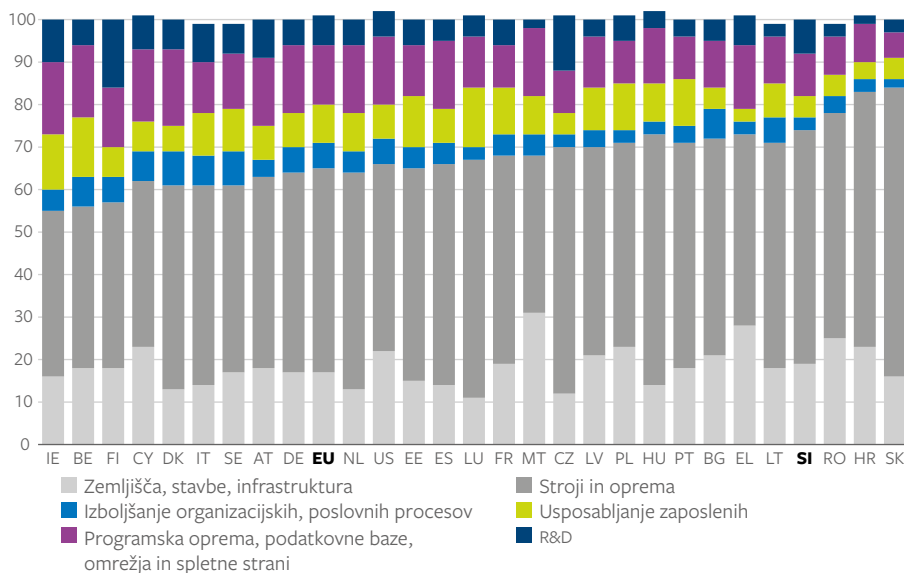
nih konkurenčnih prednosti. Ustvarjanje rešitev, ki jih je težko posnemati, je bilo v okviru naše ankete o uporabi UI in novih tehnologij v podjetjih na predzadnjem mestu med 12 analiziranimi učinki uvajanja novih tehnologij. Takšne rezultate je sicer možno razumeti v luči močnih konkurenčnih pritiskov, vendar pa podjetja strateških vidikov zaradi kratkoročnih konkurenčnih pritiskov ne smejo postaviti preveč v ozadje.

## Nevidni kapital, ki poganja (najbolj razvita) gospodarstva

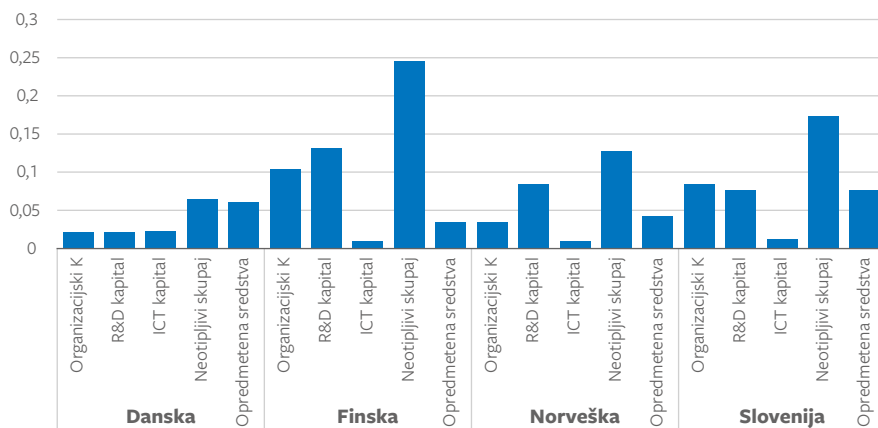
Za razvojni preboj je ključen ravno razvoj uspešnih rešitev, ki jih je težko posnemati. Raziskave zadnjih dveh desetletij sistematično opozarjajo, da je za ustvarjanje višje dodane vrednosti vsaj enako, če ne bolj, pomembno tisto, česar ne moremo prijeto: znanje, organizacijska struktura, programska oprema, blagovne znamke in usposobljenost zaposlenih, t. i. neotipljivi kapital. Ta po opredelitvi Corrado in ostalih (2005) obsega tri velike skupine: digitalizirane informacije (programska oprema, podatkovne baze), inovativni kapital (raziskave in razvoj ter drugi izdatki za inovacije) ter ekonomske kompetence (blagovne znamke, usposabljanje zaposlenih, organizacijska struktura).

Prelomno delo na področju utemeljevanja pomena neotipljivega kapitala za rast in razvoj so pripravili Corrado, Hulten in Sichel (2005). Pokazali so, da so ameriška podjetja v neotipljivi kapital vlagala približno toliko kot v 'klasični', opredeljeni kapital, tj. približno 12 % BDP. Ura-

20



Struktura investicij v letu 2024: delež vseh investicijskih sredstev, ki jih podjetja namenijo za investicije v opremo, stroje, zemljišča in dejavnike znanja. Podatki: EIB Investment survey, 2025. Zaradi zaokrožanja ter izključitve odgovorov 'ne vem' pride pri nekaterih državah do manjšega odstopanja vrednosti do 100.



Prispevki neotipljivega kapitala k rasti v izbranih državah in Sloveniji: ocenjene elastičnosti. Vir: Piekola, Bloch, Rybalka, Redek, 2021, 2024.

dna statistika teh investicij zaradi slabih podatkovnih virov do takrat večinoma ni zajemala. Ko pa so te investicije vključili v dekompozicijo rasti produktivnosti, so rezultati pokazali, da je neotipljivi kapital v času vzpona t. i. nove ekonomije (med letoma 1995 in 2007) prispeval približno polovico skupnega poglobljanja kapitala v ZDA. Pri čemer je v ZDA k rasti produktivnosti prispeval 0,83 odstotne točke od skupnih 2,96 %, v ostalih analiziranih državah pa je pojasnjeval od četrte do tretjine celotne rasti delovne produktivnosti. Roth in Thum sta leta 2013 pokazala, da investicije v neotipljivi kapital pojasnijo velik del – celo do polovice – nepojasnjenih razlik v rasti produktivnosti. Sporočilo je jasno: bolj ko gospodarstvo investira v znanje, hitreje raste.

### Neotipljivi kapital pomembno vpliva na uspešnost tudi v Sloveniji – tistih, ki vanj investirajo

Za obdobje 2007–2017 smo v okviru projekta Globalinto analizirali prispevke neotipljivega kapitala k rasti podjetij (Piekola et al, 2025). Rezultati analize virov rasti v podjetjih z vsaj 5 zaposlenimi so pokazali, da je v Sloveniji investicij v neotipljivi kapital več, kot so prispevale klasične investicije (opredmetena sredstva). Še posebej izrazit je bil ta učinek za Finsko (tudi zaradi prispevka Nokie). Vendar po podatkih EUKlems (2022) podjetja v Sloveniji (pre)malo investirajo v mehke dejavnike rasti, kar se v agregatu kaže v podatku, da je med letoma 2000 in 2020 pri nas glede na dru-

ge države neotipljivi kapital le malo prispeval k rasti gospodarstva, skupaj slabo četrtno odstotne točke od 2,3-% rasti dodane vrednosti v tem obdobju. Za primerjavo: na Švedskem so mehki dejavniki prispevali tretjino rasti.

### Za razvojni preboj in ohranjanje konkurenčnosti pa je ključno ravno znanje

Manj investicij v mehke dejavnike pomeni, da v povprečju dosegamo drugačno dodano vrednost, kot bi jo lahko, in da se gospodarstvo počasneje prestrukturira. Znanje je en od ključnih dejavnikov rasti produktivnosti, saj ne deluje le kot 'input' v proizvodni proces, temveč kot strateški dejavnik, ki ustvarja in krepi trajno konkurenčno prednost. Literatura opozarja, da so najbolj dragoceni vir dolgoročne konkurenčne prednosti ravno tisti dejavniki, ki jih je težko posnemati in so rezultat kolektivnega znanja v podjetju, ki je specifično samo zanje ter ga druga podjetja enostavno ne morejo imeti. Znanje, ki je podjetju specifično, tj. tacitno, vpeto v rutine, procese in socialne interakcije znotraj podjetja, je tisto, kar na dolgi rok pelje k uspehu. Krepi se skozi dinamično interakcijo med eksplicitnim, strukturiranim in enostavno prenosljivim in obstoječim implicitnim (tacitnim) ter domenskim znanjem, pri čemer ga zaradi kontekstualne in podjetju specifične narave konkurenti težko kopirajo, kar povečuje njegovo vrednost kot vira trajne konkurenčne prednosti.

Empirične raziskave potrjujejo, da podjetja, ki uspešno razvijajo in integrirajo znanje, dosegajo višjo produktivnost in bolj trajnostno rast, saj znanje omogoča učinkovitejšo uporabo drugih proizvodnih dejavnikov ter hitrejšo prilagajanje spremembam v okolju. Tudi anketa, ki smo jo opravili na vzorcu slovenskih podjetij, je pokazala, da se podjetja, katerih fokus je razvoj novih produktov, rast produktivnosti, manj pa samo zniževanje stroškov, podjetja, ki so bolj proaktivna, ambiciozna, se obnašajo drugače, so bolj uspešna in bolj inovativna. Ter več vlagajo ravno v mehke dejavnike rasti (Redek in Bavdaž, 2022). To so podjetja, ki sistematično iščejo najboljše rešitve, se hitro odzivajo na konkurenco ter zahteve kupcev, iščejo nove priložnosti ter vlagajo v mehke dejavnike rasti, ker se zavedajo pomena teh za uspešnost. To so tudi tista podjetja, ki jih odlikuje višja dodana vrednost.

### Brez znanja ni razvojnega preboja

Pot v inovativno, razvito gospodarstvo ni enostavna in ne hitra, a smer je jasna. Tako podjetja kot tudi ekonomska politika morajo spodbuditi premik od ekstenzivne rasti, ki temelji na povečevanju obsega zaposlenih in strojev, k rasti, ki temelji na intenzivni uporabi znanja, vlaganju v neotipljivi kapital, torej v inovacije, dizajn, lastne blagovne znamke, usposabljanju zaposlenih, krepitvi organizacijskega, tacitnega znanja, vlaganju v digitalizacijo in uporabo digitaliziranih informacij za podporo odločanju in izgradnji uspešnih poslovnih modelov, ki jih je težko kopirati. Zato je treba spremeniti tudi miselnost. Omenjene investicije niso strošek, temveč so investicije v neotipljivi kapital – z zelo otipljivim, merljivim donosom. Dokler bo Slovenija železo cenila bolj kot znanje, se bo razvojni zaostanek za razvitimi državami ohranjal oz. verjetno povečeval. ■

Dr. Tjaša Redek je redna profesorica na Katedri za ekonomijo Ekonomske fakultete UL in članica Observatorija ZM.

# Ko najnižja cena postane najdražja napaka

Poslovni svet se je v zadnjih letih navadil na negotovost, a to še ne pomeni, da jo zares obvladuje. Vprašanje za vodstva podjetij ni več, ali bo prišla nova motnja, temveč, kdaj bo prišla, v kakšni obliki in kako pripravljeno jo bo podjetje pričakalo. Plan B ni le rezervni scenarij za črne dni. Postaja del osnovnega poslovnega modela. To je verjetno najpomembnejša sprememba, ki jo bodo morala v prihodnjih letih sprejeti vsa slovenska podjetja.

Marko Derča

Pri novi definiciji odpornosti ne gre več le za sposobnost, da podjetje po krizi preživi. Gre za to, da v času motenj ohrani ključne funkcije, zaščiti odnose s kupci, ostane operativno in po možnosti celo okrepi svoj položaj na trgu. Odpornost zato ni več tema za varnost, IT ali operativno. Postaja ena osrednjih nalog uprave.

val dobro. V nestabilnem pa se razkrije njegova prava cena. Poceni dobavna veriga, ki ob prvem resnem šoku odpove, ni učinkovita. Je samo poceni do trenutka, ko postane zelo draga.

vprašanj. Kaj bi se zgodilo, če bi za teden dni izgubili ključnega dobavitelja? Kaj če bi obstal transportni koridor? Kaj če bi za nekaj dni izpadel informacijski sistem? Kaj če bi zaradi sankcij ali regu-

**Najboljša podjetja izvajajo simulacije, 'war game' vaje, kibernetске teste, preverjajo dobaviteljske verige in sproti prilagajajo scenarije. Ne ker bi bila bolj pesimistična, temveč ker so bolje vodena.**

22

Za slovenska podjetja je to še posebej pomembno. Slovenija je majhno in odprto gospodarstvo, vpeto v evropske in globalne verige vrednosti. Prav odprtost, ki je vir konkurenčnosti, je tudi vir ranljivosti. Ko pride do motenj v energiji, logistiki, oskrbi s surovinami ali dostopu do ključnih trgov, so posledice hitre in neposredne. Zato razprava o odpornosti ni abstraktna. Je razprava o poslovnih kontinuiteti, maržah, likvidnosti in dolgoročni konkurenčnosti.

## Odpornost ni strošek stabilnih časov

V številnih podjetjih odpornost še vedno dojemajo kot neke vrste obrambni strošek. Kot nekaj, kar zmanjšuje učinkovitost, viša zaloge, zapleta procese in ovira optimizacijo. Tak pogled je zastarel. Odpornost ni nasprotje učinkovitosti, je korekcija preveč enodimenzionalne učinkovitosti.

V zadnjem desetletju je bila glavna logika marsikaterega poslovnega modela preprosta: nižji stroški, vitkejša organizacija, manj zalog, manj rezerv, več osredotočenosti na trenutno donosnost. Ta pristop je v stabilnem okolju delo-

V prihodnjih letih bodo uspešnejša podjetja, ki bodo znala uravnovežiti učinkovitost in robustnost. Ne bodo zmagovali nujno najcenejši, ampak najbolj zanesljivi.

## Slovenska podjetja: med zavedanjem in improvizacijo

Enotnega odgovora na vprašanje, kako pripravljena so slovenska podjetja, ni. Najbolj izpostavljena in regulirana podjetja so praviloma bolje pripravljena. Imajo bolj formalizirane krizne načrte, določene odgovornosti in več izkušenj z upravljanjem tveganj.

Pri številnih srednjih in manjših podjetjih je slika bolj neenotna. Pogosto obstaja zavest, da je svet postal manj predvidljiv, veliko redkeje pa obstaja zares preizkušen plan B. Še vedno je precej okolij, v katerih tiho predpostavljajo, da se bodo ključni ljudje ob težavah že znašli. A improvizacija ni strategija. Lahko pomaga v prvih urah, ne more pa biti nadomestilo za sistemsko pripravljenost.

Uprava bi zato danes morala znati odgovoriti na nekaj neprijetno preprostih

lativne izgubili dostop do pomembnega trga? Kdo bi vodil odziv? Kako bi komunicirali s kupci, bankami, zaposlenimi in dobavitelji? In predvsem: na kaj lahko preklopimo? Če na ta vprašanja ni jasnih odgovorov, podjetje plana B v resnici nima.

## Dobavna veriga je danes tema uprave

Največja sprememba zadnjih let je preprosta: dobavna veriga ni več zgolj nabavna ali operativna tema, postala je tema strategije in uprave. Odpornost dobavne verige se ne začne pri seznamu dobaviteljev, temveč pri razumevanju odvisnosti. Podjetje mora vedeti, kje so njegove enojne točke odpovedi. Pri mnogih se ranljivost skriva tam, kjer jo najmanj pričakujemo: v enem samem dobavitelju specifične komponente, enem logističnem vozlišču, enem proizvodnem obratu, enem kritičnem materialu ali v enem velikem kupcu. V stabilnih razmerah so takšne koncentracije lahko ekonomsko smiselne. V času motenj pa postanejo nevarno ozka grla.

Odporna podjetja gradijo kombinacijo preglednosti, razpršenosti in spo-



sobnosti hitrega preklopa. Ne pozna-  
jo le svojih neposrednih dobaviteljev,  
temveč tudi dobavitelje v globini ve-  
rige. Ne spremljajo le cen, ampak tudi  
geografsko koncentracijo nabave, tran-  
sportna tveganja, dostopnost ključnih  
materialov in možnosti nadomestnih  
tokov. To je razlika med podjetjem,  
ki ima dobavno verigo, in podjetjem, ki  
jo zares upravlja.

### Pet elementov, brez katerih plan B ne obstaja

Dober *contingency plan* (ang.: načrt za primer nepredvidenih razmer) se ne začne pri dokumentu, temveč pri razumevanju poslovnega modela. V praksi mora vsebovati vsaj pet ključnih elementov.

### Dobavne verige se premikajo od modela *just-in-time* k modelu *just-in-case*. Ne zato, ker bi podjetja nenadoma vzljubila višje stroške, ampak ker je postalo jasno, da najnižja cena ni nujno najboljša odločitev.

Prvi je jasna opredelitev kritičnih procesov in pragov sprejemljivega izpada. Podjetje mora vedeti, kaj mora delovati vedno, kaj lahko stoji en dan, kaj tri dni in česa si ne sme privoščiti izgubiti niti za nekaj ur.

Drugi: realni scenariji. Ne generični kritični opisi, temveč konkretni poslovni dogodki: izpad ključnega dobavitelja, večdnevni kibernetski incident, motnja v oskrbi z energijo, zaprtje pomembne transportne poti itd.

Tretji element je operativna alternativa. Imamo rezervnega dobavitelja? Lahko del proizvodnje preselimo drugam? Imamo drugo logistično pot? Lahko kupce oskrbujemo tudi v okrnjeni različici? Podjetje, ki nima alternative, nima *contingency* plana, ima zgolj upanje.

Četrti element: finančne in zalogovne rezerve. Odpornost ne pomeni, da mora podjetje vse podvajati. Pomeni pa, da mora vedeti, kje je rezerva nujna, kje smiselna in kje pretirana. V nekaterih panogah je to dodatna zaloga ključnih

komponent, v drugih pogodbeno alternativa, v tretjih likvidnostna blazina.

Peti element je upravljavski okvir. Lastništvo nad pripravo mora biti jasno, redno in na ravni uprave. Če podjetje na eni strani govori o odpornosti, na drugi pa vse ključne odločitve sprejema izključno po kriteriju najnižje cene, si v resnici gradi krhkost.

### Od '*just-in-time*' do '*just-in-case*'

Poslovna logika se spreminja. Dobavne verige se premikajo od modela *just-in-time* k modelu *just-in-case*. Ne zato, ker bi podjetja nenadoma vzljubila višje stroške, ampak ker je postalo jasno, da najnižja cena ni nujno najboljša odločitev. Najboljši ne optimizirajo več

samo za idealne razmere. Optimizirajo za moten svet. To pomeni, da poleg stroška tehtajo še zanesljivost, tveganje, fleksibilnost in trajnost. Gre za zrel premik od kratkoročne učinkovitosti k dolgoročni odpornosti.

### Umetna inteligenca kot poslovni radar

Pri tem postaja vse pomembnejše napredno planiranje z uporabo umetne inteligence (UI) kot konkretno orodje za hitrejša in boljše odločanje. UI lahko pomaga pri zgodnjem opozarjanju na motnje, napovedovanju povpraševanja, prepoznavanju tveganj pri dobaviteljih, optimizaciji zalog in simuliranju alternativnih scenarijev. V današnjem okolju postaja sposobnost hitrega odločanja na podlagi podatkov ena ključnih konkurenčnih prednosti. Kdor bo imel boljši signal, bo prej reagiral. Kdor bo prej reagiral, bo prej zaščitil prihodke, kupce in ugled.

### Nova evropska logika

Tudi Evropa se spreminja. Dolgo je bila v ospredju predvsem učinkovitost, da-



FOTO: LOVRO ROZINA

nes pa vse bolj pripravljenost. Energetska kriza, vojna v neposredni sosesčini, napetosti v svetovni trgovini in povečana kibernetska tveganja so pokazali, da je prevelika odvisnost od enega vira, regije ali tehnologije strateško tveganje.

Zato so v ospredju diverzifikacija, strateške rezerve, kibernetska odpornost, zaščita kritične infrastrukture in večja robustnost dobavnih verig. Sporočilo za podjetja je jasno: prihodnost ne bo pripadala zgolj najcenejšim, temveč predvsem najbolj zanesljivim. Odpornost se ne napiše. Odpornost se vadi.

Ena največjih slabosti številnih podjetij je, da krizni načrt obstaja, a ni preizkušen. Dokument je pripravljen, odgovornosti so zapisane, a nihče ni vabil odločanja pod pritiskom, komunikacije v prvi uri krize ali preklopa na alternativne procese. Tak načrt je lahko dober začetek. Ni pa še zagotovilo pripravljenosti. Najboljša podjetja izvajajo simulacije, *war game* (ang. vojne igre) vaje, kibernetske teste, preverjajo dobaviteljske verige in sproti prilagajajo scenarije. Ne, ker bi bila bolj pesimistična, temveč ker so bolje vodena. ■

Marko Derča je Partner v Kearney in vodja poslovnih transformacij v JV Evropi.

# Ustvarjalnost ustvarja vrednost

Na Januarskem srečanju ZM je predsednica republike dr. Nataša Pirc Musar izpostavila misel, ki bi jo morali voditelji organizacij razumeti kot strateško usmeritev: v svetu geopolitične negotovosti ne bodo zmagali največji, temveč najbolj prilagodljivi – in predvsem najbolj ustvarjalni. Verjamem, da tega ni izrekla, ker dobro zveni, ampak ker je to realna ocena razmer v globalnem gospodarstvu, v katerem informacije, tehnologija in kapital postajajo dostopni skoraj vsem, trajna konkurenčna prednost pa ostaja sposobnost ustvariti nekaj novega, smiselnega in uporabnega.

mag. Nastja Mulej

Dolgo je veljalo prepričanje, da je ustvarjalnost domena umetnosti in izjemnih posameznikov. V poslovnem svetu pa se je izkazalo, da je prav ustvarjalnost tista kompetenca, ki organizacijam omogoča razlikovalno prednost. Če imajo vsi konkurenti dostop do podobnih virov, tehnologij in znanja, odločilno prednost prinese način razmišljanja. Organizacija, ki zna iste sestavine združiti drugače, ustvari večjo vrednost.

Ustvarjalnost zato ne sme (več) biti samo beseda direktorja ali napis na steni hodnika. Ustvarjalnost mora (končno!) začeti prežemati kulturo vsake organizacije, saj je njen pogonski mehanizem. Ustvarjalnost je začetek procesa: generirati 3000 idej. Ena od njih bo postala inovacija. Ideja je misel, ki je prej še ni bilo – vsaj ne v naši glavi. Inovacija je novost na trgu. Ideja sama po sebi še

Kreativnost na žalost mnogi dojemajo mistično. Menijo, da je poseben dar, ki ga nekateri ljudje imajo, drugi pa ga ne bodo nikoli pridobili. To je napaka. Lateralno razmišljanje je način razmišljanja, ki se ga lahko naučimo vsi. Nekateri ljudje bodo bolj uspešni kot drugi, tako kot so nekateri bolj uspešni pri igranju tenisa kot drugi. Toda večina ljudi se lahko nauči igrati dovolj dobro, če le vložijo nekaj truda – tako v igranje tenisa kot v lateralno razmišljanje.

**De Bono**, *gradivo za Orodja za glavo*, 4. del, *Kreativnost*

nima poslovne vrednosti; slednja nastane šele, ko jo prevedemo v rešitev, proces ali produkt, ki prinaša vrednost.

**Ustvarjalnost je vir, inovativnost pa uporaba tega vira. Brez ustvarjalnosti ni novih idej; brez inovativnosti ideje ostanejo neizkoriščen potencial. Organizacije, ki razumejo to povezavo, razvijajo strukture, ki spodbujajo vse troje: generiranje, presojanje in implementacijo idej.**

Prav zato organizacije ne potrebujejo le idej, temveč sisteme, ki ideje pretvorijo v rezultate.

## Zakaj klasični pristopi ne zadostujejo več

Tradicionalni modeli vodenja temeljijo na analizi preteklosti. Na mojo grozo še dandanes marsikje učijo SWOT analizo. Zakaj ta nima smisla, vam lahko razložim kdaj drugič. Analiza je pomembna, a ima omejitve: preteklost lahko razložimo, prihodnosti pa ne moremo izračunati. Ta razlika med analizo tega, kar je bilo, in potencialom tega, kar bi lahko bilo, je ključna. Podjetje, ki se opira zgolj na analitične pristope, optimizira obstoječe stanje. Podjetje, ki razvija ustvarjalno razmišljanje, pa oblikuje nove možnosti!

Človeški možgani delujejo kot samoorganizirajoč se informacijski sistem, ki oblikuje vzorce (je de Bonova ugotovitev iz 1960-ih). Po domače: možgani so narejeni za rutino. Ta sposobnost nam omogoča učinkovito delovanje – brez nje bi vsakodnevne odločitve trajale nepred-

stavljivo dolgo. Toda isti mehanizem, ki ustvarja učinkovitost, ustvarja tudi omejitve: navajeni smo razmišljati zno-

traj obstoječih vzorcev. Zato je za preboj potreben zavesten trud, da razmišljamo onkraj njih, čemur rečemo tudi out of the box ali izven cone udobja.

Prav na tem temelji koncept lateralnega razmišljanja, ki ga je razvil **Edward de Bono** že v prvi, istoimenski knjigi leta 1967. Gre za sistematične tehnike spreminjanja zaznav in konceptov, s katerimi lahko vsak posameznik trenira ustvarjalnost kot veščino. Ključno sporočilo teh pristopov je, da ustvarjalnost ni skrivnostni dar, temveč veščina, ki se je lahko naučimo.

## Ustvarjalnost, inovativnost in konkurenčnost

Ustvarjalnost je vir, inovativnost pa uporaba tega vira. Brez ustvarjalnosti ni novih idej; brez inovativnosti ideje ostanejo neizkoriščen potencial. Organizacije, ki razumejo to povezavo, razvijajo strukture, ki spodbujajo vse troje: generiranje, presojanje in implementacijo idej.

Pri tem je pomembno razlikovati med novostjo in vrednostjo. Nova ideja

ni nujno dobra ideja. Pri ustvarjalnosti namreč ne gre za to, da je nekaj 'drugače'. Temu je de Bono rekel norotivnost (ang. *crazytivity*). Gre za to, da mora novo imeti vrednost! In ravno zato moramo generirati vsaj 3000 idej. Samo 1 na 3000 postane inovacija. Samo 1 od 100 patentov v ZDA. Samo 1 od 25 projektov, ki že tečejo. Samo 1 od 4 novosti, ki so že na trgu ... postanejo inovacija. (Vir: dr. Borut Likar, na 8. konferenci o kreativnost leta 2020).

Vodje morajo zato ustvariti okolje, v katerem ideje najprej razvijajo in izboljšujejo, šele nato presojujejo. Prezgodnja kritika lahko uniči še krhko zamisel, podobno kot se razbije steklo, če z njim ravnamo grobo. V zgodnjih fazah ustvarjalnega procesa je zato ključno konstruktivno razmišljanje, v poznejših pa pretehtana presoja z vidika plusov, minusov, rešitev, potencialov, posledic ter seveda raznolikih ciljnih skupin, ki se jih tiče.

Podjetja, ki razumejo to dinamiko, pogosto uvedejo namerni proces:

1. Zaposlijo idea-managerja (idejnika), ki je za ideje zaposlenih kot vir podjetja tako pomemben kot finančnik za finančne vire in kadrovik za zaposlene.
2. Zaposlenim omogočijo učenje in urjenje v razmišljanju – ki traja vsaj nekaj mesecev.
3. Omogočijo kreativno razmišljanje kot vsakodnevni voden 20-minutni trening.
4. Organizirajo kreativni sestanek kot srečanje zaposlenih enkrat na teden, da oddajo svoje ideje na točno določen fokus, jih po potrebi skombinirajo ter potem presodijo. Fokus razmišljanja je vsak teden drugačen (en teden npr. kako bi lahko pospešili ta in ta proces; drug teden npr. kako bi lahko zmanjšali število reklamacij, tretji teden npr. nove ideje o embalaži ipd.).
5. Pod vodstvom idejnika razporedijo vire in ljudi, ki izbrano idejo razvijajo naprej v potencialno invencijo (pro-

Predstavljajte si kuharsko tekmovanje z različnimi kuharskimi mojstri za dolgo mizo. Vsak kuhar ima enake sestavine in enako kuharsko opremo. Kdo zmaga v tekmovanju?

Na nizki stopnji zahtevnosti zmaga kuharski mojster, katerega jedi so pokazale največ kakovosti. Na visoki stopnji zahtevnosti so jedi vseh kuharjev odlične kakovosti. Kdo zmaga? Tisti kuharski mojster, ki je enake sestavine spremenil v jedi z najvišjo kakovostjo.

V poslovnem svetu tekmovanje z Indijo in s Kitajsko na osnovi cene ni mogoče, zato mora neka nova vrednost postati osnova za tekmovanje. In to zahteva veliko resnejšo zavezanost ustvarjalnosti, kot jo imamo trenutno.

**Edward de Bono, Kako imeti ustvarjalne ideje, UMNA, 2023.**

totip), zavedajoč se, da lahko gre še marsikaj narobe. Konec koncev na tej točki predvidevajo prihodnost.

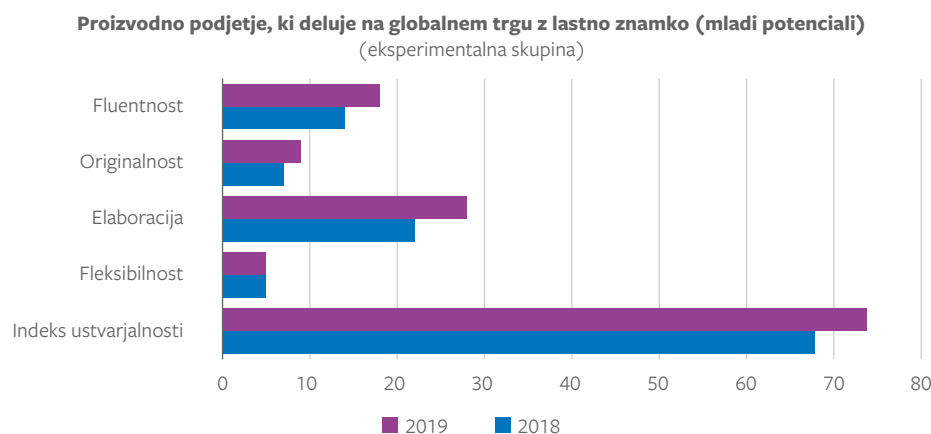
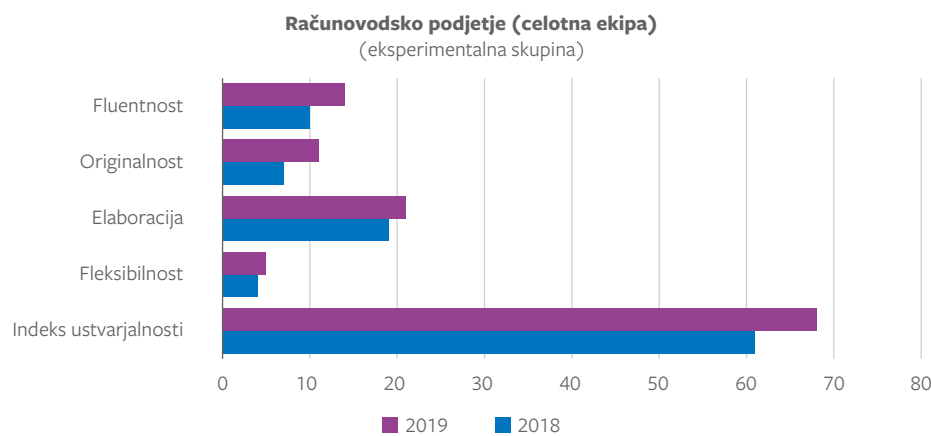
6. Prototip razvijajo naprej do invencije (izuma) – ki ni samo tehnična pogruntavščina. Invencija je seveda lahko tudi programska, organizacijska, upravljalna, metodjska, poslovna, v načinu vodenja ...
7. Invencijo razvijajo s pilotnimi projekti do potencialne inovacije.
8. Če se obnese v testnem okolju, postane inovacija in na trgu začne vračati investicijo.

S tem zmanjšajo tveganje ter hkrati povečajo verjetnost, da bodo dobre ideje prepoznali in razvili. Tak pristop ustvarjalnost poveže z operativno učinkovitostjo – in prav ta povezava je temelj trajne konkurenčnosti.

### Vloga vodij: od nadzora k omogočanju

Kultura ustvarjalnosti se ne pojavi spontano; oblikuje jo vodstvo. Če organizacija implicitno sporoča, da je napaka nedopustna, bodo zaposleni igrali na 'varno karto' in sledili preverjenim rešitvam. Če pa vodstvo nagrajuje ustvarjalni trud – ne le končnih uspehov – se poveča pripravljenost za eksperimentiranje.

### KAJ SE ZGODI, ČE DVA SEMESTRA TRENIRAŠ RAZMIŠLJANJE PO DVE URI NA DAN?



## Ustvarjalnost postaviti v jedro

Po oceni managerjev je bilo 'ustvarjalno mišljenje' že v letu 2025 prepoznano kot četrta najpomembnejša spretnost, katere pomen bo do leta 2030 še dodatno narasel. Zakaj je ustvarjalnost prav sedaj tako v ospredju? Prvič zato, ker digitalne tehnologije z algoritmi ne obvladujejo več le osnovnih nalog, kot so branje, pisanje, iskanje ali obdelava informacij, temveč so že sposobne sklepanja, reševanja izzivov, učenja in konceptualnega razmišljanja (JRC, 2026). Čeprav strokovna literatura izpostavlja rast uspešnosti velikih jezikovnih modelov tudi na področju (divergentne) ustvarjalnosti, ostaja dejstvo, da te tehnologije v jedru temeljijo na uporabi algoritmov, ki operirajo z razpoložljivimi podatki. Sposobnost razmišljanja izven okvirov, ustvarjanje novih, izvirnih idej, še posebej takšnih, ki se bodo 'dotaknili' ljudi, da ne rečem strank, bo zatorej ena odločilnih vrlin ljudi in uspešnih podjetij v prihodnje.



FOTO: OSEBNI ARHIV

Drugi razlog, zakaj je ustvarjalnost prav sedaj še posebej relevantna za Slovenijo, pa je, da poslovni sektor še vedno v veliki meri stavi predvsem na kakovost, prilagodljivost in ugodno ceno, torej sposobnost učinkovitejše proizvodnje 'znanega naročila' od konkurence. Ta razvojni model se izpeva, kar zahteva prehod v 'inovacijsko podprto rast', pri kateri primerjalna prednost ne temelji več na optimizaciji poslovnih procesov z uvajanjem postopnih inovacij, ampak v ustvarjanju novih, edinstvenih proizvodov na osnovi prebojnih inovacij. In ustvarjalnost je pri takšni inovativnosti ključna osnova za uspeh.

Podjetniška sfera nosi svoj del odgovornosti, a je hkrati nujna tudi reforma izobraževalnega sistema pa tudi sprememba širšega družbenega odnosa do ustvarjalnosti. V Sloveniji 21 % odraslih kot zaželeno lastnost otrok izpostavlja poslušnost, medtem ko domišljijo omenja le 11 %. V vodilnih inovatorkah EU je domišljija še enkrat bolj, pri nas pa pol manj zaželeno lastnost otrok od pridnosti! Zato ni presenetljivo, da so slovenski dijaki glede odprtosti za ustvarjalnost in sprejemanje novega znanja na zadnjem mestu v EU, res pa je, da za slovensko gospodarstvo doslej ustvarjalnost ni predstavljala prednostne spretnosti. Na UMAR smo zato kot prvo priporočilo Poročila o razvoju 2025 zapisali: »Postaviti ustvarjalnost v jedro vzgojno-izobraževalnih in družbenih procesov ...« Letos pa bomo ta vidik še dodatno poglabili.

Dr. Peter Wostner, UMAR

Razlikovati moramo med nagrajevanjem dosežkov in nagrajevanjem prizadevanja. Vsak zaposleni verjame, da se lahko potruji; ne verjame pa vsak, da lahko ustvari prebojno idejo. Kot vsakdo lahko trenira tek, ne more pa vsakdo zmagati; a že trud treninga je zadovoljujoč. Če nagradimo trud, povečamo število poskusov. Več poskusov pomeni več možnosti za uspeh.

Vodje imajo zato tri ključne naloge:

1. ustvariti psihološko varno okolje za ideje (tu najbolj pomaga, da komunicira po načelih metode Šest klobukov razmišljanja);
2. zagotoviti strukture za njihovo razvijanje (tu pomaga, da delujejo po metodi Razmišljanje po načrtu – Dizajnersko razmišljanje po de Bonu);
3. povezati ustvarjalnost s strateškimi cilji organizacije (tudi na to temo ima de Bono že pripravljeni metodi: Strateško razmišljanje in pa Vodenje z razumom).

### Ustvarjalnost kot večšina, ne privilegij

Ena največjih zmot je prepričanje, da je ustvarjalnost prirojena lastnost redkih posameznikov. V resnici je podobna vsaki drugi večščini: mogoče jo je razvijati z vadbo, metodami in disciplino. Tako kot se lahko vsak nauči osnov kuhanja ali igranja tenisa, se lahko vsak nauči tehnik ustvarjalnega razmišljanja. Razlike med ljudmi se pokažejo šele na ravni mojstrstva, ne pa na ravni potenciala.

Ta pogled ima pomembne posledice za organizacije. Če ustvarjalnost razumemo kot večščino, postane smiselno vlagati v njeno sistematično razvijanje: usposabljanja, trening, interdisciplinarne in medoddelčne projekte, rotacijo vlog in spodbujanje radovednosti. Organizacija, ki ustvarjalnost obravnava kot učljiv proces, širi inovacijski potencial na celoten kolektiv, ne le na izbrane posameznike.

### Strateška vrednota prihodnosti

V času, ko tehnologija pospešuje spremembe in briše meje med panogami, postaja ustvarjalnost temeljna strateška vrednota. Omogoča prilagodljivost, spodbuja inovacije, krepi konkurenčnost in poenostavlja kompleksnost. Predvsem pa organizacijam daje sposobnost oblikovati prihodnost, namesto da bi se nanjo zgolj odzivale.

Zato ustvarjalnost ni ne luksuz ne osebnostna lastnost, temveč poslovna nujnost! Organizacije, ki jo razvijajo zavestno, sistematično in pogumno, ne pridobijo le novih idej, temveč tudi kulturo, ki omogoča stalno preobrazbo. In prav ta sposobnost – sposobnost nenehnega ustvarjanja nove vrednosti – je v nestabilnem svetu najzanesljivejša pot do dolgoročne uspešnosti. ■

**Nastja Mulej** je ekonomistka in sociologinja ter magistrica komunikologije, Master trenerka vseh de Bonovih metod razmišljanja (ena od samo 26 na svetu) ter prevajalka 10 njegovih knjig. Je tudi licencirana trenerka po metodi 12 dejavnikov inoviranja in I.D.E.A.S. S poučevanjem kreativnosti kot večščine se ukvarja od junija 2006.



# Nevidno varovalo: zavarovanje odgovornosti vodilnih

Hitrost poslovanja, regulatorni pritiski, zahtevni deležniki in kompleksne transakcije ustvarjajo moderni poslovni prostor, v katerem vam lahko napačna poteza pri vodenju povzroči finančne izgube, pravne zaplete ali celo omaje ugled gospodarske družbe.

V takšnem okolju zavarovanje odgovornosti vodilnih delavcev gospodarske družbe deluje kot nevidno varovalo. Je zaščita, ki omogoča, da se pri vodenju osredotočite na strateške cilje, ne na strah pred posledicami morebitnih napak, ki se lahko zgodijo kljub vestnosti in preudarnem sprejemanju odločitev. Ne gre le za kritje stroškov, temveč za ohranjanje stabilnosti gospodarske družbe, zaupanja in kontinuitete poslovanja.

## Kaj zavarovanje krije?

Zavarovanje odgovornosti vodilnih oseb krije:

- osebno odgovornost zavarovanih oseb – krita je škoda zaradi odškodninskih zahtevkov tretjih oseb ali gospodarske družbe (ki sklene zavarovalno pogodbo), zaradi strokovnih napak vodilnih delavcev;

**Zavarovanje odgovornosti vodilnih delavcev ni nadomestilo za dobro upravljanje – je pa pomemben del njegove infrastrukture. In prinaša več kot le finančno varnost.**

- povrnitev škode s strani gospodarske družbe, ki sklene pogodbo – krita je škoda, ki nastane zaradi odškodninskih zahtevkov tretjih oseb, ko obveznost za povrnitev škode prevzame gospodarska družba, ki sklene zavarovanje.

V praksi se škodni zahtevki najpogosteje nanašajo na napačno poročanje (npr. finančnega stanja), kršitve zako-



FOTO: SHUTTERSTOCK

nodaje in regulatornih zahtev ter napake v organizaciji (npr. varnostnih procesov), pomanjkljivo informacijsko podlago za odločanje in nekritično oceno dejstev, pomembnih za odločanje (npr. presoja poročil).

## Kaj lahko zavarujete dodatno?

Ali vaša družba posluje tudi v tujini? Dodatno lahko zavarovanje dopolnite s širšim teritorialnim kritjem, poleg tega pa zavarujete še odgovornost vodilnih delavcev odvisnih družb; podaljšano obdobje uveljavljanja zahtevkov ter kritje zahtevkov, vloženih po prenehanju mandata (npr. po upokojitvi ali prenehanju zaradi zdravstvenih razlogov).

Zavarovanje velja, če do škodnega dogodka pride v Evropi.

## Prilagoditev police družbi in poslovnemu modelu

Pri sklepanju zavarovanja je ključno, da preverite obseg kritja, izključitve, višino zavarovalne vsote, agregate izplačil in možnosti razširitev. Tako bo zavarovanje res prilagojeno specifičnim potrebam vaše družbe in njenih vodilnih.

## Zaščita, ki ohranja stabilnost in ugled

Zavarovanje odgovornosti vodilnih delavcev ni nadomestilo za dobro upravljanje – je pa pomemben del njegove infrastrukture. Prinaša več kot le finančno varnost: spodbuja preudarno in odločno sprejemanje odločitev, privablja kakovostne vodilne kadre, zmanjšuje tveganje finančnih izgub in ščiti ugled ter stabilnost družbe.

# Razvoju dajemo krila

Pogovor z novim predsednikom Združenja Manager Markom Lukićem, direktorjem Lumar IG, je potekal v več delih. Na seji upravnega odbora je večkrat poudaril, da želi prisluhni mladim – da bo vedel, ali sploh razume duh časa. Poglobljeno želi razumeti tudi pomen Podviga, ki ga je pognal njegov predhodnik. Zase pravi, da je človek evolucije in si pri uresničevanju programa želi vključenosti članic in članov.

Rok Hodej, mag. Edita Krajnović

**Svojo kandidaturo ste predstavili z Mes-snerjevo mislijo: "Gora preprosto je." Kaj sporoča metafora?**

To, kar je zunaj in na kar kratkoročno ne moremo vplivati, je danost in je za vse enako. To je naša gora, ki jo moramo najprej sprejeti. Če želimo priti na drugo stran, lahko vanjo kopljemo predor, lahko pa jo poskusimo preplezati in na drugi strani sestopiti, kar bo verjetno hitreje. V podjetju se vedno osredotočam na tisto, kar je nam lastno, na naša notranja področja, kjer lahko sami rešujemo probleme in nanje vplivamo. Pogosto se preveč obremenjujemo z zunanjimi dejavniki, kot je davčno okolje ipd., a kratkoročno jih težko spreminjamo, zato moramo poiskati pot znotraj obstoječega okvira.

**Blizu vam je misel Managerja leta 2025 Enverja Šišića, ki o svoji poklicni poti pravi: »Vse lahke poti so bile zasedene«.**

Če ostanem pri plezanju: ko smo Slovenci prišli na Himalajo, so bili vsi osemti-sočaki že preplezani. Ostale so samo še težke poti oz. stene. Če smo se želeli postaviti na zemljevid plezalskega sveta, smo morali zagristi v tisto, kar je ostalo. Ker so bile zahtevne, smo si naredili ime in skozi težke boje postali boljši kot ostali. Enako je v poslu. Ko z nečim začneš, verjetno to nekdo že dela. Spomniti se moraš nekaj novega, inovativnega, drugačnega, kar je v prvi fazi težje, te pa postavi na zemljevid in daje na dolgi rok boljše rezultate, krepí konkurenčnost.

**Osrednja ambicija mandata je preskok malih in srednje velikih podjetij. Slogan programa je Razvoju dajemo krila.**

Najprej moramo razumeti, da so velika podjetja pri nas zelo dobro urejena, po-

gosto gre za multinacionalke, ki svoje področje odlično obvladujejo. Po drugi strani pa imajo majhna in srednje velika podjetja (MSP) ogromen potencial rasti, vendar so včasih premalo ambiciozna. Ta neambicioznost velikokrat izhaja iz strahu pred neznanim; ljudje težko izpustijo tisto, kar jih je pripeljalo do trenutne točke, četudi jih to isto znanje ne bo nujno peljalo naprej.

**Za prave spremembe potrebujemo aktivno vključenost in vpetost vseh članov in članic. Vodstvo je lahko iniciator, a realizacijo lahko udejanjimo le kot povezana ekipa.**

Če pogledamo evropski prostor, vidimo, da so najuspešnejše države pogosto majhne in agilne, kar pomeni, da ima tudi Slovenija neskončen potencial. V prvi vrsti so sicer te države imele političen konsenz, kam želijo iti, kar je pri nas izziv. Če želimo, da naša srednja podjetja zrastejo, jim moramo pokazati, da zunaj obstaja nekaj več. Slovenci smo pogosto vzgojeni v miselnosti 'bolje vrabec v roki kot golob na strehi' in se bojimo tvegati rast, a v resnici z izogibanjem rasti tvegamo največ.

Seveda pa takšen preskok zahteva spremembo kulture podjetja, kar je izredno težko. Direktor ne more biti več 'general na vrhu piramide', pod katerim teče vojska. Vzpostaviti je treba strukturo pravih vodij in jih opolnomočiti, da lahko samostojno odločajo, saj upravljanje iz ene roke postane preveč tvegano in neobvladljivo.

**Kaj je tisto pomembno, kar nadaljujete oz. nadgrajujete iz programa predhodnika?**

Zelo pomembna tema, ki jo je izpostavil že Iztok Seljak v svojem mandatu,

je izboljšanje managementa. Po številnih kazalnikih kakovosti, med njimi tudi managementa, zaostajamo za primerljivimi državami, čeprav imamo sicer odlično infrastrukturo in šolstvo ter nasploh pogoje za razvoj. Med članicami in člani našega združenja slišim veliko željo po spremembi in po neki drugačni vlogi v družbi, ki pa za uresničitev zahteva ogromno energije in poguma.

Pogum je potreben, da stopimo iz svoje cone udobja. Ta je kratkoročno prijetna, a če sprememb ne vodimo sami, se bomo jutri znašli v neudobni coni. Danes še držimo volan v rokah, jutri pa smo lahko le potniki na ladji brez krmila.

**Kako razumete dvojnost poslanstva Združenja Manager: Dobri rezultati na pravi način?**

Ko greš na olimpijske igre, nikogar ne zanima tvoj potencial, vse zanimajo rezultati. Tako je tudi pri vodenju: rezultati so pomembni. A gre za to, kako jih dosežemo – ta koncept se je skozi čas razvil in transcendiral. Pred 10 leti je 'na pravi način' pomenilo predvsem, da delamo skladno z zakoni in moralnimi normami. Danes smo tej dvodimenzionalni matriki dodali tretjo dimenzijo – trajnost.

Pri tem ne govorim o birokratsko vsiljeni ESG trajnosti, pri kateri se je pogosto pomen s prevodom izgubil. Govorim o avtentični trajnosti, ki izhaja iz nas samih. Kot majhno gospodarstvo ne moremo globalno tekmovali v masovni proizvodnji, lahko pa smo svetovni prvaki

v nižnih produktih. Rasti moramo skozi visoko dodano vrednost in kdor dela na takšen način, je že sam po sebi trajnosten, saj ne temelji zgolj na količini.

**Sekcija managerk je izpostavila pogosto prezrt podatek UMAR-ja: delež žensk v rodni dobi se je v Sloveniji izrazito zmanjšal, rodnost pa pada. Kako vidite to problematiko in presihajoč trg talentov?**

To je izjemno globoko sociološko in antropološko vprašanje. Kar zadeva sistemsko ureditev in 'family-life balance', smo v Sloveniji dejansko med boljšimi; imamo polno plačano porodniško odsotnost, očetovski dopust in precej vzorno organizirane vrtnice, če izvzamem njihovo neprilagojenost na sodobno organiziranost dela.

Težava nastopi pri vprašanju, če naš sistem ambicioznim managerkam ali strokovnjakinjam zares omogoča enak karierni razvoj. Še vedno me tudi čudi, da se moramo danes sploh pogovarjati o izenačitvi plač za isto delovno mesto, kot da bi imeli za ženske in moške različno sistematizacijo. Tukaj Sekcija managerk opravlja resnično vzorno delo, saj te pomembne teme nenehno odpira v poslovnem svetu, ki še vedno nosi veliko vzorcev in bremen iz preteklosti.

**Poudarjate, da mora profesionalizacija vodenja postati standard in ne izjema. Kaj je za vas dobro vodenje?**

Dobro vodenje se začne pri avtentičnosti. To pomeni, da se kot vodja zavedaš svojih pomanjkljivosti, da pred njimi

**Slovenci smo pogosto vzgojeni v miselnosti 'bolje vrabec v roki kot golob na strehi' in se bojimo tvegati rast, a v resnici z izogibanjem rasti tvegamo največ.**

ne bežiš, ampak se z njimi soočiš. Zavedati se moraš, da nisi najpametnejši in da ljudje v ekipo prinašajo različno 'prtljago', za kar je potrebna empatija.

Kot alpinist sem se naučil, da ni problem voditi in plezati, dokler je vreme lepo in gre vse po planu. Pravo vodenje se pokaže, ko se znajdeš v nevihti. V kriznih in težkih situacijah ljudje po-



FOTO: BORUT CVETKO, MEDIASPEED

gosto otrpnejo in takrat potrebujejo nekoga z integriteto, na katerega se lahko zanesejo. Vodjo, ki bo, tudi če se ladji odlomi krmilo, skupaj z ekipo poiskal rešitev, ne pa obupal.

**Kako se boste lotil naloge, da ZM ni v vlogi prosilca, temveč partnerja, ki soustvarja gospodarsko in regulativno okolje? Kateri bo vaš prvi 'testni' dialog z vlado?**

Teme, ki jih odpiramo, so že dolgo znane in prežvečene: ustrezno davčno okolje, debirokratizacija in nekakšna oblika

razvojne kapice. Moj prvi cilj je vzpostavitev medsebojnega spoštovanja. Managerji in podjetniki smo izjemno vitalen del družbe in ne smemo biti obravnavani ali slikani kot sovražniki naroda.

Zloraba določenih družbenih skupin za kratkoročne politične interese povzroča nepopravljivo škodo, ki jo je kasneje zelo težko zakrpati. Predstavljajte

si pleten norveški pulover: če vam en jelenček na njem ni všeč in razparate cel pulover, da bi vpletli snežinko, boste na koncu morda ugotovili, da ste uničili cel pulover. Zato si želim predvsem pravega partnerskega dialoga. Če ne bomo ustvarili okolja in sistema nagrajevanja, ki bo zadržal strokovnjake, se bo tihi odhod talentov in podjetij nadaljeval. To je pogosto nepovraten proces; tistih, ki odidejo, včasih ne dobimo nazaj tudi po 20 let.

**Imate za konec še kakšno misel za člane Združenja Manager?**

Sposodil in priredil bom znani Kennedyjev izrek: Ne sprašujte se, kaj lahko Združenje Manager stori za vas, ampak kaj ste tudi sami pripravljeni narediti za razvoj našega poklica. Za prave spremembe potrebujemo aktivno vključenost in vpetost vseh članov in članic. Vodstvo je lahko iniciator, a realizacijo in prave ideje lahko udejanjimo le kot povezana ekipa. ■

Rok Hodej je zunanji strokovni sodelavec Združenja Manager. Mag. Edita Krajnovič je direktorica družbe Mediade.

# Samo najboljše je dovolj dobro

Ko je prof. Danica Purg novembra lani v Londonu prejela priznanje Thinkers50 Hall of Fame, je bil to en najpomembnejših trenutkov v zgodovini slovenskega managerskega izobraževanja. Thinkers50, vodilna globalna platforma za prepoznavanje najvplivnejših idej na področju vodenja, v svojo Dvorano slavnih uvršča posameznike, ki so trajno zaznamovali teorijo in prakso managementa. Med imeni, ki so oblikovala sodobno razumevanje voditeljstva, inovacij in strateškega razmišljanja, je zdaj tudi ustanoviteljica in dolgoletna dekanja IEDC – Poslovne šole Bled.

Iva Eibel

Omenjeno priznanje ne predstavlja le osebnega dosežka dr. Danice Purg, temveč simbolno priznanje celotnemu razvoju managerske misli v Sloveniji in v širši regiji ter potrjuje, da lahko tudi iz majhne države zraste institucija z globalnim vplivom.

Priznanje sovпада z jubilejem, saj IEDC – Poslovna šola Bled letos praznuje 40 let obstoja. 40 let vztrajanja pri odličnosti, mednarodni odprtosti in etičnem voditeljstvu. 40 let grajenja prostora, kjer se srečujejo voditelji različnih kultur, industrij in generacij. Ob tej obletnici postaja jasno, da zgodba IEDC ni zgolj institucionalna zgodovina, temveč zgodba o viziji, pogumu in dolgoročni zavezaniosti vrednotam, ki presegajo vsakokratne trende in gospodarske cikle.

## Od prvih korakov do globalne prepoznavnosti

Začetki segajo v sredino osemdesetih let, ko je Purg soustvarjala prve sodobne programe izobraževanja za managerje v Sloveniji. Takratni družbeni in gospodarski kontekst ni bil naklonjen drznosti, a prav v takšnih okoliščinah se oblikujejo vizije, ki presegajo čas. Že takrat je razmišljala širše od lokalnih okvirov. Njena ambicija je bila jasna: ustvariti mednarodno poslovno šolo, ki bo povezovala Vzhod in Zahod ter gradila most med akademskim znanjem ter poslovno prakso.

Iz teh temeljev je zrasla institucija, ki jo tuji mediji uvrščajo med vodil-

ne inovatorke poslovnega izobraževanja v srednji in vzhodni Evropi. Bled je postal sinonim za dialog, refleksijo in osebno transformacijo voditeljev. Več kot 106.000 udeležencev iz 100 držav

**Priznanje Thinkers50 Hall of Fame ne predstavlja le osebnega dosežka dr. Danice Purg, temveč je simbolno priznanje celotnemu razvoju managerske misli v Sloveniji in v širši regiji. Potrjuje, da lahko tudi iz majhne države zraste institucija z globalnim vplivom.**

je skozi desetletja prihajalo na Bled ne le po znanje, temveč po izkušnjo – izkušnjo razmisleka o lastni vlogi, odgovornosti in vplivu. IEDC je s tem presegel vlogo klasične izobraževalne ustanove in postal prostor, kjer se oblikujejo skupnosti, ideje in dolgoročna partnerstva.

Šola je razvila raznolik portfelj programov – od odprtih seminarjev do magistrskega in doktorskega študija – ter številne prilagojene seminarje za podjetja in institucije. Mednarodna fakulteta, sestavljena iz priznanih profesorjev z vodilnih svetovnih univerz, ter močna mreža diplomantov so utrdili položaj šole kot referenčne točke za razvoj voditeljstva v regiji in širše.

## Odprtost do globalnega prostora idej

Only the best is good enough (ang. samo najboljše je dovolj dobro) je vodilo, ki ga Danica Purg dosledno uresničuje že štiri desetletja. To ni slogan, temveč merilo delovanja. Pomeni najvišje akademske standarde, vrhunske gostujoče profesorje, skrbno izbrane vsebine

in zahtevne programe, ki od udeležencev pričakujejo več kot zgolj tehnično znanje. Pomeni tudi kulturo nenehnega izboljševanja, samorefleksije in mednarodne primerljivosti.

Druga njena znamenita misel, Take the best from the west and leave the rest (ang. vzemi najboljše od zahoda in pusti ostalo na poti do izhoda) izraža odprtost do globalnega prostora idej. IEDC je skozi leta zgradil mrežo povezav z uglednimi institucijami in na Bled pripeljal priznane profesorje ter strokovnjake z vsega sveta, a ob tem ohranil lastno identiteto in jasno vrednostno usmeritev. Ta sposobnost povezovanja globalnega znanja z lokalnim kontekstom je ena ključnih konkurenčnih prednosti šole. Ni šlo za posnemanje tujih modelov, temveč za premišljeno selekcijo najboljših praks in njihovo nadgradnjo v skladu z lastno vizijo.

Odličnost se kaže tudi v načinu dela z udeleženci. Programi niso zasnovani kot enosmerni prenos znanja, temveč kot intenziven dialog med profesorji in udeleženci, med teorijo in prakso, med izkušnjo in refleksijo. Udeleženci so izzvani, da premislijo lastne odločitve, soočijo svoja prepričanja in prevzamejo odgovornost za svoj razvoj. Takšen pristop zahteva pogum – tako od pre-



FOTO: OSEBNI ARHIV

davatelj kot od udeležencev – a prav v tem je njegova transformativna moč.

### Voditeljstvo kot odgovornost

Posebnost pristopa Danice Purg je sistematično vključevanje umetnosti, etike in osebne refleksije v managersko izobraževanje. Prepričana je, da voditeljstvo ni zgolj upravljanje procesov, temveč odgovornost do ljudi in družbe. Voditelj ne sprejema odločitev v vakuumu – njegove odločitve vplivajo na zaposlene, skupnosti in širše okolje. Zato mora razumeti širši kontekst, v katerem deluje, ter razvijati občutek za posledice svojih dejanj.

Ob mednarodnem priznanju je poudarila, da je bilo njeno poslanstvo od začetka vnesti etiko, odgovornost in inovativnost v izobraževanje managementa ter graditi mostove med različnimi svetovi. V programih IEDC se tako finančni modeli in strateške analize prepletajo z umetniškimi izkušnjami, razpravami o vrednotah in refleksivnimi praksami. Glasba, slikarstvo ali film niso dodatek, temveč del pedagoškega pristopa, ki spodbuja celostno razumevanje voditeljstva ter razvija empatijo, ustvarjalnost in sposobnost kritičnega mišljenja.

Takšen pristop presega klasične poslovne paradigme. Voditelj mora po njenem prepričanju navdihovati, povezovati

in služiti družbi kot celoti. Izobraževanje managementa ima moč spreminjati posameznike in družbe, je poudarila ob prejemu priznanja. Prav ta širina razumevanja vloge voditelja je IEDC ločila od mnogih

**Ko IEDC praznuje 40-letnico, je jasno, da zapuščina Danice Purg presega institucionalni okvir. Gre za generacije managerjev, podjetnikov in voditeljev, ki so na Bledu oblikovali svojo vizijo in etični kompas.**

drugih institucij. V času, ko so podjetja pod pritiskom kratkoročnih rezultatov, šola vztraja pri dolgoročnem pogledu, pri trajnosti in odgovornem odločanju.

### Odličnost ni izbira, temveč odgovornost

Ko IEDC praznuje 40-letnico, je jasno, da zapuščina Danice Purg presega institucionalni okvir. Gre za generacije managerjev, podjetnikov in voditeljev, ki so na Bledu oblikovali svojo vizijo in etični kompas. Gre za skupnost diplomantov, ki deluje v 17 državah in panogah ter s seboj nosi vrednote, osvojene v času študija. Ta skupnost je en najdragocenejših kapitalov šole – mreža ljudi, ki si delijo podobno razumevanje odgovornega voditeljstva.

Zapuščina se kaže tudi v trajni mednarodni prisotnosti šole, v njeni sposob-

nosti prilagajanja novim izzivom – digitalni transformaciji, umetni inteligenci, trajnostnemu razvoju in geopolitičnim spremembam – ter v nenehnem iskanju odgovorov na vprašanja prihodnosti.

IEDC ostaja zavezan razvoju voditeljev, ki znajo združevati analitično ostrino z moralno integriteto in strateško razmišljanje z občutkom za človeka.

V svetu, ki postaja vse bolj kompleksen in nepredvidljiv, ostaja poudarek na etiki in odgovornosti še pomembnejši. Sporočilo Danice Purg ostaja aktualno: »Odličnost ni izbira, temveč odgovornost.« Ta odgovornost do znanja, do ljudi in do družbe je tisto, kar je njeno delo zapisalo med trajne mejnike svetovnega menedžmenta. In prav ta odgovornost bo tudi v prihodnje temelj, na katerem bo IEDC – Poslovna šola Bled še naprej gradila svojo zgodbo: kot prostor dialoga, poguma in vizije za naslednjih 40 let. ■

Iva Eibel je vodja korporativnega komuniciranja na IEDC – Poslovni šoli Bled in dolgoletna sodelavka prof. Danice Purg.

# Pet glavnih pasti pri prenosu nasledstva

Mednarodne raziskave kažejo (2015, HSG Center for family Business v sodelovanju z EY), da si največ 9 % vseh otrok želi prevzeti družinska podjetja – podjetja svojih staršev oz. ustanoviteljev – ali v njih želijo biti zaposleni na tak ali drugačen način. Hkrati kažejo tudi, da si 40 % vseh otrok podjetnikov želi postati podjetnik, vendar ne v podjetju svojih staršev. Vsi ostali, tj. 60 % otrok pa s podjetništvom ali z zaposlitvijo v podjetjih svojih staršev ne želi imeti nič. Bomo prisilili potomce, da bodo živeli naše življenje, ali jim pustili, da si ustvarijo svojega?

dr. Robert Ličen

Ko prebiramo razne bolj ali manj strokovne članke o prenosu nasledstva podjetij med generacijami, se pravi o prenosu med ustanovitelji podjetja in njihovimi potomci, se vse skupaj bere nekako romantično. Starši zapuščajo svoje življenjsko delo svojim otrokom. Kaj lepšega?

Pa ni vedno tako! Že dolgo se ukvarjam z usposabljanjem naslednikov, sinov in hčera ustanoviteljev podjetij, za nji-

Razlog je preprost. Večina podjetnikov, ustanoviteljev prve generacije slovenskih podjetij, ima željo, da bi v primeru, če človek gara celo življenje in svoje življenje žrtvuje za razvoj svojega podjetja, njihovo življenje in njihovo življenjsko delo imelo nek smisel. Smisel pa ima po njihovem mnenju le v primeru, če to delo nadaljujejo, v večini primerov, njihovi potomci. V tem 'smislu' se običajno skriva past in je razlog za vse solze, ki se pri tem prelijejo.

**Če potomci želijo in so tudi usposobljeni, da prevzamejo vodenje podjetje od staršev, ustanoviteljev podjetja, jim to prepustimo, a jim dajamo nasvete le takrat, ko zanje zaprosijo.**

hov prevzem. Že dolgo videvam travme tako staršev, ustanoviteljev podjetij, kot travme njihovih otrok, tj. prevzemnikov. Bil sem priča solz žalosti in obupa na eni in solz radosti ter sreče na drugi strani. Teh je bilo žal bistveno manj.

## Past nasledstva

Starši, se pravi ustanovitelji podjetij, v večini primerov želijo zapustiti svoje podjetje v vodenje in upravljanje svojim naslednikom, tj. svojim otrokom. Želijo, da oni nadaljujejo njihovo življenjsko delo, da oni zagotovijo rast in razvoj podjetja tudi v bodoče. Želijo, da potomci aktivno vstopijo in nadaljujejo njihovo življenjsko zgodbo in živijo njihovo poslovno življenje predvsem takrat, ko ustanovitelji sami tega več ne zmorejo.

## Prodaja kot zadnja možnost

Prva past je zelo slovenska. Pri nas podjetniki v večini ne ustanavljajo in razvijajo podjetij za prodajo. Zato je v primeru medgeneracijskega prenosa običajno prodaja podjetja na zadnjem mestu zelenih dejanj in je zgolj izhod v sili. Na zahodu ustanovitelji podjetij bistveno manj kot pri nas pripisujejo podjetjem status živih bitij. Podjetje ustanovijo, izkoristijo trenutek za razvoj in ga želijo čim bolj kapitalizirati. Pri nas pa ustanovitelj podjetje tretira kot svojega otroka, pogosto žal primarnega, mu s tem pripiše skoraj človeške lastnosti in ga želi kot takšnega v nadaljnjo vzgojo in razvoj prepustiti svojim naslednikom. Pri tem pozabljajo, da so sami 'otroka' vzgojili od začetka, se pravi od rojstva dalje, prepustili bi ga pa radi v vzgojo



FOTO: OSEBNI ARHIV

## Prenosa si morajo želeti vsi deležniki

Kot omenjeno v prispevku, je pri nasledstvu definitivno najpomembnejše, da si obe strani iskreno želita prenosa v naslednjo generacijo. V našem primeru je do prenosa lastništva prišlo iz prve v tretjo generacijo, saj prej prenos ni bil točno dorečen ne določen. Hvaležen sem očetu, da mi je v podjetju že zgodaj dal proste roke pri vodenju in odločanju. Pri prenosu lastništva pa smo se skupaj – dedek, oče ter moji bratje in sestre – odločili, da podjetje odkupim. S tem smo želeli zadevo čim bolj pravično ovrednotiti oz. razdeliti, kar pa je navkljub vsemu pri podjetju težko, saj njegova vrednost niha. Vseskozi smo se zavedali, da je to pot, ki postavlja trdne temelje za nadaljnji razvoj in rast podjetja. Pod črto: bistveno je, da si vsi deležniki želijo nadaljevanje zgodbe družinskega podjetja in da je prevzemnik prepričan ter si želi nadaljevati pot njegovih prednikov.

**Luka Pleško**, direktor, Pleško Cars



svojim naslednikom takrat, ko je 'njihov otrok' sredi pubertete. Naj si gre za otroka ali podjetje, oba imata v vsaki fazi svojega 'odraščanja' drugačne potrebe in zahtevata drugačna znanja za vzgojo. Ampak, tako ali drugače: Kdo pa prodaja svoje otroke?

### Bi pilotiranje letala zaupali laiku?

Druga past je običajno posledica prepričanj, da se sposobnosti in znanja dedujejo. Ali bi podjetnik, pilot, ki ima svoje letalo, silil potomce, da prevzamejo njegovo pilotiranje, in to navkljub temu, da ti ne znajo upravljati aviona? Ne! Zakaj potem mislijo, da bodo znali upravljati njihovo podjetje? Imel sem primer, ko me je ustanovitelj podjetja prosil, da prepričam njegovo hči, da prevzame njegovo podjetje v vodenje in upravljanje. Ko sem se dobil z njegovo potomko, mi je v grozi povedala, da je učiteljica slovenskega jezika v osnovni šoli in da nima pojma o vodenju podjetja. Oče pa je še kar vztrajal ...

V drugem primeru je ustanovitelj zagrozil svojemu potomcu z razdedinjenjem, če ne prevzame njegovega industrijskega podjetja z nekaj sto zaposlenimi. Ker je bil sin iz umetniških krogov, ni pa hotel razočarati svojih staršev, je na to pristal, a pod pogojem, da ga nekako usposobijo. Dve leti (!) je vsak teden hodil na usposabljanje. Njemu se je zdelo bistveno premalo, staršem pa bistveno preveč časa. Ustanovitelj mi je de-

jal, da naj pospešim vse skupaj, ker je to njegov sin in je skoraj tako sposoben kot on sam. Skoraj! Povedal sem mu, da se ljudje usposabljaajo za prevzem takšnih podjetij od osem do deset let, pa še to le v primeru, da so tega sposobni in

**Da mora lastnik biti tudi direktor podjetja, je ena največjih zmot slovenskega dojemanja podjetništva. Če je ustanovitelj celo življenje živel v vlogi direktorja in lastnika družbe, še ne pomeni, da je svoje potomce v tem času usposobil za opravljanje katere koli vloge v njem.**

si tega želijo. Ko je sin prevzel vodenje podjetja, mi je povedal, da bo podjetje prodal tisti dan, ko bo njegov oče umrl. Vsekakor je pustil očeta, da je bil še naprej aktiven v podjetju, kolikor je pač sam želel, ker on sam ni imel nobene-ga namena nadaljevati razvoja podjetja, ko očeta ne bo več.

### O gasilcih, čakajočih na intervencijo

Ena od največjih napak je, da se ustanovitelji, četudi so otroci usposobljeni in imajo željo po prevzemu podjetja, nato ves čas vmešavajo in vsiljujejo svoje metode dela v delo prevzemnikov. Vem, da jim hočejo dobro, da jim hočejo pomagati. Vendar jim vsiljujejo nasvete iz njihovega sveta, sveta preteklosti, ne iz sveta prevzemnikov oz. sveta prihodnosti. Ne razumejo, da si morajo prevzemniki sami izgraditi svojo avtoriteto in dokazati zaposlenim ter poslovnim partnerjem, da so sami sposobni vode-

nja podjetja brez nenehnega vmešavanja ustanoviteljev. Slednji pa kot gasilci v popolni gasilski uniformi doma ali v pisarni sedijo in komaj čakajo na klic k intervenciji.

### Pomešani funkciji vodenja in upravljanja

Zadnja od večjih pasti je v tem, da ustanovitelji ne ločijo vodenja podjetja od upravljanja. Ustanovitelj bi naredil veliko več za potomce, če bi jim svoje podjetje prepustil v upravljanje kot lastnino, v aktivno vodenje, tj. za direktorja družbe, pa bi skupaj imenovali nekoga, ki je za to delo usposobljen in si ga hkrati želi voditi. Prepletenost vodenja in upravljanja kot funkciji sta pri nas pomešani.

Da mora lastnik biti tudi direktor podjetja, je ena največjih zmot slovenskega dojemanja podjetništva. Če je ustanovitelj celo življenje živel v vlogi direk-

torja in lastnika družbe, še ne pomeni, da je svoje potomce v tem času usposobil za opravljanje katere koli vloge v njem. Če pa ustanovitelj podjetja želi, da so njegovi otroci srečni v življenju, je osnovni pogoj, da jim pusti, da so lahko srečni na svoj – ne pa njegov – način.

Če potomci želijo in so tudi usposobljeni, da prevzamejo vodenje podjetje od staršev, ustanoviteljev podjetja, jim to prepustimo, a jim dajajmo nasvete le takrat, ko zanje zaprosijo. V vseh drugih primerih pa podjetje raje prepustimo v vodenje za to usposobljenim ljudem, lastništvo nad njim in s tem povezano upravljanje podjetja pa lahko še vedno prevzamejo potomci, če si tega seveda želijo. ■

Dr. **Robert Ličen** je ustanovitelj in direktor Podjetniškega centra Pegasus, coach, mentor in strokovnjak za upravljanje s spremembami v podjetjih.

# Kaj zaposleni govorijo (p)o podjetju

Sodobno vodenje v bitki za talente zahteva razumevanje kakovosti odnosov v organizaciji in prehod od gole statistike k vsebini. Z vključevanjem teh podatkov v diagnostiko uspešnosti podjetja dobimo natančen smerokaz za razvoj inovativnih in odpornih ekip, ki so temelj dolgoročne gospodarske prebojnosti.

Maruša Grah, Zenel Batagelj

Se kot voditelj lahko kakovostno odločate brez dobrih podatkov? Prepuščanje diagnostike stanja v podjetjih občutku

**Zlata nit naslavlja eno ključnih razvojnih ovir Slovenije: nizko privlačnost za talente in pomanjkanje sistematičnega spremljanja kakovosti delovnega okolja za zaposlene.**

ali naključju ni le organizacijska pomanjkljivost, temveč strateško tvegane z merljivimi posledicami. McKinsey Global Institute v raziskavi *Performance through people* (2023) ugotavlja, da so organizacije, ki enako vlagajo tako v poslovne rezultate kot v ljudi, 4,3-krat bolj verjetno v vrhu finančne uspešnosti.

Zdravi odnosi so predpogoj za sproščanje vrednosti, ki leži v najbolj trajnostnem viru organizacije – vaših ljudeh. Prav ljudje so en od ključnih temeljev načel industrije 5.0, ki jo Evropska komisija opredeljuje kot prehod k trajnostni, na človeka usmerjeni in odporni industriji, v kateri vlogo človeka krepi tehnologija in pomaga kapitalizirati njegovo dodano vrednost. Merjenje človeškega faktorja, tj. kakovosti odnosov v organizaciji, zato ni zgolj kadrovsko orodje, temveč osnova za izpraševanje in potrjevanje konkurenčne prednosti.

**Premik moči: zakaj 'občutek' več ne zadošča?**

Tehtnica na trgu dela se je v zadnjih letih odločno nagnila v prid talentom. Demografski trendi so neizprosni: bazen razpoložljivih kadrov se krči, generacije v delovnih okoljih se mešajo, vsaka prinaša drugačna pričakovanja. Hkrati

je pandemija za vselej spremenila razmerje med zaposlenimi in delodajalci – fleksibilnost, avtonomija in kakovost od-

nosov na delovnem mestu so postale nepogrešljive sestavine vrednostne ponudbe zaposlovalca.

Zato prihodnost najboljših podjetij ni zapisana le v poslovnih načrtih, temveč izvira iz moči odnosov med ljudmi, ki jih soustvarjajo. Na tem področju smo pionirski, saj je Slovenija prva država na svetu, ki sistematično meri kakovost odnosov na delovnem mestu. Medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit časnika Dnevnik, ki teče že 19. leto zapored, predstavlja EKG odnosov v organizaciji. Podjetju omogoča upravljanje tega pomembnega dejavnika, zaradi katerega vas lahko talenti izberejo ali pa zapustijo.

**Ko številke dobijo svoj glas – kazalnik eNPS**

Indikator stopnje priporočanja ali NPS (ang. *Net Promotor Score*) se je v slovenskem managementu dobro 'prijel'. Na kadrovskega področju z njim merimo, koliko na lestvici od 1 do 10 zaposleni priporočajo svojo organizacijo kot dobro za delo. Takrat govorimo o stopnji priporočanja zaposlenih oz. eNPS (ang. *Employee Net Promotor Score*), ki nam v svoji kvantitativni obliki preprosto pove, ali se moramo zaposlenim še bolj posvetiti.

Pri kazalnikih, kot je NPS, skoraj praviloma sledi vprašanje, kako dober je rezultat, ki smo ga dobili. Sam kazalec se giblje med vrednostmi od -100 do 100, pri čemer na splošno velja, da so vrednosti nad 0 pozitivne, nad 50 pa že zelo dobre oz. odlične. In prav tu Zlata nit zablesti, saj namesto posplošenega konteksta postreže aktualno primerjavo s podobnimi sodelujočimi podjetji iz domačega gospodarskega okolja. Dlje kot smo od rezultatov ostalih oz. od ideala, bolj nam diagnostika govori, da se je treba področju izdatneje posvetiti.

Z re-inovacijo, ki jo je prinesla zadnja izvedba Zlate niti, smo stopili korak dlje. Kazalnik eNPS, ki je že doslej omogočal primerjavo stopnje pripadnosti med podjetji, smo nadgradili z odprtim vprašanjem, zakaj so zaposleni podali tako oceno, povezano s priporočanjem podjetja kot delodajalca. S pomočjo sodobne analize odgovorov in UI smo odprli popolnoma nov vpogled v dinamiko delovnih okolij. Ne gre več le za številko, ampak za razumevanje razlogov, vzorcev in občutkov zaposlenih.

Velikokrat pa pozabljamo, da ima kazalnik NPS lahko svojo kvalitativno komponento, ki je zdaj postala tudi sestavni del merjenja Zlate niti. Vsakega zaposlenega vprašamo še po razlogih za podano oceno. Pri analizi tovrstnih prostih odgovorov si pomagamo s strojnim kodiranjem, ki se izkazuje kot izjemno natančno. Za pripravo kodnega sistema, izvedbo samega kodiranja, povzemanje, izločanje navedb, kjer bi lahko prepoznali

identiteto osebe, in za iskanje tipičnih primerov navedb Zlata nit zdaj uporablja strojno učenje in UI.

### Tehnološki preskok, ki ponudi več od rezultata

Prav v uporabi sodobne tehnologije je Zlata nit edinstvena. Sistem se namreč uči iz informacij, ki jih zaposleni podajo v svojih odgovorih. Osnovo standardnih kodnih sistemov nadgradi celotni korpus odgovorov, kar nam spet omogoča primerjavo med podjetji, ki sodelujejo v isti kategoriji. A Zlata nit se ne bo ustavila tu. S pomočjo razvojnega partnerja, raziskovalne družbe Valicon, nadgrajujemo model za razumevanje eNPS, izdelan z metodami strojnega učenja.

Ti tehnološki premiki sodelujočim podjetjem omogočajo, da ne spremljajo več le rezultata, temveč mnogo hitreje in učinkoviteje kot doslej pridobijo dragocene informacije o tem, zakaj so zaposleni svoje podjetje ocenili tako, kot so ga. Odgovori razkrivajo pomembne vzorce – zadovoljstva, pripadnosti in priložnosti za izboljšave v kakovosti odnosov in organizacijski kulturi – ki dopolnijo ključne diagnostične parametre uspešnosti podjetja.

#### Uvidi: značilnosti vrhunskih slovenskih zaposlovalcev

Kumulativni podatki, zbrani v zadnjem merjenju Zlate niti, kažejo jasno sliko. Najbolj zadovoljne zaposlene najdemo v organizacijah, za katere so značilni dobro počutje, klima, odnosi s sodelavci ter timsko sodelovanje. Finančna nagrada (plača) se pri zadovoljnih po pomembnosti znajde šele na tretjem mestu. Res pa je, da pri nezadovoljnih zaposlenih višina finančne nagrade postane faktor, ki je najbolj pomemben.

#### Nacionalni termostat odnosov

Sodelovanje v Zlati niti je korak k organizacijski preobrazbi, ki se začne z enim, a ključnim dejanjem: z resnim poslušanjem glasov ljudi znotraj organizacije. Z na podatkih osnovanimi uvidi, ne le občutku, imajo organizacije v svojih rokah najmočnejše orodje za ra-



FOTO: SHUTTERSTOCK

zvoj uspešnosti: zavzete ljudi in njihov ustvarjalni potencial.

Sistematično merjenje kakovosti odnosov na delovnem mestu na nacionalni ravni je strateška prednost Zlate niti. Na podlagi sodelovanja podjetja dobijo informacijo, kako se odrežejo

### Organizacije z visoko kakovostjo odnosov lažje privabljajo in zadržujejo talente, lažje uvajajo spremembe in lažje mobilizirajo ustvarjalni potencial zaposlenih.

glede na druge najboljše zaposlovalce, s katerimi se potegujejo za talente v domačem okolju. A ne gre le za ogledalo lastne organizacije. Izmerjeni in anonimizirani podatki postanejo del nacionalne podatkovne baze, ki z leti postaja vse globlja in vse bolj dragocena.

Zlata nit tako naslavlja eno ključnih razvojnih ovir Slovenije: nizko privlačnost za talente in pomanjkanje sistematičnega spremljanja kakovosti delovnega

okolja za zaposlene. Pove, kaj delajo dobro tisti, ki jih zaposleni ocenjujejo za najboljše zaposlovalce, tiste, ki skrbijo za visoko kakovost odnosov.

Organizacije z visoko kakovostjo odnosov lažje privabljajo in zadržujejo talente, lažje uvajajo spremembe in lažje

mobilizirajo ustvarjalni potencial zaposlenih. Sposobnost voditi skozi spremembe z zavzetimi ljudmi ob sebi predstavlja ključno razliko med organizacijami, ki bodo v Evropi in svetu prepoznane kot privlačna okolja za talente, in tistimi, ki bodo zaostale. ■

**Maruša Grah** je vodja projekta Zlata nit v družbi Mediade, ki skrbi za metodološki razvoj in izvedbo projekta Zlata nit. **Zenel Batagelj** je ustanovitelj in partner raziskovalne družbe Valicon, razvojnega partnerja projekta Zlata nit.

# Rodnost: izziv, ki nas premalo skrbi

Slovenija se po indeksu enakosti spolov uvršča pod povprečje EU (EIGE, 2024), še večji pa je zaostanek za severnoevropskimi državami. Zaposlenost žensk je tradicionalno visoka, kar Slovenijo uvršča med države z bolj uravnoteženo udeležbo na trgu dela. A vendar ostajajo razlike v kakovosti zaposlitev, plačah in dostopu do odločanja. Katere strukturne neenakosti omejujejo ekonomski in družbeni položaj žensk in posledično vplivajo tudi na rodnost?

dr. Maja Zalaznik

Vzemimo npr. poklice, ki jih v največji meri opravljajo ženske – zdravstvo, vzgoja, socialno varstvo – ti so tradicionalno manj cenjeni in plačani, čeprav so ključni za kakovost življenja vseh nas. Po preračunih UMAR okoli 65 % vseh žensk prejema plačo, nižjo od povprečne. Med ženskami v rodni dobi (15–49 let) je ta delež še višji – približno 71 %. Čeprav je visoka izobrazba povezana z višjimi dohodki, so ženske tudi v tem segmentu v slabšem položaju kot moški. Plačna vrzel ostaja okoli 11–12 % in se z rastjo položaja povečuje.

Ženske so tudi redkeje vključene v sisteme nagrajevanja z bonusi in delnicami, kar dolgoročno vpliva na njihovo finančno stabilnost. Slovenija ima sicer eno najvišjih stopenj delovne aktivnosti žensk v EU, 31 % žensk (starih 15 let in več) pa ima končano terciarno izobrazbo, a vertikalne razlike ostajajo izrazite. Ženske predstavljajo več kot 60 % vseh strokovnjakov v Sloveniji, vendar je med managerji le 36 % žensk. Med inženirkami je delež še nižji (približno 16 %), v industriji in gradbeništvu pa ženske zasedajo komaj 14–16 % voditeljskih mest.

## 0 ženskah v znanosti in neplačanem delu

Zanimive so tudi primerjave v znanosti. Po podatkih ARIS (publikacija Ženske v znanosti) imamo sicer več študentk kot študentov, leta 2024 je bilo kar 53 % doktoric znanosti. A ob prehodu v znanstveno raziskovalne in akadem-

ske kariere ter z napredovanjem na višje in vodstvene položaje se pojavi precejšen upad žensk; npr. med rednimi profesorji jih je le 38 %, mnogo manj je žensk vodij raziskovalnih programov ali projektov, ženske razpolagajo z manjšim

**Rodnost in položaj žensk nista le vprašani pravičnosti in enakovrednosti v družbi, ampak predvsem izgubljanje kakovostnega, inovativnega in družbeno relevantnega napredka, ki bi mu lahko doprinesle ženske še v večji meri.**

obsegom sredstev kot moški vodje, plačna vrzel med spoloma je v znanstveno raziskovalni dejavnosti znašala oktobra 2024 11 % v korist moških, pri terciarno izobraženih 16 %. Komisija za enake možnosti na področju znanosti prav tako s svojo raziskavo ugotavlja, da so ženske premalo zastopane na višjih akademskih položajih, da prihaja do plačne neenakosti, tudi prikrita diskriminacije. Da mlade mamice znanstvenice v mnogo manjšem številu kot njihovi kolegi odhajajo na izpopolnjevanja ali prevzemajo ključne vloge, ker preprosto nimajo ustreznega podpornega okolja. Ali pa ni razumevanja in podpore v samem delovnem okolju.

Podoben je pogled tudi na razlike v obsegu neplačanega in skrbstvenega dela, kar pomembno zmanjšuje čas, ki ga imajo ženske na voljo za kariero, izobrazbo, napredovanje, tudi finančno neodvisnost. Slovenija ima sicer dobro urejene pravice starševskega varstva, a primerjave kažejo, da večino dopusta še vedno koristijo matere, deloma zaradi

plačnih razlik, pa tudi zaradi družbenih pričakovanj o primarni vlogi matere.

Kaj vse to nakazuje? Da rodnost in položaj žensk nista le vprašani pravičnosti in enakovrednosti v družbi, ampak

predvsem izgubljanje kakovostnega, inovativnega in družbeno relevantnega napredka, ki bi mu lahko doprinesle ženske še v večji meri. Delež žensk v rodni dobi (15–49 let) je bil namreč v Sloveniji leta 2023 nižji kot v EU27, znižanje tega deleža v obdobju 2001–2023 pa največje v EU. Posledično je bilo leta 2024 v Sloveniji najmanj rojstev doslej (16.875), celotna stopnja rodnosti (TFR) 1,52 pa ostaja pod stopnjo enostavnega obnavljanja (2,1). Pri tem gre tudi za izgubo talentov, potenciala razvoja, priložnosti napredka – tako za podjetja, institucije, družbo kot celoto. Tudi za posamezno družino in lokalna okolja.

## Kakšni ukrepi in politike bi bili potrebni, da bi se trend začel spreminjati?

Slovenija ima trdno pravno osnovo za enakost spolov oz. enake možnosti, tudi visoka zaposlenost žensk je pomemben dosežek. A dolgotrajne plačne razlike, slabša dostopnost do želenih delovnih mest, stanovanj, visoka tveganja

prekinitve kariere in vsi zgoraj navedeni argumenti (pa tudi drugi) ne vplivajo le na ekonomski in razvojni položaj žensk, ampak tudi na njihovo odločanje o družini in življenjskih poteh.

Med možnimi vzvodi spremembe trenda rodnosti so ukrepi na področjih stabilne stanovanjske politike za mlade družine, kot so bolj predvidljiv in dostopen najemni trg ter hitrejša poti do prvega doma

tavljanje enakovredne in dejanske participacije žensk v vseh segmentih družbe. Vzporedno je treba zagotoviti tudi ustrezno integracijo priseljenih družin (jezik, priznavanje kvalifikacij, vključevanje otrok), saj je priseljevanje dejanski del naše demografske slike—vendar razvojno uspešno le, če je dobro upravljano.



FOTO: SHUTTERSTOCK

Zato je potrebno breme neenakosti porazdeliti z bolj predvidljivim delovnim in življenjskim okoljem za mlade družine, na kar opozarja tudi Akcijski načrt za dvig blaginje Združenja Manager; umestiti v sistem in odločanje, da je enakovredna obravnava žensk na kariernih poteh in priložnostih za zaposlitev del kulture in vitalnosti družbe in razvoja, prav tako plačna politika in njihove razvojne priložnosti. Obenem bi bilo smiselno poskrbeti za skrbstvo in varovanje otrok na način, da ne preobremeni družinskih prihodkov, ter v družbi odstraniti stereotipe o tem, kaj ženska zmore in česa ne. Ženske so (lahko) odlične vodje in voditeljice, pa čeprav opravljajo hkrati še vse svoje druge družbene vloge. In so ob tem predane mame. Vse to pa morajo razumeti najprej ključni odločevalci, družba in delovna okolja pa sprejeti in udejanjati.

(sheme kreditiranja itn.); davčne in kreditne podpore v prvih letih starševstva – davčna obravnava družin naj postane opazno bolj spodbudna in bolj občutljiva na dejansko število otrok; bolj dostopno

**Projekcije niso obetavne, zato je še toliko bolj pomembno, da s premišljenimi, strokovno in analitično dognanimi (in ne ad hoc političnimi) ukrepi naslovimo družbeni izziv rodnosti, in sicer kot čez-mandatno nalogo.**

in časovno prilagojeno varstvo otrok, kar vključuje polno vrtčevsko pokritost in razširjene urnike, ki sledijo realnosti sodobnega, evropskega in globalnega dela; hkrati na drugi strani prilagodljivost zaposlovalcev, da lahko starša npr. kombinirata prihod in odhod otroka v oz. iz vrtca. Ter seveda krepitev javnih politik in družbenih praks, usmerjenih v odpravo spolnih stereotipov, zmanjševanje feminizacije poklicev ter zago-

### Kaj kažejo projekcije za prihodnost?

Kot navaja UMAR poročilo (2024, str. 21) projekcija prebivalstva EUROPOP2023 predpostavlja, »da se bo celotna stopnja rodnosti povečala, ob vse manjšem številu žensk v rodni dobi pa se bo rodilo še nekoliko manj otrok. V Sloveniji naj bi se stopnja rodnosti tako povečevala in leta 2100 dosegla 1,72 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi. Tudi ob predpostavki višjega selitvenega prirasta tako ne dosežemo 20.000 živorojenih. Padanje števila žensk v rodni dobi naj bi se upočasnilo oz. ustavilo okoli leta 2040.«

Projekcije niso obetavne, zato je še toliko bolj pomembno, da s premišljenimi, strokovno in analitično dognanimi (in ne ad hoc političnimi) ukrepi naslovimo ta družbeni izziv, in sicer kot čezmandatno nalogo. Pa tudi da se ozremo naokoli, saj se večina držav sooča s podobnimi družbenimi razmisleki. Odločitve o rojstvu otrok so vedno presoja številnih dejavnikov, zagotovo ne le sistemskih. A če so ti predvidljivi in v družbi sprejeti, potem je odločitev lažja. Rodnost je ena treh ključnih kompo-

nent demografskega razvoja. Tudi in še posebej zato, ker smo družba staranja, bi nas morala še kako skrbeti. ■

Dr. Maja Zalaznik je redna profesorica na področju mednarodnega poslovanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

# Plačilna preglednost: priložnost in ne grožnja

Direktiva o preglednosti plačil v EU je kot luč, ki jo prižgemo v razmetani sobi. Dokler je tema, lahko verjamemo, da je vse v redu. Ko pa jo prižgemo, šele vidimo, kaj je na tleh, kaj pod posteljo in kaj je treba pospraviti. Luč ne povzroči nereda. Nered je bil tam že prej, luč ga samo razkrije. Plačilna preglednost deluje enako. Ne ustvarja problemov. Razkrije jih. In od leta 2026 jih bo razkrivala obvezno.

Larisa Grizilo

»Pri nas nimamo težav z enakostjo. Nočemo sprožiti vala zahtev po zvišanju plač,« je dejal direktor tri mesece pred interno analizo plač. Rezultati niso pokazali systemske diskriminacije. Pokazali

Direktiva uvaja jasne in merljive obveznosti za vse delodajalce:

- razkritje plačnega razpona ali začetne plače pred razgovorom ter prepoved vprašanj o preteklih plačah;

Plačilna preglednost ni vprašanje števil. Je vprašanje kakovosti vodenja, zrelosti sistema in poguma, da uredimo tisto, kar je predolgo ostajalo nevidno.

V številnih organizacijah bodo referenti, administratorji in tehnični specialisti le minimalno nad zakonskim minimumom, ne glede na zahtevnost ali odgovornost. Če kompresije ne upravljamo strateško, bo oslabila motivacijo, otežila diferenciacijo uspešnosti in povečala fluktuacijo ravno med ključnimi strokovnimi profili.

38

so nekaj drugega: leta ad hoc odločitev, nujnih zaposlitev, individualnih izjem, proti-ponudb in nikoli popravljenih odstopanj. Najbolj podplačani niso bili najglasnejši, temveč tihi, stabilni nosilci znanja, ki se nikoli niso pogajali. To je realnost večine organizacij.

## Evropski okvir in slovenska realnost

Direktiva o preglednosti plačil (*The EU Pay Transparency Directive 2023/970*) je začela veljati junija 2023. Države članice jo morajo prenesti v zakonodajo do 7. junija 2026. V Sloveniji je realno pričakovati, da bo zakonodajni proces zamujal. A to ne pomeni, da lahko podjetja čakajo.

Tudi brez pravočasnega nacionalnega zakona:

- bodo sodišča pri presoji sporov upoštevala evropski pravni okvir;
- bodo zaposleni uveljavljali pravico do informacij;
- bodo mednarodna podjetja uveljavljala standarde na ravni celotnih sistemov;
- bo trg dela nagrajeval transparentne delodajalce.

- pravico zaposlenih do vpogleda v povprečne plače po spolu za primerljivo delo;
- obveznost odprave neupravičenih razlik nad 5 %;
- obrnjeno dokazno breme – delodajalec mora dokazati, da diskriminacije ni bilo;
- obvezno poročanje o plačnih vrzelih le za podjetja z več kot 100 zaposlenimi.

## Dvojni pritisk leta 2026: direktiva in minimalna plača

Slovenska podjetja se z direktivo ne soočajo v praznem prostoru. Leto 2026 je prineslo tudi 16-odstotni dvig minimalne plače. To pomeni strukturni premik celotne plačne lestvice.

Posledice bodo konkretne:

- kompresija plač med operativnimi, podpornimi in specialističnimi vlogami;
- zmanjšanje razlik med nižjimi in srednjimi plačnimi razredi;
- pritisk na prilagoditev celotne strukture, ne le spodnjega segmenta;
- povečano tveganje za občutek nepravilnosti pri dolgoletnih zaposlenih.

Kombinacija zakonskega pritiska in stroškovnega šoka pomeni eno: obstoječe plačne strukture brez prenove ne bodo zdržale.

## Zakaj je plačilna preglednost priložnost in ne grožnja

Plačilna preglednost pogosto razumemo kot mehanizem za zaščito zaposlenih pred organizacijami. V resnici je enako močno orodje za zaščito organizacij pred lastno nedoslednostjo.

Za vodstvo pomeni:

- zmanjšano pravno tveganje;
- boljši nadzor nad stroški dela;
- jasnejšo sliko organizacijske strukture in vrednosti posameznih vlog;
- bolj predvidljivo načrtovanje kadrov in proračunov.

Ko so plače vezane na objektivna, spolno nevtralna merila, postanejo odločitve manj politične in bolj strateške. Za vodje pomeni okvir in jezik. Namesto da branijo posamezne zgodovinske odločitve, imajo jasna merila, na katera se lahko oprejo. Pogovor o plači postane vodstveni dialog, ne pogajanje. Za zaposlene

pomeni občutek pravičnosti. Razumevanje kriterijev nagrajevanja in zavedanje, da veljajo za vse, je en najmočnejših dejavnikov zavzetosti in zadržanja.

Na trgu dela pa transparentnost skrajša zaposlitvene postopke, izboljša kakovost kandidatov in zmanjša število zavrženih ponudb. Transparentnost zmanjšuje trenje in signalizira zrelost organizacije.



FOTO: OSEBNI ARHIV

## Ne gre le za vprašanje skladnosti

Preglednost v plačilih ni zgolj tehnično vprašanje objave plačnih podatkov, temveč predvsem vprašanje kakovosti vodenja in zrelosti organizacijskih sistemov. Organizacije, ki imajo jasno opredeljena merila za vrednotenje dela in nagrajevanje, lahko preglednost razumejo kot priložnost za krepitev zaupanja, pravičnosti in profesionalizacije kadrovske prakse. Raziskave kažejo, da pregledni sistemi plač povečujejo zaznano pravičnost, zaupanje v vodstvo in zavzetost zaposlenih. Hkrati lahko prispevajo k večji stabilnosti organizacij, saj so povezani z večjim zadovoljstvom zaposlenih in nižjo fluktuacijo.

Preglednost je pomemben signal na trgu dela. Mlajše generacije zaposlenih vse bolj pričakujejo jasne in pravične plačne prakse, organizacije, ki jih vzpostavijo, pa so pogosto bolj privlačne za talente. Poleg tega preglednost omogoča organizacijam, da sistematično pregledajo svoje plačne strukture ter prepoznajo morebitne sistemske ali nezavedne pristranosti.

Preglednost v plačilih ni le vprašanje skladnosti z zakonodajo, temveč lahko postane pomembno orodje za izboljšanje organizacijske kulture, učinkovitosti in dolgoročne konkurenčnosti podjetij.

**Barbara Zupančič**, direktorica Listine raznoликosti Slovenija, članica delovne skupine za implementacijo Direktive EU 2023/970

## Tri možne poti

Podjetja imajo tri realne možnosti.

**1. Minimalna skladnost.** Izpolniti zakonski minimum tik pred rokom. Kratkoročno najcenejša pot, a z večjim pravnim tveganjem, nepripravljenimi vodji in verjetno ponovno prenovo čez nekaj let.

**2. Strukturirana prenova.** Direktivo uporabiti kot sprožilec za vzpostavitev jasne plačne arhitekture: kariernih

Slovenska podjetja se z direktivo ne soočajo v praznem prostoru. Leto 2026 je prineslo tudi 16-odstotni dvig minimalne plače. To pomeni strukturni premik celotne plačne lestvice.

poti, enostavnega sistema vrednotenja, definirane plačne razpone in program usposabljanja vodij. Implementacija traja 6–18 mesecev, a ustvari zagovorljiv sistem.

**3. Strateška transformacija.** Plačilno preglednost integrirati v identiteto delodajalca, procese uspešnosti in nasledstev ter jo uporabiti kot razlikovalno prednost pri privabljanju talentov.

Organizacije, ki izbrano pot razumejo kot vprašanje upravljanja in ne kot izoliran HR projekt, bodo zgradile sistem, odporen na prihodnje regulatorne in stroškovne šoke.

## Priporočena pot

Za večino slovenskih podjetij je najprimernejša strukturirana prenova z ambicijo nadaljnje transformacije.

Ključni koraki:

**1. Diagnostika.** Razumeti, kakšno strukturo imate danes: razpone, odstopanja, plačne vrzeli, vpliv minimalne plače.

**2. Preprost okvir vrednotenja.** Štiri do šest jasnih kriterijev (vpliv, kompleksnost, odgovornost, strokovnost) je več vrednih kot zapleten model, ki ga nihče ne razume.

**3. Plačni razponi in plačna politika, ne fiksne točke.** Omogočajo fleksibilnost, diferenciacijo talentov in postopno absorpcijo kompresije.

**4. Usposabljanje vodij.** Najvišji donos vsakega programa plačilne preglednosti ne izhaja iz sofisticiranosti modela, temveč iz tega, ali lahko vaši vodje sedejo nasproti zaposlenega in jasno odgovorijo na vprašanja, kot so: zakaj je moje delovno mesto v tem plačnem razredu, zakaj je moja plača v spodnjem

delu plačnega razreda in kako lahko napredujem. Če vodje tega ne znajo, sistem ne deluje.

Transparentnost ne pomeni, da razkrije vse naenkrat. Pomeni premišljeno, fa-zno in dosledno komunikacijo – najprej interno, nato navzven.

## Tveganje neukrepanja

Čakanje pomeni dvojno implementacijo: najprej gasilsko prilagoditev zaradi dviga minimalne plače, nato reaktivno usklajevanje z direktivo.

Posledice so lahko:

- pravna izpostavljenost zaradi obrnjenega dokaznega bremena;
- javno razkritje anomalij brez notranje priprave;
- izguba talentov zaradi bolj transparentnih konkurentov;
- hitre, površinske rešitve brez dolgoročne stabilnosti.

Plačilna preglednost bo v nekaj letih standard. Vprašanje je, ali boste luč prižgali sami – premišljeno in načrtno – ali jo bo namesto vas prižgal regulator, zaposleni ali trg. ■

Larisa Grizilo je izkušena kadrovska strateginja in svetovalka na področju implementacije Direktive EU o plačilni preglednosti v evropskih organizacijah.

# Telekom Slovenije za varno prihodnost gospodarstva

V Telekomu Slovenije utrjujejo vlogo tehnološkega voditelja in zagotavljajo digitalno suverenost Slovenije z odgovorno uporabo naj sodobnejših tehnologij, med katerimi ima pomembno mesto tudi premišljena uporaba umetne inteligence (UI).

Z načrtnim uvajanjem UI gradijo stabilno in tehnološko napredno okolje, ki slovenskim podjetjem omogoča varen prehod v digitalno družbo, hkrati pa predstavlja nepogrešljiv temelj za dolgoročno konkurenčnost gospodarstva.

## UI kot pomemben del digitalne hrbtenice Slovenije

V Telekomu Slovenije so UI tesno vpleli v poslovne procese, storitve in načrtovanje razvoja. V podjetju upravljajo z digitalno hrbtenico Slovenije in usmer-

## Kibernetska varnost: aktivna obramba poslovnih procesov

Kibernetski napadi postajajo vse hitrejši in kompleksnejši, zato UI predstavlja ključen del sodobnega obrambnega sistema. Center kibernetske varnosti in odpornosti Telekoma Slovenije z naprednimi rešitvami (XDR in SOAR) ter vedenjsko analitiko že skoraj polovico varnostnih dogodkov obravnava s pomočjo UI, in sicer v realnem času. Za podjetja, ki se odločijo za zaščito pri Telekomu Slovenije, to pome-

ki industriji in pametnim mestom omogočajo lokalno izvajanje UI-modelov z izjemno nizko zakasnitvijo. Takšna infrastruktura podjetjem prinaša bliskovito hitre odzivne čase za avtomatizirane procese, medtem ko suvereni jezikovni modeli zagotavljajo varno in neodvisno poslovno komunikacijo, ki ostaja znotraj meja domačega zakonodajnega okvira.

## Telekom Slovenije kot tehnološki voditelj, ki postavlja standarde

UI je za Telekom Slovenije strateško orodje za vzpostavitev sodobnega digitalnega ekosistema. Z uveljavljanjem vloge operaterja s statusom AI Inference Operator v Telekomu Slovenije slovenskim podjetjem ponujajo varno pot do implementacije UI-rešitev brez potrebe po visokih začetnih investicijah v lastno strojno opremo. To podjetjem omogoča hiter prehod iz teorije v praktično uporabo UI, s čimer lahko takoj začnejo optimizirati svoje poslovne modele in povečevati dodano vrednost.



jajo UI predvsem tja, kjer lahko neposredno zmanjšujejo tveganja in krepijo odpornost omrežja. S sodelovanjem v ključnih mednarodnih pobudah, kot sta Slovenian AI Factory (SLAIF) in IPCEI CIC, slovenskim podjetjem tako posredno odpirajo dostop do vrhunskih UI-kapacitet na domačih tleh. S tem drastično zmanjšujejo odvisnost od globalnih tehnoloških ponudnikov, industriji pa omogočajo večjo agilnost pri razvoju lastnih inovacij v varno reguliranem okolju.

ni minimalizacijo tveganj in zagotavljanje najvišjega možnega nivoja zaščite, kar neposredno varuje njihovo poslovanje in ugled.

## Evropska partnerstva za digitalno avtonomijo

V Telekomu Slovenije so aktivno vključeni v evropski projekt LLMs4EU, ki razvija velike jezikovne modele za vse evropske jezike, s čimer krepi položaj slovenščine v digitalni dobi. Hkrati v podjetju gradijo mrežo t. i. edge podatkovnih centrov,

Prihodnost telekomunikacij bodo znamenovala omrežja s samostojno arhitekturo 5G (Standalone) in nadaljnjo integracijo UI pri avtonomnem upravljanju storitev. V Telekomu Slovenije so že pripravljene na prve premike na področju kvantnih tehnologij in omrežja 6G, kar bo še dodatno okrepilo tehnološko in gospodarsko konkurenčnost Slovenije. S tem podjetjem zagotavljajo dolgoročnega partnerja, ki ne le sledi trendom, temveč aktivno soustvarja varno in suvereno digitalno prihodnost.

# UI neusmiljeno spreminja pravila igre

Umetna inteligenca (UI) bo imela na poslovanje podoben transformacijski vpliv, kot sta ga imeli uvedbi računalnikov in interneta. Ključna prednost te transformacije za podjetja so bistveno krajši čas od ideje do delujočega produkta, saj sinergija med človeškim znanjem in pametnimi razvojnimi orodji korenito povečuje produktivnost razvojnih ekip. Hkrati UI omogoča reševanje zelo kompleksnih problemov ter uvedbo novih produktov in poslovnih modelov. Podjetja, ki bodo z uvajanjem orodij UI odlašala, bodo v njihovo uvedbo sčasoma prisiljena, tista, ki jih premišljeno uporabljajo že danes, pa si na trgu že zagotavljajo odločilno konkurenčno prednost.

dr. Danijel Skočaj

UI je ena najbolj 'vročih' tem zadnjih let. Čeprav se zdi, da je v širšo javnost vstopila šele nedavno, predvsem s pojavom klepetalnika ChatGPT, sta njen razvoj in uporaba bistveno širša ter segata na številna področja znanosti in gospodarstva.

## Od ChatGPT do nišno specializiranih rešitev

Široka javnost je hitro spoznala uporabnost jezikovnih tehnologij in generativne umetne inteligence pri pisanju in izboljševanju besedil, prevajanju, povzemanju in sorodnih nalogah. A veliki jezikovni modeli, ki predstavljajo jedro teh sistemov, ponujajo mnogo več od tega. Z vidika računalniške znanosti delujejo kot izjemno zmogljivi modeli znanja. V procesu učenja so strukturirali velik del javno dostopnega človeškega znanja v obliko, ki omogoča bliskovito poizvedovanje in sintezo informacij. Njihova uporaba sega od neposrednega odgovaranja na vprašanja, preko bolj poglobljenega poizvedovanja po informacijah do osebnih digitalnih asistentov in podpore zaposlenim pri vsakodnevem delu.

Ti sistemi niso nezmotljivi. Lahko ustvarijo prepričljive, a napačne odgovore, zato je njihova uporaba smiselna le ob ustreznem preverjanju informacij in jasni odgovornosti uporabnikov. Kljub temu se tehnologija hitro izboljšuje: stopnja t. i. halucinacij se zmanjšuje, zlasti kadar so modeli prilagojeni speci-

fičnim problemskim domenam in povezani z zanesljivimi viri podatkov. Poleg splošnih modelov se vse pogosteje pojavljajo specializirane rešitve za konkretne problemske domene in poslovne procese – od pravne podpore do medicinskih

**Za podjetja je v tem trenutku edino smiselno, da orodja UI obravnavate in jih v svoje procese vključujete z vso resnostjo. Ignoriranje te tehnologije, pretirano nezaupanje in odlašanje z njeno integracijo v poslovne procese vam bodo na dolgi rok škodili.**

analiz ali izobraževanja. Na trgu nastajajo aplikacije, ki gradijo na splošnih zmogljivih velikih jezikovnih modelih, nadgrajenih z domenskim znanjem.

To predstavlja veliko priložnost za podjetja in start-upe, ki lahko na obstoječih temeljnih modelih razvijajo inovativne in nišno usmerjene digitalne produkte. Primer je slovensko podjetje Astra AI, ki razvija platformo za personalizirano učenje z interaktivnimi pametnimi tutorji. Takšni primeri dokazujejo, da UI ni zgolj orodje za optimizacijo obstoječega dela, temveč platforma za nastanek povsem novih storitev in poslovnih modelov.

## Učinkovito orodje pri razvoju programske opreme

Veliki jezikovni modeli so se izkazali tudi kot izjemno učinkovito orodje pri razvoju programske opreme. Ker programski jeziki sledijo strogi logični strukturi, so ti modeli dragocena pod-

pora pri generiranju kode, iskanju napak in razlagi kompleksnih programskih struktur. To razvijalcem omogoča prehod od rutinskega pisanja vrstic kode k zahtevnejši vlogi arhitektov sistemov, kjer je poudarek na kreativnem reševa-

nju zahtevnih problemov. Ključna prednost te transformacije za podjetja je bistveno krajši čas od ideje do delujočega produkta, saj sinergija med človeškim znanjem in pametnimi razvojnimi orodji korenito povečuje produktivnost razvojnih ekip. Tudi na tem področju nastajajo nova podjetja, med njimi podjetje slovenskih strokovnjakov *codeplain*, ki razvija rešitve za generiranje programske kode iz specifikacij v strukturiranem naravnem jeziku. Takšne inovacije ne le pospešujejo razvojne cikle, temveč tudi bogatijo način, kako podjetja gradijo in dolgoročno vzdržujejo svoje digitalne produkte.

## Računalniški vid – prvi nadzornik kakovosti

Naslednje pomembno področje uporabe UI je računalniški vid. Ker je vid ključni človeški čut, avtomatizacija vizualnega zaznavanja omogoča avtomatizacijo številnih nalog, zlasti v proizvodnji. Vizualni nadzor kakovosti je en najbolj

očitnih primerov, saj lahko sistemi strojnega vida popolnoma avtomatizirajo preverjanje izdelkov na proizvodnih linijah. Medtem ko so bili starejši sistemi omejeni na enostavne in strogo nadzorovane pogoje, sodobni pristopi, temelječi na globokem učenju, omogočajo robustno delovanje tudi pri zelo zahtevnih problemih. Zelo uspešno aplikacijo strojnega vida na tem področju so razvili v podjetju Sensum, ki proizvaja stroje za nadzor kakovosti v farmacevtski industriji. Razvili so eno prvih industrijskih rešitev na svetu, ki za vizualni nadzor kakovosti farmacevtskih tablet in kapsul v serijski proizvodnji uporablja globoko učenje. Sistem omogoča zanesljiv nadzor celo pri transparentnih izdelkih, pri katerih so tradicionalne metode pogosto povzročale visok delež lažnega izmeta. Uporaba rešitve lahko izmet zmanjša za približno 8–10 %, kar pomeni nižje stroške in manj odpadnega materiala. Poslovni učinek je izjemen: v obdobju od leta 2022 do konca leta

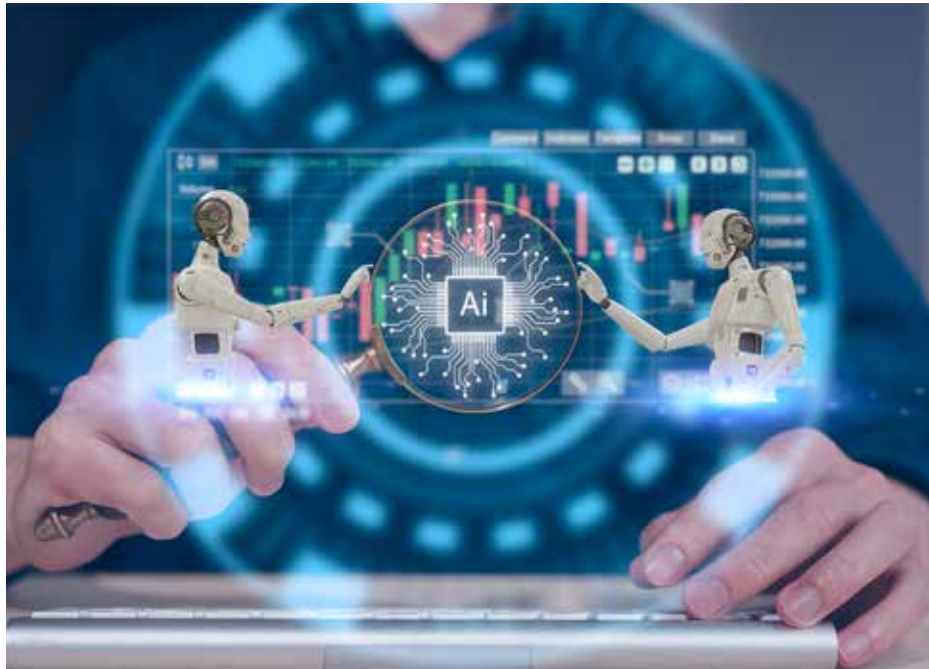


FOTO: SHUTTERSTOCK

nega učenja pomaga farmacevtskim podjetjem odkrivati biomarkerje ter napovedovati odziv bolnikov na posamezna zdravila, kar je ključno za razvoj personalizirane medicine.

UI ni univerzalno zdravilo za vse izzive, v določenih panogah deluje kot močan generator konkurenčne prednosti. Najizrazitejši potencial za transformacijo izkazujejo področja informacijskih tehnologij in inženirstva, managementa in poslovanja, financ in zavarovalništva, marketinga, administracije, pravnih storitev, medijev ter logistike. Tudi na teh področjih umetna inteligenca ni čarobna palica, ki bi rešila vse probleme, je pa izjemno zmogljivo orodje za povečanje produktivnosti, ustvarjanje višje dodane vrednosti ter razvoj novih rešitev.

Za podjetja je v tem trenutku edino smiselno, da orodja UI obravnavate in jih v svoje procese vključujete z vso resnostjo. Medtem ko so pretirana evforija in nerealistična pričakovanja odveč, so dolgoročno še bolj škodljivi ignoriranje te tehnologije, pretirano nezaupanje in odlašanje z njeno integracijo v poslovne procese. ■

---

Dr. **Danijel Skočaj** je redni profesor na Fakulteti za računalništvo in informatiko UL, kjer je predstojnik Laboratorija za umetne vizualne spoznavne sisteme. Raziskovalno se ukvarja predvsem z računalniškim vidom in spoznavno robotiko.

## Slovenija ima močno in mednarodno prepoznavno raziskovalno skupnost na področju UI. Raziskovalci poglobljeno obvladajo najsodobnejše pristope in dobro razumejo, kaj je s tehnologijo mogoče doseči ter kje so njene omejitve.

2025 je promet z napravami, ki vključujejo rešitve globokega učenja, v podjetju dosegel 18 milijonov evrov, kar predstavlja 31-% povečanje prihodkov na račun te tehnologije.

### Brez sodelovanja z akademijo tečete počasneje

Omenjena rešitev je nastala v sodelovanju z raziskovalci Fakultete za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani (FRI UL). Med prvimi na svetu smo na FRI UL začeli sistematično raziskovati detekcijo vizualnih anomalij z metodami globokega učenja. Zgodnje raziskave in podrobno poznavanje relevantne metodologije so omogočile hiter in učinkovit prenos znanja v industrijsko prakso. Podoben primer vzajemnega akademsko-industrijskega sodelovanja je podjetje Genialis, ki razvija napredne platforme za analizo genomskih podatkov. Z metodami stroj-

Slovenija ima močno in mednarodno prepoznavno raziskovalno skupnost na področju UI. Kako jo lahko izkoristite? Raziskovalci poglobljeno obvladajo najsodobnejše pristope, imajo neposreden vpogled v najnovejše trende ter jih pogosto tudi aktivno soustvarjajo. Dobro razumejo, kaj je s tehnologijo mogoče doseči in kje so njene omejitve. Podjetja imate pogosto druge razvojne prioritete, zato vaši zaposleni novostim težje sledijo in se jim ne morejo poglobljeno posvečati. Tukaj je naše presečišče najbolj učinkovito: raziskovalci smo v sodelovanju z industrijo vir pomembne dodane vrednosti; pomagamo vam razvijati rešitve z velikim inovacijskim in tržnim potencialom.

### Ignoranca je vaš sovražnik št. 1

Seznam področij, kjer UI prinaša preboje, je bistveno, bistveno daljši. Čeprav

# Certificiranje sistemov upravljanja UI

Sistemi umetne inteligence se uporabljajo za analizo podatkov, avtomatizacijo odločanja, optimizacijo poslovanja in razvoj novih digitalnih storitev. Hkrati takšna tehnologija odpira številna vprašanja, povezana z odgovornostjo, etičnostjo, preglednostjo, varnostjo in upravljanjem tveganj. Prav zato mednarodni standardi pridobivajo vse večji pomen, saj organizacijam omogočajo sistematičen in nadzorovan pristop k upravljanju UI.

**ISO/IEC 42001** je prvi mednarodni standard, ki določa zahteve za sistem upravljanja umetne inteligence (v nadaljevanju UI). Njegov namen je pomagati organizacijam vzpostaviti strukturiran okvir za razvoj, uvajanje in nadzor sistemov UI skozi celoten življenjski cikel.

**ISO/IEC 42001** je prvi mednarodni standard, ki določa zahteve za sistem upravljanja UI. Organizacijam pomaga vzpostaviti strukturiran okvir za razvoj, uvajanje in nadzor sistemov UI skozi celoten življenjski cikel.

Standard določa zahteve za vzpostavitev, izvajanje, vzdrževanje in stalno izboljševanje sistema upravljanja UI. Vedno več organizacij razmišlja o certificiranju po standardu ISO/IEC 42001 kot načinu za izkazovanje odgovornega pristopa k razvoju in uporabi UI.

Certificiran sistem upravljanja UI organizacijam omogoča, da pokažejo način upravljanja tveganj, povezanih s sistemi UI, zagotavljanja preglednosti njihovega delovanja ter nadzora nad procesi razvoja, uvajanja in uporabe takšnih rešitev.

Takšen pristop postaja vse pomembnejši v kontekstu evropske regulative UI, zlasti EU Akta o umetni inteligenci, ki poudarja odgovorno upravljanje sistemov UI.

**SIQ – močna podpora na področju krepitve kompetenc za upravljanje UI**  
Ker je upravljanje UI novo področje standardizacije, se organizacije, ki se pripravljajo na certificiranje po standardu ISO/IEC 42001, soočajo z različnimi

izzivi. En najpomembnejših je omejeno število strokovnjakov, ki imajo potrebno znanje za vzpostavitev takšnih sistemov znotraj organizacije. Prav zato številne organizacije intenzivno razvijajo lastne kompetence na področju upravljanja UI. V tem kontekstu SIQ organizacijam nudi močno podporo skozi izobraževalne

programe, usmerjene v razvoj kompetenc bodočih managerjev UI in notranjih presojevalcev sistemov upravljanja UI, kar organizacijam omogoča sistematično pripravo na vzpostavitev sistema upravljanja UI in certificiranje po standardu ISO/IEC 42001.



S tem se ustvarja temelj za razvoj kompetentnega okolja, ki bo organizacijam omogočilo kakovostno pripravo na certificiranje in zanesljivo neodvisno presojo njihovih sistemov upravljanja UI. V tem okviru SIQ aktivno krepi tudi lastne stro-

kovne vire na področju UI in standarda ISO/IEC 42001. Kot del teh aktivnosti so izvedli mednarodno certificiranje vodilnih presojevalcev SIQ za presojanje sistemov upravljanja UI po standardu ISO/IEC 42001, s čimer je zagotovljena strokovna osnova za izvajanje certifikacijskih aktivnosti.

**Pričakujemo hiter porast zanimanja za certificiranje po standardu ISO/IEC 42001**

Najverjetneje se bodo kot prve certificirale organizacije, ki razvijajo rešitve UI, nato pa tudi organizacije, ki UI intenzivno uporabljajo v poslovanju. Dodatno spodbudo za uporabo standarda bo predstavljal regulativni okvir, zlasti EU Akt o umetni inteligenci. Pričakujemo, da bo ISO/IEC 42001 sledil podobni razvojni poti, kot jo je imel ISO 27001



2. JUNIJ 2026, DVOR JEZERŠEK

# MQ KONFERENCA

Odpira prostor za razmislek, izmenjavo in konkretna voditeljska spoznanja z voditelji in voditeljicami iz prakse:

**Perry Timms, Dejan Turk, Marko Lukić, Enver Šišić, dr. Aleš Ugovšek, Marko Družijanić, dr. Tjaša Redek, Peter Dolenc, Martin Jezeršek** ter z mladimi managerkami in managerji, ki že soustvarjajo prihodnost vodenja.

Če želite voditi drugačen čas, potrebujete drugačna znanja.  
Skenirajte QR kodo in se prijavite na MQ konferenco 2026.  
Voditeljsko okolje. Preverjene izkušnje. Pravi preboji.



[www.zdruzenje-manage.si/dogodki/mq-konferenca-2026](http://www.zdruzenje-manage.si/dogodki/mq-konferenca-2026)



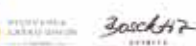
POKROVITELJI



PDI | VISION



PARTNERJI



# Digitalna preobrazba: vodite s podatki?

Prehod na podatkovno podprto poslovanje ne vpliva le na učinkovitost poslovanja. Omogoča tudi razvoj novih proizvodov in poslovnih modelov. Na pomladnem MQ treningu, ki ga je gostila družba Medis, smo dvigovali dinamiko digitalne preobrazbe. Kaj so povedali sogovorniki?

mag. Edita Krajnović



FOTO: ARHIV ZM

»Ko smo pri Medisu pred več kot 15 leti začeli svojo digitalno pot, smo vedeli, da je nujna, če želimo ostati konkurenčni in bolje podpirati naše partnerje. Sčasoma smo izraz digitalna 'transformacija' tudi opustili, saj ta namiguje, da obstaja ciljna črta. V resnici pa je najpomembneje graditi digitalno miselnost.«

**Maja Strnad Cestar,**  
generalna direktorica, Medis

»Vsako podjetje ima danes dostop do tehnologij umetne inteligence, vendar jo le nekatera uporabljajo na načine, ki prinašajo dejanske/merljive ekonomske koristi. Pot do vrednosti UI primarno ni tehnični, ampak organizacijski izziv.«

Dr. **Damjan Vavpotič,**  
Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko

»Intuicija nas včasih vodi hitro in pravilno. Odločitve, ki temeljijo na podatkih, pa so ponovljive, prenosljive, objektivne in manj vezane na posameznike. Prav povezovanje obeh pristopov je naša moč.«

**Nina Hudnik,**  
ustanoviteljica in direktorica Flint IT,  
finalistka izbora Mladi manager 2025

»V Peruni me že od začetka vodi zelo preprosto načelo: delo mora biti prilagojeno človeku, ne človek procesu. To je zame tudi bistvo Industrije 5.0. Vsak človek lahko uspe, če je proces varen in če pri svojem delu najde smisel. Zato smo si začeli postavljati drugačna vprašanja. Ne kako bomo človeka prilagodili tehnologiji, ampak kaj bomo prilagodili

njemu. In iz teh vprašanj so zrasle rešitve, na katere sicer ne bi pomislili.«

**Dejan Kovačič,**  
direktor, Peruna, finalist izbora Mladi manager 2025

»Digitalna preobrazba ni operativna naloga ali stvar IT oddelka, ampak gre za strateški projekt celotnega podjetja. To pomeni, da se vodstvo pri tem ne sme umakniti, ampak mora biti 'v prvi vrsti' in aktivno sodelovati.«

**Bogdan Gorenak,**  
vodja aplikacijskih rešitev, Medis

»Ko uvajaš spremembe, je pomembno, da ljudem predstaviš, kako bo to imelo pozitiven učinek tudi za njih oz. njihovo delo. Ko vidijo ta učinek, so potem bolj odprti za spremembe.«

**Branka Viltušnik,**  
direktorica za izboljšanje poslovne učinkovitosti AquafilSLO, nominiranka za Inženirko leta

»Ključno je zastavljanje pravih vprašanj. V 30 dneh lahko podjetje ugotovi predvsem: kaj je tisto, kar bo ustvarjalo najvišjo vrednost, da bomo čez pol leta v drugem položaju. Poslovni del podjetja si mora želeti digitalne pre-

obrazbe, IT pri tem ne more biti pogon oz. 'driver'«

**Miha Blokar,**  
višji poslovni analitik, Fluidmaster

»Z digitalno preobrazbo v TAB Mežica smo se naučili predvsem:

1. Digitalizacija je organizacijska sprememba.
2. Vključeno mora biti vodstvo.
3. Najprej standard, potem avtomatizacija.
4. Podatki brez akcije nimajo vrednosti.
5. Več lokacij zahteva več standarda.
6. Začni majhno, skaliraj sistemsko.«

**Davorin Jelen,**  
vodja IT, Tab

»Če bi imela čarobno paličico in bi lahko v slovenskem gospodarstvu spremenila le eno stvar, bi izbrala več inovativnosti, več poguma za sodelovanje in več pripravljenosti, da presežemo obstoječe stanje.«

**Nena Dokuzov,**  
Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport

Mag. **Edita Krajnović** je direktorica družbe Mediade.

# Kibernetski napadi – resno poslovno tveganje

Številke rastejo, škoda je vse višja, podjetja pa še vedno prepogosto verjamejo, da se to dogaja predvsem drugim. Resnica pa je drugačna – največ škode pogosto povzročijo povsem osnovne napake in ne neki sofisticirani napadi.

Milan Gabor

Ko podjetje obstane zaradi kibernetskega napada, je za vprašanje, ali smo tveganja jemali dovolj resno, navadno že prepozno. Takrat ostanejo le še posledice: zastoji v poslovanju, nedelujoči sis-

konkreten strošek. Leta 2024 so obravnavali 4.587 kibernetskih incidentov, skupna škoda pa je preseгла 30 milijonov evrov. V letu 2025 je bila slika še bolj zaskrbljujoča. Spletne goljufije so

kako pogosto vodstva podjetij še vedno verjamejo, da se takšne stvari dogajajo predvsem drugim.

## Tarča niso le veliki

Ena najdražjih iluzij sodobnega poslovanja je prepričanje, da napadalce zanimajo predvsem velika podjetja. Spletne kriminalci danes ne iščejo nujno največjih imen, ampak najbolj ranljive tarče.

Spletne kriminalci danes ne iščejo nujno največjih imen, ampak najbolj ranljive tarče. Iščejo nepazljive klike, šibka gesla, zastarele sisteme, nepreverjene povezave in podjetja, ki nimajo jasnega odzivnega načrta.

temi, prestrašeni zaposleni, nezadovoljne stranke in vodstvo, ki mora v nekaj urah sprejemati odločitve, na katere se v resnici nikoli ni zares pripravilo.

v Sloveniji povzročile že več kot 40 milijonov evrov škode, število obravnavanih incidentov pa se je še povečalo.

Iščejo nepazljive klike, šibka gesla, zastarele sisteme, nepreverjene povezave in podjetja, ki nimajo jasnega odzivnega načrta.

Številke medtem že nekaj let govorijo zelo jasno. Spletne kriminalci v Sloveniji ni več obrobna nevarnost, temveč zelo

To ni več zgodba o 'nekem hekerju nekje daleč stran'. To je zgodba o tem, kako hitro lahko podjetje izgubi denar, podatke, ugled in nadzor. Predvsem pa o tem,

To potrjujejo tudi najpogostejši primeri zlorab. Med njimi ostajajo lažna sporočila, investicijske prevare, lažne spletne

46



FOTO: SHUTTERSTOCK

trgovine in vrivanje v poslovno komunikacijo. Škoda pri posameznih primerih ni zanemarljiva, pogosto pa je bistveno višja, kot si podjetja predstavljajo.

Večina napadov, ki povzročijo največ škode, ni posebej sofisticiranih. Pogosto gre za zelo preprosta, a učinkovita

## Marsikatero podjetje je prepričano, da je varno, dokler ne opravi prvega resnega preverjanja. Šele takrat se pokaže, ali zaščite dejansko delujejo ali pa obstajajo zgolj na papirju.

izkoriščanja osnovnih šibkosti – klik na lažno povezavo, odprtje zlonamerne priponke, vnos prijavnih podatkov na lažni strani, ponovno uporabo istega gesla ali predolgo odlašanje z varnostnimi posodobitvami.

Najšibkejša točka je v številnih podjetjih še vedno človek. Ne zato, ker zaposleni ne bi bili dovolj sposobni, ampak zato, ker delajo hitro, pod pritiskom in v okolju, v katerem je odzivnost pogosto pomembnejša od previdnosti in napadalci to zelo dobro vedo.

Prav zato bi moralo vodstvo dokončno opustiti predstavo, da je kibernetska varnost predvsem tehnično vprašanje. Gre za poslovno tveganje in ga lahko obravnavamo enako resno kot likvidnost, prekinitve v dobavni verigi ali izgubo ključne stranke.

### Kaj lahko podjetje naredi že danes

Veliko podjetij ne pade zaradi izjemno naprednega napada, temveč zaradi pomanjkanja osnovne kibernetske higiene, ki jo pre pogosto zanemarjamo.

Zaščita ni vedno vprašanje velikih investicij. Zelo pogosto gre za prioritete, disciplino in nekaj osnovnih ukrepov, ki jih marsikdo še vedno preлага ali zanje išče razloge, zakaj jih ne vpelje.

**Prvi korak** je večfaktorska prijava. Če ta še ni vključena pri ključnih računih, elektronski pošti, dostopih do poslovnih orodij in bančnih računov, je to ena najhitrejših in najbolj učinkovitih potez, ki jih podjetje lahko uvede.

**Drugi korak** je osnovna varnostna higiena – redne posodobitve, omejevanje administratorskih pravic, ločevanje dostopov, kakovostna, unikatna gesla in upravljanje gesel. Velik del škode ne nastane zato, ker bi bil napadalec izjemno napreden, temveč zato, ker naleti na odklenjena vrata.

**Tretji ukrep** je redno ozaveščanje zaposlenih. Ne le v obliki enkratnega predavanja, temveč kot neprekinjen proces krepitev pozornosti. Zaposleni morajo znati prepoznati pritisk, lažno nujnost in sumljivo komunikacijo. Včasih je najpomembnejši nasvet tudi najpreprostejši – ne klikni takoj, premisli in preveri.

**Četrti korak** je načrt odzivanja na incidente. Ta naj bo kratek, praktičen in uporaben. Naj ne bo obsežen dokument za v predal, ampak navodilo za dan, ko bo šlo kaj narobe.

**Peti korak** pa so varnostne kopije. Te ne smejo biti le formalnost, temveč morajo biti dejansko uporabne. Pravo vprašanje ni, ali te arhivske kopije obstajajo, ampak ali je podjetje scenarij reševanja podatkov iz teh kopij tudi že kdaj preizkusilo. Koliko časa bi trajalo, da bi ključne sisteme znova vzpostavili? Kateri procesi bi obstali? Kaj bi to pomenilo za prihodke, stranke in pogodbe?

### Pravo stanje pokaže šele preverjanje

Pri varnosti ni dovolj, da podjetje verjame, da je dobro zaščiteno. To mora tudi redno preverjati. Prav zato so redna preverjanja sistemov in vdorni testi eden najboljših pokazateljev dejanskega stanja.

Vdorni testi so koristen preizkus, saj razkrijejo, kje so dejanske ranljivosti v poslovnem ekosistemu. Tako lahko ugotovimo, kje so ranljivosti, kateri dostopi so preveč odprti, kje so sistemi slabo nastavljeni in ali bi bilo vdor mogoče izpeljati na drugačen način, kot

si podjetje predstavlja. Njihova vrednost ni le v odkritju tehničnih pomanjklivosti, ampak tudi v zelo realnem vpogledu v to, kakšna je realna stopnja tveganja.

Marsikatero podjetje je prepričano, da je varno, dokler ne opravi prvega resnega preverjanja. Šele takrat se pokaže, ali zaščite dejansko delujejo ali pa obstajajo zgolj na papirju.

### Pet vprašanj, ki si jih mora vodstvo zastaviti

Če povzamemo in smo praktični, lahko nekaj storimo z nekaj preprostimi vprašanji. Obsežne strategije, ki ostanejo samo na papirju, niso vedno rešitev. Dovolj je, da si vodstvo iskreno odgovori na nekaj osnovnih vprašanj:

- Ali imamo večfaktorsko prijavo na vseh ključnih sistemih?
- Ali redno skrbimo za osnovno kibernetsko higieno?
- Ali sisteme tudi preverjamo z rednimi varnostnimi pregledi oziroma vdornimi testi?
- Ali imamo preverjene in testirane varnostne kopije?
- Ali vemo, kdo vodi odziv v primeru incidenta?

Če pri dveh ali treh vprašanjih odgovor ni jasen, potem je gotovo jasen odgovor na glavno vprašanje iz naslova: ne, hekerskih napadov še ne jemljemo dovolj resno.

Tako danes ni več vprašanje, ali bo podjetje tarča kibernetskega napada, temveč kdaj se bo to zgodilo. Ključna razlika ne bo več med podjetji, ki bodo napad doživela, in tistimi, ki ga ne bodo, temveč med tistimi, ki jih bo incident ujel nepripravljene, in tistimi, ki se bodo nanj znali odzvati pravočasno in trezno. Prav ta pripravljenost bo v odločilnem trenutku določila, ali bo napad ostal zgolj obvladljiv zaplet ali pa se bo sprevrgel v resno poslovno krizo. ■

Milan Gabor je strokovnjak za kibernetsko varnost, etični heker in ustanovitelj ter direktor podjetja Viris.

# Besede vodij odprejo pretok znanja

V organizaciji praviloma sobivata dve vrsti znanja. Prvo je zapisano v navodilih, procesih, orodjih in strategijah. Drugo je živo: v drobnih odločitvah, improvizacijah, 'trikih', ki jih ekipa razvije, ko realnost ne sledi načrtu. To drugo znanje je najdragocenejše in hkrati najbolj krhko. Ne izgubi se, ker ga ljudje ne bi imeli, ampak, ker ga ne izrečejo.

Sandra Bohinec Gorjak

Najpogostejša zmeta pri upravljanju znanja v organizacijah je, da ga razumemo kot vsebino, ki jo je treba 'prenesti'. V resnici je prenos znanja predvsem odnosni dogodek. Je trenutek, ko se zaposleni odloči, da bo delil izkušnjo, ne le rezultata; razkril tudi napako, ne le uspeha; pojasnil, kako je razmišljal, ne le kaj je naredil. Ta odločitev pa se praviloma zgodi v odzivu zaposlenih na jezik vodje. Vodje z besedami znanja praviloma ne prenašajo neposredno. Z izbiro besed pa odločajo, ali bo znanje sploh dobilo priložnost, da postane skupno.

V svoji doktorski raziskavi sem proučevala govorno prakso voditeljev in njen vpliv na prenos znanja med zaposlenimi s pomočjo raziskovalne metode korpusne analize. Empirični material je obsegal jezikovni korpus intervjujev z vodji, objavljenih v reviji MQ, analizo pa sem poglobila z intervjuji z vodji. Raziskava je temeljila na pragmlingvistični interpretaciji jezikovnih pomenov, ki predstavlja enega ključnih vidikov sodobnega proučevanja jezika, saj se osredotoča na dinamične procese jezikovne rabe. V tem okviru sem analizirala, kako vodje skozi pomensko delovanje svojega besedišča v konkretnih komunikacijskih situacijah soustvarjajo pogoje za deljenje znanja med zaposlenimi.

## Jezik vodij kot stikalo: ali bo znanje ostalo v glavah ali pa bo zaokrožilo

Vodenje je pogosto opisano kot usmerjanje, motiviranje, odločanje. Od vodij pričakujemo, da znajo upravljati zna-

nje zaposlenih in voditi komunikacijske procese, ki omogočajo njegov prenos. A v praksi je vodenje najprej usmerjanje pozornosti. Vodja s svojim govorom določa, kaj je pomembno, kdo ima pravico govoriti, kaj je legitimno vprašati in česa

## Organizacije praviloma ne propadejo zaradi pomanjkanja poročil. Propadejo pa zaradi pomanjkanja plemenitenja skupnega znanja.

se je bolje izogniti. To ni 'mehka' razsežnost vodenja. To je infrastruktura organizacijskega učenja. Jezik vodij ne vpliva zgolj na posredovanje informacij, temveč oblikuje odnose, ki omogočajo prenos znanja.

Pragmlingvistika poudarja, da pomen ne izhaja zgolj iz leksikalnega pomena besed, temveč iz njihove rabe – iz izbire med več možnimi izrazi v konkretni situaciji. Prav ta izbira besed je odločilna. Lahko odpira ali zapira prostor za pretok znanja.

Primer:

*Na sestanku vodja reče: »Kdo mi lahko pokaže, kako ste to dejansko delali v praksi?« Tim, ki je nalogo opravil, začne opisovati korake, dileme, improvizacije – tudi tisto, česar v procedurah ni. Ostali dobijo priložnost, da razumejo proces, ne le izida. Ob stavku: »Dobro, pomembno je, da je narajeno. Gremo naprej,« se izgubi priložnost za refleksijo. Znanje se ne razširi – ne zato, ker ga ni, temveč ker nismo ustvarili prostora, v katerem bi ga bilo smiselno deliti.*

Tu se razvije prvi ključ deljenja znanja: učenje ni zgolj kognitivni proces, temveč

socialna odločitev. V organizaciji ne krožijo informacije, temveč pogum zaposlenih, da svojo izkušnjo izpostavijo skupini in gradijo kolegialni odnos. Vodja s svojo jezikovno močjo vzpostavlja okolje, v katerem se takšen pogum normalizira.

Ko vodja sprašuje po procesu, v resnici gradi organizacijski spomin. Komunikacija procesa namreč vsebuje prenos kriterijev: kako prepoznati problem, kje so tveganja, kdaj je treba eskalirati, kaj je delovalo v specifičnem kontekstu. V upravljanju znanja to pomeni razliko med eksplicitnim znanjem in izkustvenim oz. tacitnim znanjem, ki temelji na izkušnji. Tacitno znanje se prenaša skozi pripoved, mentorstvo, skupno refleksijo – in to je v temelju jezikovni dogodek. Zato ni nepomembno, ali vodja vzpostavi dialog, ki deluje kot refleksivni razmislek, ali kot kontrolni mehanizem. Prvi generira znanje, drugi generira poročilo. Organizacije praviloma ne propadejo zaradi pomanjkanja poročil. Propadejo pa zaradi pomanjkanja plemenitenja skupnega znanja.

## Ko se znanje spremeni v abstrakcijo

Korpusna analiza jezika voditeljev razkriva, da vodje obravnavajo znanje pretežno skozi prizmo strateškega razvoja in doseganja rezultatov. Takšna umestitev potrjuje, da vodje znanje prepoznajo kot strateški vir. Težava nastane, ko znanje postane predvsem operativna strateška kategorija, ne pa tudi vsa-



kodnevna praksa, ki jo je treba aktivno vzdrževati skozi komunikacijo.

To se posebej jasno kaže v pogosti rabi nominalizacij. Vodje govorijo o *pridobivanju znanja*, *krepitvi znanja*. Uporabljajo nominalizacije, ki delovanje spremeni v 'stvar', v abstraktni pojem, ki obstaja sam zase. Ko dinamično dejanje preoblečemo v samostalnik, izginejo akterji v odnosu. V izreku ni več jasno, kdo znanje deli, v kateri situaciji in s kakšno odgovornostjo. Nominalizacije zmanjšajo občutek udeležnosti, zmanjšajo potencial za akcijsko orientirano vedenje in ne vodijo do konkretnih dejanj, pri katerih znanje delimo.

Glagolske oblike delujejo drugače: *“delimo znanje”*, *“povej, kako si razmišljal”*, *“pokaži korake”* aktivirajo občutek lastne vključenosti. Če posamezniki ne zaznavajo svoje vloge v delovanju, se verjetnost prenosa znanja med sodelavci zmanjša. Proces začnejo dojemati kot nekaj zunanjega, oddaljenega, kot abstraktno zahtevo sistema. Vodje nehote – zgolj zaradi jezikovnih izbir – zmanj-

šajo potencial za konkretna dejanja deljenja znanja. Vodje z jezikovno izbiro ustvarjajo fokusirana polja pozornosti,

### Najhitrejši način za odpiranje pretoka znanja ni nov sistem ali nova platforma, temveč natančnejša in bolj zavestna raba jezika vodij, ki z jezikovno močjo odločijo, da je prav, da znanje delimo.

usmerjajo miselne tokove zaposlenih ter posledično oblikujejo organizacijsko kulturo in korporativno zavest.

#### Sodelovanje: napetost med idealom in prakso

Med semantičnimi sidri jezika voditeljev v raziskavi posebej izstopa beseda sodelovanje. Vodje pogosto povedo, da sodelovanje *“izgine pod pritiskom”*, da ga je *“težko vzdrževati”*, da je *“odvisno od komunikacije”*. V javnem diskurzu deluje kot deklarativna vrednota in signal vodstvene usmerjenosti, kot cilj, potreba, včasih celo kot bolečina in ne nujno kot dokaz uresničenega vedenjskega vzorca.

V tem smislu ima močno afektivno težo – pogosto implicira frustracijo ob njenem pomanjkanju, hkrati pa ostaja kot

jedrni ideal, ki ga vodje intuitivno razumejo kot pogoj za preživetje organizacije. Deluje kot stremljenje, kot potreba po harmoniji v razmerah tekmovalnosti in pritiska. Prav v tem nasprotju med deklariranim in želenim se razkrije njegova resnična moč: sodelovanje postane performativni klic k povezanosti, dejanje, s katerim vodje ne opisujejo obstoječega stanja, temveč ga poskušajo ustvariti v praksi.

In praksa se začne v jeziku. Vodenje je v tem smislu upravljanje pozornosti skozi jezikovno izbiro. Vodja, ki razume energijsko moč besed, ne govori 'mehko'. Govori učinkovito. Učinkovitost v kompleksnih sistemih ne izhaja zgolj iz nadzora, temveč iz zmožnosti hitrega in kolektivnega učenja. Organizacije znanja ne izgubljajo zato, ker ga nimajo, temveč zato, ker ga ne *znajo* spraviti v obtok. Najhitrejši način za odpiranje pretoka znanja ni nov sistem ali nova platforma, temveč natančnejša in bolj zavestna raba jezika vodij, ki z jezikovno močjo odločijo, da je prav, da znanje delimo. V svetu, kjer je sprememba stalnica, je znanje edini vir, ki se z deljenjem

ne zmanjšuje, ampak raste. Raste pa le tam, kjer ga je mogoče izreči. In izreči ga je mogoče tam, kjer je jezik vedenja dovolj zrel, da zna iz individualnih izkušenj zaposlenih ustvariti skupno vrednost – kolektivno inteligenco, ki nastane, ko osebna izkušnja preseže svoj zasebni okvir in postane del skupnega znanja, ki krepi organizacijsko odpornost ter deluje kot oblika kolektivne imunosti: sposobnost, da tudi najtežje preizkušnje pretvori v povečano sposobnost preživetja. ■

**Sandra Bohinec Gorjak** je direktorica centra Arisa, doktorska kandidatka humanističnih znanosti, ki preučuje diskurz voditeljev ter vlogo jezika pri prenosu znanja in oblikovanju kolektivne zavesti v organizacijah.

# Nevidna moč mrež

**Sem likovnik, nisem manager, pa tudi informatik ali matematik nisem. Omrežja pa me vseeno fascinirajo. So edina prava alternativa izolaciji, linearnim verigam in hermetičnim silosom institucij.**

Ciril Horjak

Vsak dober manager na pamet pozna nekaj temeljnih resnic. Na primer tisto, da lahko upravljaš le stvari, ki jih meriš, ali pa to, da mora dober vodja voditi, ne pa se ukvarjati z malenkostmi. Nekje med zlatimi resnicami dobrega managementa je tudi ta, da je manager dober le toliko, kolikor dobra omrežja ima. In da podjetje lahko stabilno posluje le, če ima dobro logistično mrežo.

Na to, kako pomembne so mreže, me je znova opozorila nedavna izkušnja. Na univerzo Tarasa Ševčenka v Kijev sem potoval predavat o slovenskem jeziku in kulturi. Pot sem nameraval izkoristiti tudi za humanitarno akcijo: s prijatelji iz Rotary kluba in s pomočjo Aleša Musarja ter občine Črna na Koroškem smo pripravili nekaj agregatov, sončnih celic in plinskih gorilnikov. Ukrajinsko ambasado sem obvestil o svoji poti. Vljudno so me opozorili na nevarnosti, ki jih prinaša tako potovanje, in mi priporočili nekaj načinov prevoza. Svetovali so, naj ne potujem z vlakom in ne z avtobusom, pač pa s kombiniranim vozilom za prevoz potnikov.

Nekaj dni pozneje res stojim na dogovorjenem mestu na bencinski črpalki v predmestju Ljubljane in čakam na bel kombi, ki bo pobral mene in moj kup prtljage.

## Analogna mreža poznanstev

Sem likovnik, nisem manager, pa tudi informatik ali matematik nisem. Omrežja pa me vseeno fascinirajo. So edina prava alternativa izolaciji, linearnim verigam in hermetičnim silosom institucij. Toda zdaj moram molčati in ne smem razpredati misli o omrežjih. Smo v težavah. Po pičlih

stotih kilometrih se je kombi pokvaril. Ždimo na avtocestnem počivališču Tepanje. Jutro je hladno. Voznika (vedno sta dva, de se izmenjujeta) Artjom in Sergej stojita pred odprtim pokrovom motorja. Njun kombi, namenjen v 1.600 kilometrov oddaljeni Kijev, je trmasto obstal.

Ironično je, da se ukrajinska registrska oznaka njunega kombiniranega vozila začne z 'AI'. Vendar nam tukaj

**Proti mrežam teme se je mogoče boriti le z dobrimi omrežji. V svetu, ki se radikalno spreminja, bodo preživeli tisti, ki znajo tkati vezi – ne le digitalnih, temveč tudi mreže med ljudmi.**

nobena umetna inteligenca ne more pomagati. Artjom in Sergej ne potrebujeta algoritmov, temveč analogno mrežo poznanstev. Izpod pokrova se v notranjost kabine razleze vonj po gorivu in plastiki.

V tem trenutku se pokaže moč neformalnega omrežja, ki mu pripadata naša voznika. Napravita nekaj klicev, potem pa še en video-klic mehaniku, ki v živo diagnosticira žrelo motorja. Visokotlačna črpalka je odpovedala. »Ce kapitalka,« kratko pojasni Artjom – motor je uničen.

Mreža deluje: že čez nekaj minut se pri nas ustavi drug kombi. Dve potnici, obe Nataši, se presedeta in odpotujeta dalje. Za tretjo, gospo Lariso, bodo poskrbeli kasneje.

## Vojne se dobivajo z logistiko

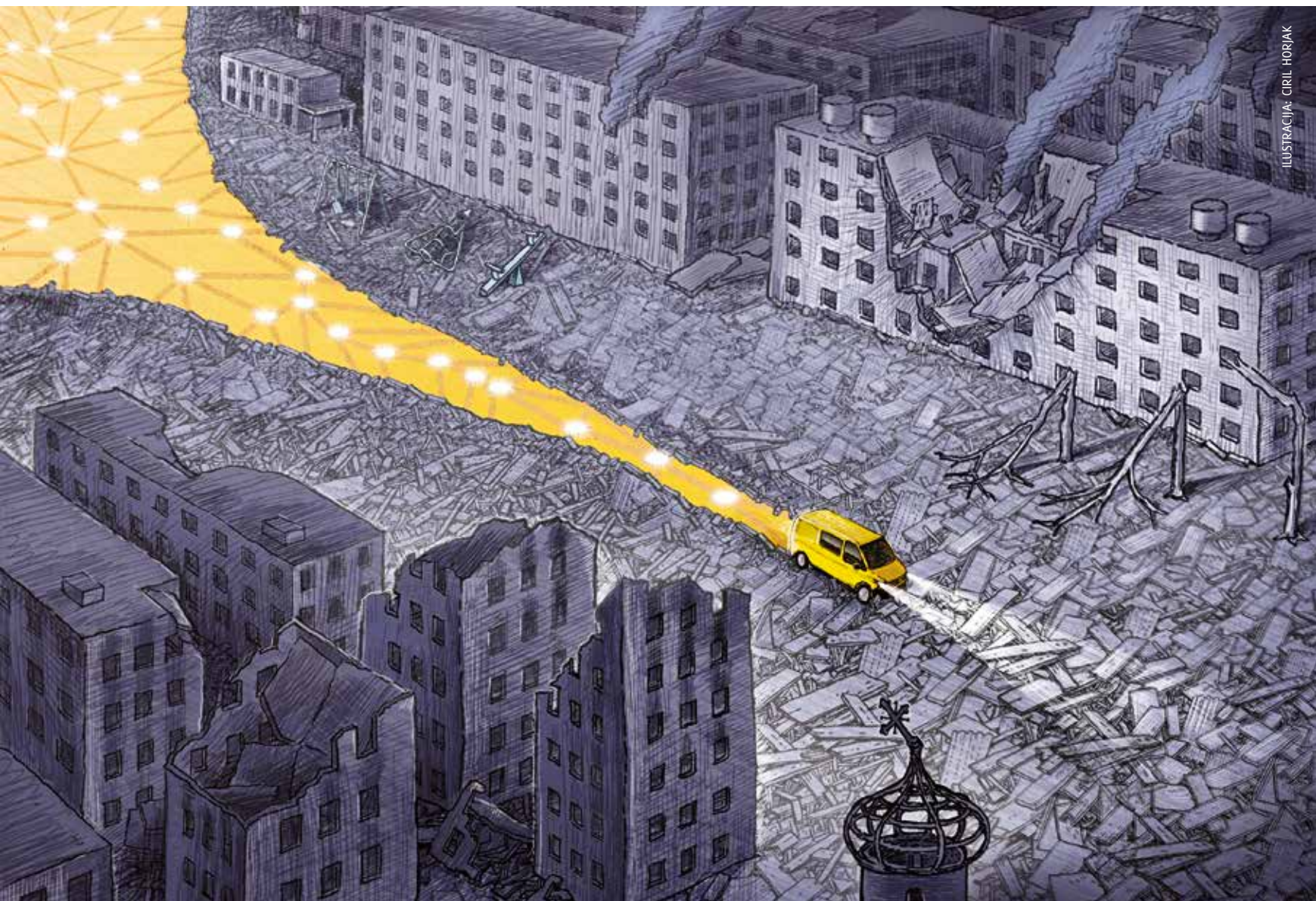
Larisa, 65-letna učiteljica ukrajinščine, ki že četrto stoletja živi v Milanu, je dolgotletna uporabnica te logistične mreže voznikov. Zanimivo je, da je v Italijo ni pre-

gnala vojna, temveč slabe gospodarske razmere v Ukrajini na začetku novega tisočletja; nazaj v Ukrajino pa se vrača zaradi ljubezni do vnukov. Ko naš kombi naslednji dan končno naloži 'evakuator' (avtovleka) in nas po 13-ih urah odloži na meji, Larisa prevzame vlogo moje mentorice. V rjavem Volkswagnu, ki nas prevzame na ukrajinski strani, poskuša mojo polomljeno ruščino zamenjati z ukrajinskimi besedami, ki jih pojasnjuje v italijanščini. Je stroga, a topla – pra-

va učiteljica. Med pavzami deli bonbone. Čeprav je priljudna in sta tudi voznika deležna 'konfetkov', se z njima skoraj ne pogovarja. V okoljih z visokim tveganjem je fokus edina valuta, ki šteje. 'Small talk' z voznikom je na nevarnih cestah nezaželen.

Ko nam blizu mesta Rivne raznese pnevmatiko, voznika brez besed in brez drame opravi menjava kolesa. Spomnim se reka, da se vojne ne dobivajo s strategijo, temveč z logistiko. Ti redkobesedni možje, ki jim je pisarna cesta, so hrbtenica države. Niso na fronti in ne v parlamentu, a brez njihove kapilarne oskrbe mest bi življenje v Ukrajini obstalo.

Na neuglednih postajališčih ob tržnicah in bencinskih črpalkah opazujem, kako se paketi prekladajo, kako potniki prestopajo, gledam gibanje teh mravljišč. Tovorni prostori vozil so nabito polni agregatov, akumulatorjev in sončnih celic – kritične infrastrukture za naselja, kjer je oskrba z električno energijo



ILUSTRACIJA: CIRIL HORJAK

ovirana. To, kar zagotavljajo prevozniki, ni turizem; je ciljna distribucija

**Nekje med zlatimi resnicami dobrega managementa je tudi ta, da je manager dober le toliko, kolikor dobra omrežja ima. In da podjetje lahko stabilno posluje le, če ima dobro logistično mrežo.**

za preživetje v državi, kjer je zračni prostor zaprt, vlaki pa kljub zanesljivosti ne dosežejo vsake vasi.

### **Z dobrimi omrežji proti mrežam teme**

Teorija mrež, ki sta jo v svojem delu Lastnosti kompleksnih omrežij (2025) opisala José Mendes in Sergej Dorogovcev, uči, da so decentralizirani sistemi skoraj neuničljivi. Tudi če izgubijo polovico vozlišč, se spontano reorganizirajo.

Avtorja v uvodu pomenljivo citirata igro Assassin's Creed: ne sledimo ukazu

enega blazneža, temveč nareku 'skupne blaznosti'.

Ta blaznost ima svojo metodo. Globalna krizna območja se ločijo na tista, ki imajo delujoče zaledno omrežje, in tista, ki ga nimajo in so prepuščena propadu. Vendar je spoznanje o moči mrež tudi trpko: koncept mreže, ki danes na vzhod Ukrajine dostavlja plenice in agregate, lahko služi tudi korupciji ali vojnemu dobičkarstvu. Omrežja ne izbirajo morale.

Proti mrežam teme se je mogoče boriti le z dobrimi omrežji. V svetu, ki se radikalno spreminja, bodo preživeli tisti, ki znajo tkati vezi – ne le digitalnih, temveč tudi mreže med ljudmi. Med ljudmi, kot sta tiha Artjom in Sergej, ki prav zdaj nekje blizu poljske meje prelagata škatle v nov kombi, da bodo v razsuti del Kijeva prinesle luč. ■

**Ciril Horjak**, znan tudi z umetniškim imenom dr. Horowitz, je ilustrator in stripar. Že vrsto let spada med najbolj prepoznavne avtorje slovenske karikature in stripovske umetnosti, znan pa je tudi kot dolgoletni sodelavec priloge časnika Večer V soboto. Je doktorski študent likovnih ved na Univerzi v Ljubljani.

# Strankam znajo reči tudi ne

Flint SI je hitro rastoče visoko tehnološko podjetje s sedežem v Ljubljani, ki ne gradi le finančnih rezultatov, ampak tudi ekosistem, v katerem zaposleni razvijajo svoj potencial, stranke dobijo visoko vrednost in širša skupnost prejme pozitiven vpliv. Vodi ga Nina Hudnik, finalistka za priznanje Mladi manager 2025, ki je ena glavnih ustanoviteljev podjetja in njegova generalna direktorica.

Maja Furman

»Z nekaterimi sodelavci smo želeli ustvarjati drugačno zgodbo, kot smo jo poznali do takrat. Naša želja je bila ustanoviti podjetje s poudarkom na ljudeh, ne zgolj na poslovanju,« pove Hudnik o vzrokih za ustanovitev danes zelo uspešnega hitro rastočega tehnološkega podjetja, ki globalnim naročnikom zagotavlja vrhunski razvoj vsebin, napredna IT-usposabljanja in uvajanje kompleksnih tehnoloških rešitev. Pod njenim vodstvom je Flint

## Zadovoljne stranke so rezultat zadovoljnih zaposlenih

Čeprav je Flint SI v partnerstvu z mednarodno skupino Flint International, so že od vsega začetka zelo neodvisni. »Sprva so bili partnerji bolj vpleteni v naše dnevno poslovanje, saj so šele spoznavali način našega dela. Veliko smo komunicirali in bili transparentni, kar je prineslo njihovo zupanje,« pravi generalna direktorica

in več ur, kot zahteva povprečen delavnik. Sodelavcem in podjetju sem bila ves čas na razpolago, neodvisno od ostalih, tudi zasebnih obveznosti in časa v dnevu. Vse do trenutka, ko mi je sodelavka odprla oči; sodelavce sem spodbujala, naj si vzamejo čas zase, ko mi je sodelavka odvrnila, kako naj vendar pričakujem, da bodo delali drugače, če jaz počnem enako. Zgledovali so se po meni, ki se pogosto nisem znala odklopiti od dela. Takrat sem se odločila za spremembo – harmonizacijo med časom, ki ga namenjam delu, in tistim, ki ga imam zase,« prizna podjetnica. Začela je obiskovati coachinge za vodje, po potrebi tudi psihoterapijo, saj je, kot pove, potrebno preučiti vzorce, po katerih živimo in za nas niso zmeraj najbolj podporni. »Če se le da, grem v hribe, delam jogo, meditiram, jo mahnem na daljši sprehod, vrtnarim, nabiram zelišča, kuham in podobno. Počnem stvari, ki me prizemljijo in mi omogočijo prostor, znotraj katerega lahko sproščeno razmišljam tudi o raznih podjetniških izzivih.«

En od ciljev, ki jih zasledujejo v podjetju Flint SI, je dolgoročna in vzdržna rast, pri kateri ne želijo izgubiti vrednot. Želijo si torej profesionalizacijo brez izgube človeškosti. Drugi cilj je odločanje, ki združuje razum, izkušnje in intuicijo.

SI močno povečal prihodke, utrdil stabilnost poslovanja, razširil inženirski kader ter postal bolj prepoznaven na globalnem trgu. »Ena izmed naših posebnosti, ki jih hitro prepoznajo tudi stranke, je dejstvo, da je večina tehničnega kadra v rednem delovnem razmerju. To pomeni lažji prenos znanja in sodelovanje na različnih področjih, zaradi česar smo bolj odzivni. Imamo tudi zunanje sodelavce, s katerimi sodelujemo projektno,« poudari Hudnik. Doda, da jim je pri sodelavcih najbolj pomembna kakovost dela. »Želimo si, da dosejajo standarde kakovosti, ki smo jih postavili v podjetju. To je tudi razlog, da smo že na začetku svojega delovanja sklenili, da bomo projektom, ki jih ne bomo uspeli kakovostno oddelati, rekli ne. In to tudi počnemo. Stranke nas spoštujejo in poznajo po tem, da znamo reči ne in so naše storitve tako zagotovljeno visoko kakovostne.«

in doda, da so vodje skupine ljudje, ki imajo srce na pravem mestu. »To pomeni, da imajo posluš za ljudi, hkrati pa veliko razumevanje za posel. Od njih smo se veliko naučili. Ker so naš način kadrovanja prepoznali kot dober, nas pogosto prosijo, da najdemo primeren kader tudi zanje.« Hudnik kot največji izziv pri vodenju podjetja prepozna iskanje ravnovesja med skrbjo za zaposlene in dobrim poslovanjem. »Skrb za zaposlene se mora odražati v odličnih rezultatih dela pri strankah. Zadovoljne stranke so namreč rezultat zadovoljnih zaposlenih, saj le zadovoljni zaposleni delajo dobro,« meni sogovornica.

Verjame, da vodi z zgledom. »Kar je v podjetju pripeljalo do tega, da smo iz zagnanosti in odgovornosti do naših ciljev in strank večkrat delali več, kot je bilo potrebno. Kdaj tudi pozno v noč

## Profesionalizacija brez izgube človeškosti

Prihodnost podjetništva na splošno vidi v skrbi za zaposlene. »Prepričana sem, da bo ta vedno bolj pomembna. Sploh zato, ker se umetna inteligenca tako vztrajno integrira v naš vsakdanjik. Vsekakor bodo uspešna podjetja tista, ki bodo znala uporabo umetne inteligence uspešno integrirati v svoje delovne procese, v svoje produkte in storitve. Vendar pa so podjetja prihodnosti tista,



FOTO: ARHIV PODJETJA

ki bodo znala pokriti vrzeli, ki jih umetna inteligenca ne bo mogla. In to bodo uspešna podjetja storila s človeškimi viri. Podjetja, ki bodo torej pokrivala ta manjkajoči del, bodo podjetja prihodnosti,« je prepričana Hudnik, ki upa, da bo v prihodnosti čim več takih podjetij.

Osebnost podjetja meri v številu zaposlenih. »En od ciljev, ki jih zasledujemo v našem podjetju, je dolgoročna in vzdržna rast, pri kateri ne želimo izgubiti vrednot. Želimo si torej profesionalizacijo brez izgube človeškosti. Drugi cilj je odločanje, ki združuje razum, izkušnje in intuicijo,« niza sogovornica. Kot konkretno poslovno vizijo za Flint SI izpostavi širitev in krepitev posla z obstoječimi strankami ter razvoj novih trgov v tujini. »Želimo si prodora na trg s svojimi storitvami in produkti, najbolj pa si želimo soustvarjati tehnološki razvoj in ne le slediti trendom trga. Imamo namreč ogromno znanja in izkušenj, ljudi z izjemnimi idejami, vendar tovrstnega potenciala še ne izkoriščamo v vsej polnosti,« meni. Želi si, da bi bili v prihodnosti s svojimi podružnicami prisotni po vsej Evropi in svetu in pri tem obdržali vrednote, ki so jih postavili in jih odlikujejo. Ena od vizij je tudi, da bi postali podporni

karierni prostor za mlade: »Želimo jim omogočiti razvoj, jim predati znanje in ponuditi izkušnje. Radi bi delovali kot nekakšna akademija za mlade v Sloveniji in v ostalih regijah.«

### Delamo tako, da zvečer zaspimo z mirno vestjo

Zahtevno vodenje podjetja uravnoteži z aktivnostmi, ki jo navdihujejo in ji razpirajo krila. »To so potovanja na različne konce sveta, kjer spoznavam novo kulturo. Potovanja te prisilijo pogledati izven

**Želimo si prodora na trg s svojimi storitvami in produkti, najbolj pa si želimo soustvarjati tehnološki razvoj in ne le slediti trendom trga. Imamo namreč ogromno znanja in izkušenj, ljudi z izjemnimi idejami, vendar tovrstnega potenciala še ne izkoriščamo v vsej polnosti.**

ustaljenih okvirjev, še posebej, ko spoznaváš nove ljudi, odkrivaš zgodovino in različne kulture. Potovanja in spoznavanja, ki jih ta prinašajo, v meni vzbujajo ponižnost in hkrati hvaležnost v zavedanju, kakšne dragocenosti imamo doma,« meni Hudnik. Tudi sicer jo navdihujejo spoznavanja ljudi iz različnih segmentov družbe in različnih sektorjev. Zgodbe in razmišljanja posameznikov, ki delajo in ustvarjajo na različnih področjih, ji, pravi, odpirajo duha. Ljudje

s pogledi in razmišljanji, ki so drugačna od njenih, jo spodbujajo k novim pristopom v poslu. »Pokažite mi, da se stvari lahko naredijo drugače, izven okvirjev in vzorcev, ki smo jih vajeni in so morada že zastareli. Spodbujajo, da izstopimo iz zastarelih paradigem, ki utesnjujejo,« prizna Hudnik, za katero je preseganje omejujočih vzorcev tako poslovni kot tudi osebni izziv. Kateremu poslovnemu vodilu vztrajno sledi? Da je vedno treba pogledati širšo sliko. »In tako prepoznati, kaj je v določeni situaciji najbolje

za stranko, zaposlene in trg. Pomembno se mi zdi, da pri tem ravnamo tako, kot bi si želeli, da drugi ravnajo z nami: spoštljivo, pravično in profesionalno. Vodilo, ki se ga v podjetju držimo, je delati tako, da zvečer zaspimo z mirno vestjo. Da torej poslujemo v najvišje dobro vseh udeleženi,« še sklene Hudnik. ■

Maja Furman je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

# Priložnosti niso naključje. So rezultat podatkov.

Kako hitro danes prepoznate prave priložnosti? In koliko časa vam požre ločevanje zrnja od plev? A še bolj pomembno – koliko časa še mislite izgubiti z nepopolnimi podatki, ročnim preverjanjem bonitet in neurejenimi financami?

Vsak dan se odločate, komu boste zaupali. In vsak dan tvegate — čas, denar,

Ali ste vedeli?

– V samo eni uri se v povprečju zgodi:

Slovenska podjetja, ki izbirajo zaupanje in pametne podatkovne povezave, danes prehitevajo konkurenco. Ostali pa še vedno ročno 'ločujejo zrnje od plev'.

odnose, ugled podjetja. Večina podjetij si težko prizna, da še vedno:

- lovijo podatke iz različnih virov;
- preverjajo bonitete ročno;
- upajo, da se partner izkaže kot pošten;
- in gasijo požare, namesto da bi rastle.

- 259 sprememb zastopnikov ali lastnikov,
- 286 sprememb nazivov podjetij,
- 6.254 sprememb naslovov,
- 9 stečajev,
- Sprememba lastništva ali celo naslova podjetja lahko pomeni pomembne operativne spremembe – ne spreglejte jih!

## Od podatkov k informacijam: ko številke dobijo pomen

Danes ni izziv pomanjkanje podatkov, temveč njihovo tolmačenje in pravilna uporaba.

Poslovni podatki se hitro spreminjajo, poslovna okolja so vse bolj kompleksna, zato podjetja potrebujejo zanesljive analitične rešitve, ki omogočajo:

- oceno bonitete poslovnih partnerjev;
- pravočasno prepoznavanje tveganj;
- primerjave med podjetji in trgi;
- boljše strateške odločitve.

Ključna dodana vrednost ni le količina informacij, temveč njihovo povezovanje, obdelava in interpretacija, ki omogoča varnejše poslovanje tudi v negotovih časih.

Dun & Bradstreet rešitve omogočajo verodostojne, poglobljene in ažurne vpoglede v več kot 600 milijonov podjetij na 220+ svetovnih trgih, medtem ko Dun & Bradstreet DunTrade Exchan-

ge Program ponuja vpoglede v 200+ milijonov plačilnih izkušenj, v katerih se zbirajo podatki o plačilih kupcev, iz katerih nato izračunavamo D&B analitične ocene. Največji pomen imajo predvsem plačilni indeks, Failure Risk Analytics in številne druge ocene, ki temeljijo prav na podatkih iz Global Trade programa.

## Nič več napačnih odločitev in zamujenih priložnosti

Ko povežemo vrhunske finančne rešitve z najbolj kakovostnimi podatki na trgu, podjetja dobijo to, kar trg zahteva:

- nič več skritih tveganj;
- nič več napačnih odločitev;
- nič več zamujenih priložnosti;
- in predvsem hitrejšo pot do rasti.

Slovenska podjetja, ki izbirajo zaupanje in pametne podatkovne povezave, danes prehitevajo konkurenco. Ostali pa še vedno ročno 'ločujejo zrnje od plev'.

Naša sodelovanja s slovenskimi podjetji in organizacijami, kot je tudi Združenje Manager, so jasen dokaz, da urejene finance niso luksuz, temveč orodje, ki neposredno premakne prihodke, likvidnost in varnost poslovanja.

Če želite napredovati, morate imeti orodja in rešitve, ki vam to omogočajo. Ker na koncu dneva smo vsi samo ljudje in ekipe, ki želimo delati pametneje, varneje in bolje. Mi pa smo tukaj zato, da vam to omogočimo.



**Dogovorite se za brezplačni posvet z našimi strokovnjaki in vzemite zaščito podjetja v svoje roke.**





# Z obilo poguma in odločnosti naprej

Dr. Iztok Seljak,  
predsednik Združenja Manager 2023–2026

Živimo v času in razmerah, ko se čedalje bolj zdi, da sedanja generacija voditeljev – doma in globalno – enostavno nima več pravih rešitev in odgovorov na povsem nova vprašanja ter izzive naše sedanjosti in prihodnosti.

Z veliko hitrostjo se nam kopičijo dokazi, da svet, vsaj tisti, kot smo ga poznali do pred kratkim, razpada, da je na robu in že čez, izven nadzora. In da smo že v stanju, ko stari sistem ne deluje več, novega pa še ni; v obdobju kaosa, ki je izjemno nevarno.

Kot EU in znotraj nje Slovenija smo žal sestavni del tega problema, namesto da bi bili del njegove rešitve. Smo geostrateško izgubljeni v prostoru in času s cunamijem, ki že dolgo prihaja iz vzhoda in se mu je zdaj pridružil še tisti iz zahoda. Skrajni čas je, da za oba najdemo ustrezne rešitve, sicer smo že muzej na prostem, *'dead man walking'*.

Čedalje bolj smo globalno razpeti. Med skrajno 'desničarskim' populizmom/prosvetljenim absolutizmom, ki ga upravljajo digitalni umetnointeligentni geniji, za katere se zdi, da so že prekoračili mejo med genialnostjo in norostjo, in kjer zmagovalci neusmiljeno jemljejo vse. In na drugi strani skrajno 'levim' egalitarizmom, ki ni sposoben ustvariti nobene resne nove dodane vrednosti in zna samo prerazdeljevati obstoječe

bogastvo svojim ljudem na vrhu, preganja in onesposablja pa tiste, ki ustvarjajo. Ta vodi do enakosti v revščini, razen redkih privilegiranih. Izid enega in drugega je ekstrem – nevzdržno skrajna polarizacija, ki nas lahko s trenutnim razpoložljivim vojnim arzenalom hitro popelje nazaj v kameno dobo.

**Ljudje nas bodo prepoznali in si nas zapomnili ne po tem, kar smo in bomo storili sami zase, temveč po tem, kar bomo storili za druge in šele skozi njih tudi zase.**

V zgodovini so se taka velika človeška neravnovesja običajno reševala bodisi z velikim kvantnim razvojnim preskokom naprej ali z vojnim uničenjem in velikim korakom nazaj.

Obe rešitvi se zdita v polnem teku. Naša naloga je zagotoviti, da bo prevladal razvoj. Da prihodnost naredimo drugačno, boljše, kot se sicer trenutno riše.

Ne iščimo odgovorov na ta vprašanja izven sebe, ampak globoko v sebi. Verjemimo v in sanjajmo o boljši prihodnosti za vse, najprej v naših podjetjih, organizacijah ter inštitucijah, in s strastjo spreminjajmo te sanje v konkretne vizije in strategije. Uresničujmo jih, preden to pred nami uspe komurkoli drugemu. In na ta način obrnimo svet na bolje, vsak v svojem segmentu, ter s tem postanimo globalno prepoznavni vodilni poslovni in družbeni voditelji.

Postanite, mlajše generacije naših izjemnih poslovnih voditeljev, pa tudi politiki, ugledni ministri, predsedniki vlade, komisarji EU in vodje komisije. Spremenite EU in znotraj nje Slovenijo iz današnje popolne disfunkcionalnosti v Združene države Evrope, ki bodo spet globalno vodilne v prebojnih inovacijah

in gospodarskem razvoju, ki je edino lahko garant za našo še vedno izjemno kakovost ter način življenja, ki vse bolj bazira na preteklih dosežkih in je vsled tega tako nevzdržen.

Ljudje nas bodo prepoznali in si nas zapomnili ne po tem, kar smo in bomo storili sami zase, temveč po tem, kar bomo storili za druge in šele skozi njih tudi zase. Samozavestni, ambiciozni, odgovorni in sodelujoči.

Potem pa morda le še ni popoln konec sveta in vrednot, ki smo jih nekoč poznali ter živeli in ki bi bile lahko ne samo – dokazano – rešitev za preteklost, ampak tudi za prihodnost, v tej prilagojeni obliki.

Vsem nam pri tem želim obilo poguma in odločnosti. Čas, ki ga živimo, to od nas zahteva. ■

## 8. generacija skupinskega mentorstva

V času hitrih tehnoloških sprememb in novih izzivov se spreminja tudi način, kako gradimo kulturo dela in podpora ekipam. Zato smo v Združenju Manager ustvarili prostor, v katerem voditelji rastejo skupaj – program skupinskega mentorstva. Pet skupin, pet mentorjev in ena skupna zgodba: v okviru mentorske poti je pet mentorjev in 32 mentorirancev raziskovalo, kako graditi kulture organizacij prihodnosti – takšne, ki temeljijo na



FOTO: ARHIV ZM

odnosih, pripadnosti in smislu, hkrati pa razumejo in odgovorno naslavljajo izzive digitalizacije, umetne inteligence in kibernetne varnosti. Posebna zahvala gre mentorjem dr. **Iztoku Seljaku**, **Marti Kelvišar**, **Boštjanu Škufci Zaveršku**, **Ivani Vrviščar** in **Aljoši Jermanu Blažiču**. Še ena izjemna mentorska generacija, ki dokazuje, da ima voditeljstvo odgovornost – do ljudi, do napredka in do nenehnega ustvarjanja novega znanja. In da se najboljše rešitve rojevajo v izmenjavi izkušenj, odprtem dialogu in povezovanju. Hvala tudi vsem mentorirancem in članom delovne skupine, ki so program soustvarjali in ga ves čas spremljali: **Sonji Klopčič**, **Katarini Petronijević**, **Andreju Krajnerju**, **Klaudiji Javornik** in **Maji Mandoska Kostić**.

56

## Novo vodstvo Združenja Manager



FOTO: ARHIV ZM

Članice in člani Združenja Manager so na občnem zboru konec marca za novega predsednika Združenja Manager imenovali **Marka Lukića**, direktorja in lastnika družbe Lumar ter managerja leta 2024, imenovali pa so tudi novi upravni odbor, ki ga poleg predsednika sestavljajo še: **Benedikt Ceglar**, NIL; **Borut Čeh**, Labena; **Tomislav Čizmić**, Telemach; **Nada Drobne Popović**, GEN Energija; **Žiga Hieng**, Salus; **Vanja Hrovat**, Generali; **Aljoša Krdžić**, Odvetniška družba Rojs, Peljhan, Prelesnik & partnerji ter predsednik Sekcije mladih managerjev; **Andrej Lasič**, NLB; **Medeja Lončar**, Siemens Slovenija, Hrvaška in Srbija; **Jure Mikuž**, South Central Ventures; **Matej Meža**, Mega M; **Aleša Mižigoj**, Medex in predsednica Sekcije managerk; **Tomaž Orešič**, Resalta; **Melanie Seier Larsen**, BCG; **Miha Senčar**, Tenzor; **Iztok Seljak**, Hidria; **Tone Stanovnik**, Špica International; **Tanja Subotić Levanič**, Pivovarna Laško Union; **Janez Škrabec**, Riko; **Žiga Vavpotič**, Bora partners; in **Aleksander Zalaznik**. Na marčnem občnem zboru so potrdili tudi poročilo za lansko leto ter program dela združenja za leto 2026.

## Za odprt in konstruktiven dialog z gospodarstvom

Slovensko gospodarstvo v globalno zelo negotovih in nepredvidljivih razmerah nujno potrebuje operativno, učinkovito vlado in predvsem stabilnost. V času oblikovanja koalicije pričakujemo, da bodo v ospredju razvojne teme ter konkretni ukrepi za krepitev konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, saj je od tega močno odvisna družbena blaginja. Oblikovanje nove vlade je pomembna priložnost, da se predvsem zavežemo k predvidljivemu in stabilnemu poslovnemu okolju. Hkrati pričakujemo, da bo politika zmogla preseči kratkoročne interese in oblikovati širši konsenz o ključnih razvojnih prioritetah, ki jih Slovenija potrebuje v globalno zelo konkurenčnem okolju. En od pomembnih vidikov konkurenčnosti in produktivnosti se navezuje tudi na visoke obremenitve dela. Več političnih strank je v kampanji napovedalo razbremenitev dela, ki je nujen pogoj za zadrževanje in privabljanje talentov ter za dvig kupne moči. Ključno pa je, da se vlada tega loti v odprtem in konstruktivnem dialogu z gospodarstvom ter v okviru socialnega dialoga sprejme tudi odločnejše ukrepe za dvig produktivnosti in ustvarjanje višje dodane vrednosti, ki jih je gospodarstvo že večkrat predlagalo.



FOTO: ARHIV ZM

## Položaj žensk ni le vprašanje pravičnosti

Pred mednarodnim dnevom žensk smo poudarili, da zgolj formalna enakost spolov ne zagotavlja dejanskih enakih priložnosti. Ljudje se ne razlikujemo le po spolu, temveč smo nasploh zelo raznoliki, kar je lahko za organizacije in podjetja ve-



FOTO: ARHIV ZM

lika prednost. Ženske s svojim znanjem, strokovnostjo in edinstvenimi pogledi pomembno sooblikujejo uspešnost podjetij. Čeprav imamo v Sloveniji eno najvišjih stopenj delovne aktivnosti žensk v EU in so te pogosto visoko izobražene, njihov polni managerski in voditeljski potencial prepogosto ostaja neizkoriščen. Vključevanje žensk na vse ravni odločanja tako ni le vprašanje pravičnosti, temveč strateška nuja za dolgoročno konkurenčnost in vitalnost slovenskega gospodarstva. Kot v združenju izpostavljamo tudi s priznanjem Vključi.Vse, uravnotežene ekipe ustvarjajo bolj odprto kulturo, razmišljajo bolj inovativno in posledično sprejemajo pretehtane in boljše poslovne odločitve, kar se obrestuje zlasti v zahtevnih obdobjih, ko je treba reagirati hitro in celovito.

## Popravek uredništva

V reviji MQ 57 smo v novici Sem sodelujoč/-a voditelj/ica: kontaktiraj me! napačno zapisali ime člana. V delovni skupini za sodelovanje je sodeloval **Andrej Pucer** in ne Andrej Pucelj kot smo navedli. Za napako se iskreno opravičujemo.

## Prevlada naj poslovna knjiga leta 2025



FOTO: ARHIV ZM

Komisija Združenja Manager ter Zbornice knjižnih založnikov in knjigo-tržcev pri GZS je za zmagovalko izbora najboljša poslovna knjiga izbrala knjigo **Prevlada** avtorice **Parmy Olson**, ki je izšla pri založbi UMco. Po mnenju komisije je **Prevlada** knjiga, ki zareže v samo jedro sodobnega poslovanja. Parmy Olson razkriva, kako tehnološki giganti in algoritmi oblikujejo informacije, odločitve in razmerja moči – in s tem neposredno vplivajo na poslovne modele, konkurenčnost in prihodnost organizacij. V času, ko se etika in odgovornost selita z robov razprav v središče strateških odločitev, **Prevlada** ponuja jasen kompas: pokaže, kaj se skriva v ozadju tehnologij, ki upravljajo naš vsakdan, ter zakaj morajo voditelji te mehanizme razumeti, če želijo ostati verodostojni, odporni in korak pred drugimi.

## Zagon že 11. generacije Mentorske mreže

»Mentorstvo je zavezništvo, prijateljstvo in sopotništvo. Je čas, ki ga namenjamo ena drugi – včasih oplemeniten z modrostjo, drugič z izkušnjami, praktičnim nasvetom ali strokovnim znanjem; včasih pa tudi s preprostim: 'Dihaj in bo minilo.' In s pogledom, ki pove: 'Verjamem vate.« To je v navdihujočem okolju NLB Muze v uvodnem nagovoru ob prvem srečanju nove generacije mentorske mreže pod okriljem sekcije managerk izpostavila vodja delovne skupine **Ani Klemenčič**. Letošnjo generacijo mentorice in mentorirank sestavlja kar 26 parov. Hvala vsem udeleženkam za čas, predanost in zavezanost soustvarjanju skupnosti, ki premika meje.

## Poklon zlatim članom



FOTO: ARHIV ZM

Na novembrski seji upravnega odbora smo doživeli posebno čast, saj se nam je pridružilo kar devet od 20 'novih' zlatih članov: **Sonja Šmuc, Vojka Ravbar, Tomaž Benčina, Jože Kastelic, Andreja Anžur Černič, Peter Breznikar, Marjeta Tič Vesel, Marko Staroveški** in **Anton Papež**. Zlati člani dokazujejo, da vztrajnost, profesionalnost in vizija prinašajo premike, saj že 20 let in več soustvarjajo razvoj slovenskega managementa ter prispevajo k močnemu, odgovornemu in konkurenčnemu poslovnemu okolju. Skupaj smo se ozrli na dve desetletji sodelovanja ter poudarili pomen povezovanja, znanja in poguma. Čestitke in zahvala tudi zlatim članicam ter članom, ki se seje niso mogli udeležiti.

# Večer vizij, ki presegajo posel

V ljubljanskem GH Union se je odvilo tradicionalno Januarsko srečanje Združenja Manager, ki je zbralo več kot 500 vodilnih predstavnikov slovenskega gospodarstva, politike in družbe. Večer, prežet s pozivi k sodelovanju, inovativnosti in družbeni odgovornosti, je dosegel vrhunec s poklonom najodličnejšim posameznikom v managementu.

Rok Hodej; Foto: Borut Cvetko, Sandi Fišer, Mediaspeed

Osrednji prejemnik pozornosti je bil **Tone Strnad**, ki smo mu podelili najvišje stanovsko priznanje – priznanje za življenjsko delo na področju managementa 2025. Ob prejemu priznanja je uspeh pripisal tudi svojim sodelavcem: "Še danes se mi zdi skoraj neverjetno, da smo iz prvih podjetniških korakov zgradili Medis. Kot da bi ustvarili izjemno umetniško platno: sami, z lastnim znanjem in vztrajnostjo, s tisoč obrazi in jasnim sporočilom – skrbimo za zdravje ljudi. Na to sem iskreno ponosen."

Predsednica RS **Nataša Pirc Musar** je v nagovoru izpostavila absolutno nujnost vzpostavitve trdnega socialnega dialoga med državo, gospodarstvom in zaposlenimi. Zbrane je navdihnila z besedami: "Če bomo znali povezati

izjemnost naše znanosti, vztrajnost naših športnikov, plemenitost naše kulture in prodornost našega gospodarstva, se nam ni treba bati nobenega izziva." Dogodka sta se med drugimi udeležila tudi predsednik Državnega sveta RS **Marko Lotrič** ter minister za gospodarstvo, turizem in šport **Matjaž Han**.

Da je voditeljstvo predvsem služenje drugim, je ob zaključku svojega triletnega mandata predsednika ZM spomnil dr. **Iztok Seljak**. Kolegom je položil na srce, naj gledajo naprej in se zavzemajo za pozitivno.

Večer je slavil tudi prihodnost slovenskega gospodarstva in prodornost žensk na vodilnih položajih. Naziv Mladi manager 2025 je romal

v roke dr. **Alešu Ugovšku**, generalnemu direktorju skupine M Sora. Voditelj, ki uspešno združuje tehnično znanje s poudarkom na kulturi podjetja, je izpostavil moč ekipe: "Ponos in hvaležnost sta nasprotujoči si, a hkrati tudi povezani čustvi. Vsak naš uspeh je tlakovan s trdom mnogih drugih. Zato je to priznanje tudi vaše."

Združenje je nagradilo tudi preseganje t. i. steklenega stropa. Priznanje Artemida 2025 sta prejeli **Irena Brugger**, glavna direktorica podjetja Davidov hram, in **Judita Rigler**, direktorica programa Lab Interior v skupini Mikro+Polo. Obe sta dokazali, da sta odločnost in usmerjenost k ljudem ključ do rasti podjetij. ■

58



V krogu skoraj 500 managerjev, predstavnikov političnega vrha in družbe smo podelili štiri žlahtna priznanja.



Osrednja govornica na dogodku je bila predsednica RS **Nataša Pirc Musar**.



Skozi program je krmarila gledališka, filmska in televizijska igralka **Saša Pavlin Stošič**.



Januarsko srečanje je vnovič zbralo skoraj 500 managerjev in drugih, ki soustvarjajo družbeni prostor v Sloveniji.



Priznanje za življenjsko delo je iz rok predsednika komisije **Aleksandra Zalaznika** in predsednice **Nataše Pirc Musar** prejel **Tone Strnad**.



Mladi manager 2025 je postal dr. **Aleš Ugovšek**. Priznanje mu je podelila predsednica komisije **Tanja Subotič Levanič**.



Voditeljica **Saša Pavlin Stošič** je ob spremljavi **Robert Petana** z bandom poskrbela tudi za glasbeni utrip večera.



Dve zgodbi prebijanja stereotipov in steklenih stropov: **Judita Rigler** in **Irena Brugger**. V imenu komisije je priznanji **Artemida** izročila **Mojca Randl**.



Vodstveni tandem **dr. Iztok Seljak** in **Petra Juvančič** je še zadnjič skupaj v tej sestavi nagovoril članice in člane.



Komisija je imela letos še posebej težko delo, saj je izbirala med tremi izjemnimi superfinalisti: **Nino Hudnik**, **Dejanom Kovačičem** in **dr. Alešem Ugovškom**.



Zgodba **Toneta Strnada** in **Medisa** je izjemna pripoved o uspehu družinskega podjetja. Brez podpore najbližjih se ne bi napisala.



Predsednik ZM **dr. Iztok Seljak** ob zaključku mandata: »Glejmo naprej in se zavzemajmo za pozitivno.«



Poslanec **Jožef Horvat**, minister **Matjaž Han**, nekdanji minister **Zdravko Počivalšek**, izvršna direktorica ZM **Petra Juvančič**, predsednik državnega sveta **Marko Lotrič** in direktor Postojnske jame **Marjan Batagelj**.



**Dr. Žiga Vavpotič**, Bora partners, **prof. dr. Danica Purg**, IEDC-Poslovna šola Bled, **Tanja Subotič Levanič**, Pivovarna Laško Union, **Medeja Lončar**, Siemens, in **Mojca Randl**.



**Petra Stušek**, Turizem Ljubljana, **Jerneja Kamnikar**, Vivo catering, **Anita Stojčevska**, **Jože Torkar**, Kolektor Sisteč, **Klaudija Časar Torkar**, Arriva Slovenija, in **Vojka Ravbar**.



**Jasna Suhadolc**, Actuado, **Tjaša Kolenc Filipčič**, Zavarovalnica Triglav, **Gregor Memčdovič**, Radio Center, in **Tanja Kavran**, DMS.



**Samo Kumar**, Bankart, in **Luigi Fuzio**, Intesa Sanpaolo Bank.



**Maja Fesl Kamenik**, HRM One, **Marko Lukič**, Lumar, **Katja Peček**, odvetnica, **Tatjana Vogrinc Burgar**, Elektro Maribor, in **Tine Kračun**, ISR.



Velika zahvala našim pokroviteljem, brez katerih dogodka na takšni ravni ne bi bilo.

Rok Hodej je zunanji strokovni sodelavec Združenja Manager.

# Utrip preteklih dogodkov

## Sodelovanje kot razvojna moč



FOTO: ARHIV ZM

Na novembrskem MQ treningu na CEF smo skupaj z vodji iz javnega in zasebnega sektorja raziskali, kako lahko organizacije postanejo učeče se skupnosti, v katerih se znanje ne kopiči, temveč uporablja, deli in preoblikuje v kompetence, ki prinašajo rezultate. Učeče se organizacije znajo sistematično upravljati z znanjem, gradijo zaupanje med sodelavci in ustvarjajo vključujočo kulturo. Z nami so bili **Jana Repanšek** (CEF), **Petra Juvančič** in dr. **Iztok Seljak** (oba ZM), **Mojca Ramšak Pešec** in **Staša Mesec** (obe MJU), **Mojca Šegš** (Telekom Slovenije), **Ajda Turk** (CEF), **Andrej Šolinc** (CEED Slovenija), **Gregor Makuc** (Lek), **Marta Kelvišar** (Adria Dom), **Sabina Gros** (BPT Tržič), **Matjaž Florjanc Lukan** (Klicni center 114) in dr. **Adi Guštin Habuš** (Kolibri Labs).

## Prednovoletni masters: superfinałisti in novo vodstvo



FOTO: MATIČ KREŽAR

Na prednovoletnem mastersu, ki so ga gostili v salonu Mercedes-Benz avtocentra Emil Frey, smo spoznali tri superfinałiste za priznanje mladi manager 2025. Skozi sproščen pogovor s **Samom Kumarjem**, mladim managerjem 2024, smo spoznali **Nino Hudnik** (Flint SI), **Dejana Kovačiča** (Peruna) in dr. **Aleša Ugovška** (M Sora), ki so z nami delili razmišljanja o vrednotah, inovacijah, vključevanju in odgovornem voditeljstvu – temeljih, ki oblikujejo prihodnost slovenskega managementa. To prihodnost pišejo tudi mladi managerji, ki so na tem dogodku dobili novo vodstvo za naslednje 3-letno mandatno obdobje: novi predsednik sekcije je postal **Aljoša Krdžič**, partner v Odvetniški družbi Rojs, Peljhan, Prelesnik & partnerji, pridružilo se mu je tudi 15 novih članic in članov UO sekcije.

## Manj obremenitev, več predvidljivosti



FOTO: TADEJ KREFT

Gospodarstvo pričakuje odgovornost, jasne odločitve in partnerstvo med politiko in gospodarstvom, ki presega posamezne mandate. Prav s tem namenom je Gospodarski krog, ki združuje 17 ključnih gospodarskih in kmetijskih organizacij, 13. januarja gostil predstavnike političnih strank z največjo podporo po javnomnenjskih raziskavah. Skupaj so nasloviili ključna razvojna vprašanja Slovenije, ki so dolgoročno pomembna za gospodarstvo in družbo – davčno politiko kot temelj konkurenčnega poslovnega okolja, demografske izzive, zdravstvo, infrastrukturo in razvojni potencial Slovenije, ki ga je mogoče doseči z jasnimi, predvidljivimi in ambicioznimi politikami.

## Marčevski Zajtrk ZaMe: od besed k dejanjem

Pred 8. marcem, mednarodnim dnevom žensk, smo v Združenju Manager poudarili, da zgolj formalna enakost spolov ne zagotavlja dejanskih enakih priložnosti. Na Zajtrku ZaMe 6. marca smo v ospredje postavili nujnost prehoda od besed k dejanjem, k čemur so s svojimi izkušnjami in vizijo pomembno prispevale letošnji prejemnici priznanja Artemida, **Irena Brugger** in **Judita Rigler**, ter predsednica Sekcije managerk pri Združenju Manager, **Aleša Mižigoj**. Dogodek je povezoval **Vid Sedej**, član UO Sekcije mladih. Od novembra sta sicer potekala še dva Zajtrka ZaMe: novembrski z **Danom Podjedom** in januarski z **Bojanom Kodeljo**.



FOTO: ARHIV ZM

## Z nagrajencema na Škrabčevi domačiji

V sproščenem vzdušju Škrabčeve domačije sta 19. marca navdušila vrhunška managerja. **Tone Strnad**, prejemnik priznanja za življenjsko delo, in **Enver Šišić**, manager leta 2025, sta v pogovoru z izvršno direktorico ZM **Petro Juvančič** delila navdihujoči življenjski in podjetniški poti, ki sta ju s trdim delom zgradila od začetka do samega vrha. »Vesel sem, da lahko prižgem luč sodelavcu,« je dejal Šišić, Strnad pa ga je dopolnil: »V odnose je potrebno vlagati, saj zato ljudje ostanejo tudi takrat, ko je težko.« Nagrajenca sta spregovorila tudi o ambicijah in novih generacijah, zaključila pa z mislijo, da jima priznanje stanovskih kolegov, ki vedo, kakšni so izzivi, izjemno veliko pomeni. »Kot ekipa smo si to zaslužili,« je na koncu dodal Strnad.



FOTO: ANŽE KRŽE

## Enakost spolov kot temelj demokracije

Marca smo se udeležili dogodka Spodbujanje krepitve vloge žensk: ženske v javnem življenju, poslovnem svetu in vodenju, ki sta ga na gradu Jable organizirala Združenje ONA VE in Ve-leposlaništvo Kanade. Dogodek je odprla podpredsednica vlade in ministrica za zunanje in evropske zadeve **Tanja Fajon**, zbrane pa sta nagovorila tudi kanadski veleposlanik **François Lafrenière** ter **Aleša Mižigoj** (Medex), predsednica Sekcije managerk in častna konzulka Kanade v Sloveniji. Na osrednjem panelu so sodelovale **Petra Juvančič** (ZM), **Mateja Malnar Štembal** (ONA VE) in **Jelena Zelenovic Matone** (Women4Cyber, Women Cyber Force). Poudarile so pomen zgledov in izpostavile, da enakost spolov ni 'žensko vprašanje', temveč skupna družbena odgovornost, na kateri temelji demokracija.



FOTO: ARHIV ZM

# EUROSTARS

HOTEL COMPANY

## The happiness of traveling

300 hotelov v 23 državah



**Grand Hotel Union Eurostars 4\***

[www.grandhotelunioneurostars.com](http://www.grandhotelunioneurostars.com) | Miklošičeva cesta 1. 1000 Ljubljana, Slovenia

# Eleganca in nepozabni ritmi muzikala Evita

V soju luči SNG Maribor smo na Managerskem kulturnem večeru doživeli nepozaben preplet latinskoameriških ritmov, rokavske energije in klasičnega orkestra. Skupaj smo se potopili v življenjsko zgodbo Evite Perón, ki sta jo v brezčasnem muzikalu ustvarila Tim Rice in Andrew Lloyd Webber. Ob zvokih legendarnih uspešnic smo proslavili moč umetnosti in utrdili vezi, ki nas povezujejo izven poslovnih okvirjev.

Rok Hodej; Foto: Borut Cvetko, Mediaspeed



65



## Uspeški

Iskrene čestitke našim članicam in članom, ki svojo odličnost in preboje izkazujejo in potrjujejo na številnih področjih.

**Blaž Brodnjak** (NLB) je en izmed prejemnikov **priznanja za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke**, ki jih je GZS podelila že oseminpetdesetič.

**Naziv najuglednejši delodajalec 2025**, ki ga podeljuje portal MojeDelo.com, si je prislužila farmacevtska družba **Lek**, med top 10 uglednih delodajalcev so se uvrstili še **Krka**, **Novartis**, **A1 Slovenija**, **Dewesoft**, **Telekom Slovenije**, **Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije** in **Petrol**. Kot najboljši delodajalci po posamezih panogah so slavili **Porsche Slovenija**, **NLB**, **DARS**, **Akrapovič**, **Atlantic Droga Kolinska**, **Lumar IG**, **Adecco H.R.** in **Adria Mobil**.

**A1 Slovenija**, **Loterija Slovenije** in **Peruna** so prejemniki priznanja **Zlata nit za najboljše zaposlovalce** leta 2025, vsak v svoji kategoriji velikih, srednje velikih in malih podjetij.

Za **Delovo podjetniško zvezdo 2025** med velikimi podjetji so razglasili podjetje **NGEN**.

Priznanje **FDI Award Slovenia 2025** je v kategoriji pametno podjetje prejelo podjetje **NIL**, del skupine Conscia.

Nagrado za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj **HORUS 2025** za strateško celovitost med profitnimi pravnimi osebami je prejela družba **Lumar IG**.

Skupina **Gen-I** je v mednarodni raziskavi Energy Risk Commodity Rankings 2026 že drugo leto zapored osvojila naziv **najboljše-ga trgovca z električno energijo v srednji in vzhodni ter jugovzhodni Evropi**.

**Atlantic Grupa**, v okviru katere v Sloveniji poslujeta družbi **Atlantic Droga Kolinska** in **Atlantic Trade**, je tudi letos prejela prestižni certifikat **Equal Pay Champion**, ki ga podeljuje skupina SELECTIO.

**Peter Vidmar** (Agencija 101) je za triletni mandat prevzel **predsedovanje Društva za marketing Slovenije**.

**Medeja Lončar** (Siemens) je prejela prestižno priznanje **tuja managerka leta**, ki ga podeljuje hrvaško združenje managerjev in podjetnikov CROMA.

**Jasna Dominko Baloh** (DOBA) je za svoje delo in pomemben doprinos k razvoju poslovnega okolja na Štajerskem prejela posebno **priznanje Štajerske gospodarske zbornice**.

Nanizani so le nekateri od številnih uspehov članic in članov Združenja Manager. Vsem prejemnikom priznanj in nagrad iskreno čestitamo. ■

## Novi člani

V Združenju Manager ponosno pozdravljamo nove članice in člane, ki ste se nam pridružili v zadnje pol leta. Dobrodošli!

**Niko Rac**, RAC & CO., zavarovalno zastopanje d.o.o.; **Petra Cirkovski**, MODRA IZBIRA - MI, zavod za kakovost odnosov in življenja; **Darja Hvala**, Odmisli - Darja Hvala s.p.; **Maja Koršič Potočnik**, Odvetniška družba Potočnik in partnerke d.o.o.; **Merve Ozcan**; **Tomaž Lučovnik**, WUERTH d.o.o.; **Dino Florjančič**, Dewesoft Monitoring d.o.o.; **Nejc Belušič**, GESCRAP SLO d.o.o.; **Rade Stamenkovič**, Ergonomske rešitve d.o.o.; **Aleš Šifrer**, Arriva d.o.o.; **Martin Jezeršek**, Jezeršek d.o.o.; **Jerca Legan**, STATUS Jerca Legan s.p.; **Nataša Bricelj**, SIEMENS Energy d.o.o.; **Linda Hubat**, Medis d.o.o.; **Štefan Kukman**, CargoX d.o.o.; **Patrick Vlačič**, CargoX d.o.o.; **Maja Berlic**, HFL Institute, dr. Maja Berlic s.p.; **Sergej Požar**, SP17 d.o.o.; **Gregor Mauko**, Toyota Adria d.o.o.; **Mitja Bulc**, Toyota Adria d.o.o.; **Aleš Ficko**, Toyota Adria d.o.o.; **Nina Knap Cerar**, Toyota Adria d.o.o.; **Tone Strnad**, Medis Group d.o.o.; **Nikola Stepanovski**, BKS Bank AG, Bančna podružnica; **Anže Krpič**, BE-terna d.o.o.; **Dragana Đurić**, Dun & Bradstreet d.o.o.; **Primož Hribar**, Casmedia d.o.o.; **Uroš Rošar**, Energetika Celje d.o.o.; **Andrej Sirk**, T.L.SIRK d.o.o.; **Marcel Sternad**, A1 Slovenija, d. d.; **Aljoša Golob**, T.L.SIRK d.o.o.; **Bojan Dolar**, Apron d.o.o.; Sandro Terzić, PAX d.o.o.; **Igor Šiškin**, Unicredit Banka Slovenija d.d.; **Lucija Mulej**, BUDNJANI d.o.o.; **Daniela Bedernjak Skledar**, Palfinger proizvodnja d.o.o.; **Marko Banović**, Stelkom d.o.o.; **Boštjan Antolič**, Lam Care d.o.o.; **Blaž Plazar**, Krka d.d. - hčerinska družba OOO Krka Farma v Ruski federaciji; **Irena Nadižar**, CORWIN SI d.o.o.; **Miloš Suša**, Iprom d.o.o.; **Tilen Hojč**, GA V d.o.o.; **Uroš Ačko**, SID Upravljanje premoženja d.o.o.; **Robert Mustač**, Messer Slovenija, d.o.o.; **Blaž Svilan**, Lean Scheduling Europe d.o.o.; **Sara Švegl**, PRISTNO d.o.o.; **Roko Malkoč**, Better d.o.o.; **Tina Princ**, Tina Princ s.p.; **Jernej Salecl**, Novartis d.o.o.; **Tilen Joshua Heržič**, Špedicija TIM d.o.o. ■

# Sekcija kot prostor aktivnega državljanstva

Aljoša Krdžić je odvetnik in partner v Odvetniški družbi Rojs, Peljhan, Prelesnik & partnerji. Že od mladih let je aktiven na različnih področjih. V otroštvu aktiven alpski smučar, kasneje pa se je v času študija vključil v številna študentska društva in organizacije. Že od začetka je bila njegova prioriteta karierna rast; po podiplomskem študiju na New York University (NYU) je danes dejaven na različnih področjih družbenega in poslovnega okolja.

**Nedavno ste bili izvoljeni za predsednika Sekcije mladih managerjev pri Združenju Manager. Zakaj ste se odločili prevzeti to vlogo?**

Vlogo predsednika sekcije sem prevzel iz dveh razlogov. Prvič, že od nekdaj me motivira aktivno sodelovanje v razpravah in pobudah, ki spodbujajo profesionalni, karierni in osebnostni razvoj posameznikov ter skupin. Drugič pa, ker verjamem, da lahko s svojimi izkušnjami prispevam k oblikovanju vključujoče in zdravo ambiciozne poslovne skupnosti. Že kot športnik sem se naučil, da dolgoročni uspeh ne temelji na individualizmu, temveč na sodelovanju, deljenju znanja, zdravi tekmovalnosti in medsebojnem spoštovanju.

**Kako vidite vlogo in poslanstvo Sekcije mladih managerjev danes? Katere poudarke želite kot predsednik posebej krepiti?**

Sekcija lahko mladim managerkam, managerjem in drugim vodilnim služi kot platforma za projekte, usmerjene v profesionalno in osebno rast, ter kot prostor za razpravo o ključnih vprašanjih razvoja prihodnjih generacij in poslovnega okolja. Po mojem mnenju mora biti njen glavni poudarek na profesionalni in osebnostni rasti članic in članov, ozaveščanju o pomenu fizičnega in duševnega zdravja ter na zagovorništvu, pri katerem bi si želel večji angažma članic in članov.

**Katere so vaše ključne prioritete in načrti za vodenje sekcije v prihodnjem obdobju?**

Na vsakem posamezniku je, kako bo to izjemno platformo izkoristil. Moj cilj



Aljoša Krdžić, predsednik Sekcije mladih managerjev pri Združenju Manager

v mandatnem obdobju je, da v nasprotju s splošnimi družbenimi trendi aktiviramo čim več članic in članov pri vsebinah, ki so jim pomembne. Želim si, da sekcijo prepoznajo kot prostor apolitičnega, objektivnega in na strokovnem znanju temelječega aktivnega državljanstva. Če nam uspe ta trend vsaj delno obrniti, bomo naredili veliko.

**Zakaj se vam zdi pomembno, da se mladi managerji aktivno vključujejo v delovanje stanovskih organizacij?**

Menim, da je kritika legitimna le, če sami najprej aktivno delujemo in pri

sebi uvajamo spremembe. Ob tem verjamem, da mora vsaka kritika vključevati tudi konkreten, celovit predlog rešitve, ne zgolj naslavljati lastnih interesov, saj živimo v kompleksnem okolju. Družbeno in poslovno okolje, v katerem bomo živeli jutri, oblikujemo danes, zato je ključno, da se mladi, in tudi nekoliko starejši, aktivno vključujemo v razprave, projekte in zagovorništvu. To daje sporočilom in pobudam pravo legitimnost. ■

# Prostor voditeljstva, povezovanja in prijateljstva

Uspešna uvedba umetne inteligence (UI) ni le tehnični izziv, temveč voditeljski. To je bilo izhodišče za eno od tem skupinskega mentorskega program pod okriljem Združenja Manager. Šest mentorirank in mentorirancev se je z mentorico Ivano Vrviščar s Pošte Slovenije med drugim ukvarjalo z novo obliko vodenja, ki zahteva povezovanje ljudi, procesov, podatkov in tehnologije. Kaj so s skupinskega mentorstva 'odnesli'?

Klaudija Javornik

## MENTORICA

### Ivana Vrviščar, članica poslovodstva, Pošta Slovenije

*Kaj je bil povod za skupinsko mentorstvo na to temo?*

Povod ni bila tehnologija, ampak realnost, ki jo kot vodja srečujem vsak dan – UI napreduje hitreje, kot ji organizacije znamo slediti. Ne zato, ker ne bi imele

vrednost. In to ni problem tehnologije, ampak načina vodenja ter sodelovanja.

Zato sem z veseljem soustvarila prostor, kjer se srečajo zelo različni svetovi. V isti skupini so sedeli podjetništvo, turizem, pravo, javni sektor in razvoj ljudi: Mihaela, Tina, Petra, Janez, Mateja, Nataša. Prav ta raznolikost je bila ključna. Ko poslušam drug drugega, hitro ugotoviš, da UI ni ena zgodba, ampak mnogo različnih realnosti, in da odgovori nastajajo šele, ko jih začneš povezovati.

nologija ne nadomešča človeka, ampak ga razširi. Je premik iz upravljanja procesov v orkestracijo odnosov med ljudmi, podatki in UI. Voditelj prihodnosti je tisti, ki temu prostoru da pomen. Ne bomo več vodili samo ljudi, ampak odnose med ljudmi in inteligentnimi sistemi. UI agent ne potrebuje motivacije, potrebuje pa okvir, odgovornost in jasen namen. Ljudje pa še vedno potrebujejo zaupanje, razumevanje in občutek varnosti. Vloga vodje postaja zahtevnejša, ker ne gre več za odločanje 'ali UI', ampak 'kako skupaj'. Kdor bo znal povezati logiko tehnologije in človeško presojo, bo ustvarjal razliko.

*Kaj ste se vi naučili iz izkušnje skupinskega mentorstva?*

Največ sem se naučila prav iz raznolikosti skupine, za kar sem jim iskreno hvaležna. Vsak je prinesel svoj svet – od prava, turizma, javnega sektorja do podjetništva in razvoja ljudi. Odvetnica vidi tveganja, direktor komunalnega podjetja vidi omejitve in izzive sistema, turizem vidi izkušnjo uporabnika, trenerka vidi človeka. Ta širina te hitro postavi na realna tla in te prisili, da izstopiš iz lastnega razmišljanja. Hkrati pa te opomni, da tehnologija sama po sebi ne premakne ničesar. Premik se zgodi, ko ljudje začnejo drugače razmišljati, si dovolijo dvom in vprašanja ter so pripravljeni sprejeti tudi drugačen pogled. Prav zato je bila ta skupina več kot mentorstvo – bila je prostor, kjer se začne pravo povezovanje, prijateljstvo in voditeljstvo.



FOTO: ARHIV ZM

rešitev, ampak ker pogosto manjka pogum, jasna odgovornost in voditeljstvo. Danes vemo, da velika večina UI projektov nikoli ne zaživi zares – le približno 5 % jih dejansko prinese merljivo dodano

**Smo zadnja generacija voditeljev, ki vodi 'samo' ljudi. Kako bo izgledala prihodnost voditeljev?**

Phygibital je prostor, kjer se briše meja med fizičnim in digitalnim in kjer teh-

# Uvidi in vtisi mentorirancev

## Vodenje ljudi skozi spremembo

Uspešna uvedba UI ni le tehnični izziv, temveč predvsem vprašanje odnosa. V manjšem podjetju, kjer nas je le nekaj, se vsaka sprememba čuti takoj. Zato je ključno, kako UI predstavimo – ali kot nekaj, kar nam jemlje prostor, ali kot orodje, ki nam pomaga zadihati in delati pametneje. Če kot vodja jasno povem, zakaj jo uvajamo in kako bo olajšala delo, se strah hitro spremeni v radovednost. Na koncu ne vodimo tehnologije – vodimo ljudi skozi spremembo. In tam se po kaže pravo voditeljstvo.

**Mihela Jakša**, *direktorica, Novi val*

## Kakovost odnosov na prvem mestu

Voditelj prihodnosti ne bo le upravljal ljudi, temveč orkestriral sodelovanje med ljudmi, UI agenti in tehnologijo. Ključna znanja bodo razumevanje digitalnih sistemov, sposobnost hitrega učenja in kritične presoje ter predvsem napredne voditeljske veščine nove dobe – čustvena inteligenca, prilagodljivost in ustvarjanje zaupanja. V ospredju ostaja komunikacija: voditelj mora znati prepoznati različne načine razmišljanja in motivacije ter jim prilagoditi sporočila, da zmanjšuje trenja in stres v odnosih. Prav sposobnost, da v pravem trenutku uporabi pravi pristop, bo in že ločuje povprečne od izjemnih. Tehnologija bo pospeševalec, a kakovost odnosov bo še naprej odločilni dejavnik uspeha.

**Nataša Arko**, *mednarodno certificirana Process Communication Model® trenerka, mentorica in predavateljica*

## Spodbuda k uvajanju UI

Uvedba UI-agentov je bistveno vplivala na kulturo podjetja in način komuniciranja s strankami. Prav kultura podjetja in kakovost komunikacije sta namreč temelj dobrega in učinkovitega vodenja. Poleg številnih prednosti, ki jih uved-



FOTO: ARHIV ZM

ba UI-agentov prinaša Pošti Slovenije, predstavlja to tudi dodatno izboljšavo, ki ob načrtovanju morda sploh ni bila predvidena ali postavljena v ospredje. Zame kot mentoriranca je bilo to spoznanje prijetno presenečenje in hkrati eden ključnih razlogov za uvedbo UI v podjetju, ki ga vodim.

Iskrena hvala mentorici ter celotni ekipi Združenja Manager za priložnost sodelovanja v tako zanimivem, poučnem in navdihujočem skupinskem mentorstvu.

**Janez Primožič**, *direktor, JKP Žalec*

## Kompleksnost uvajanja v praksi

Največji vtis name je naredila celotna predstavljena zelo uspešna zgodba naše mentorice o uvajanju UI v Pošti Slovenije. Zgodbo sem z velikim zanimanjem spremljala kot odvetnica, saj je zelo konkretno pokazala, kako kompleksno je uvajanje novih tehnologij v praksi tudi s pravnega vidika. Posebej dragoceni so bili uvidi o tem, kako oblikovati ustrezen tim, kako pri zaposlenih uvajati spremembe ter kako ob tem ohr-

niti odgovornost do strank in kakovost storitev. Takšne izkušnje so zame izjemno uporabne tudi v pravni praksi, saj lahko pridobljene konkretne uvide iz prakse uporabim za bolj poglobljeno razumevanje materije pri svetovanju strankam. Hkrati pa me takšne zgodbe navdihujejo, ker kažejo, da je mogoče tehnologijo uvajati premišljeno, odgovorno in uspešno.

**Mateja Dren**, *odvetnica, Odvetniška pisarna Dren & Rovšek Srše*

## Uvajanje UI je voditeljski izziv

Uspešna uvedba UI je predvsem voditeljski izziv, saj gre za spremembo načina razmišljanja in dela ljudi. Ključno je, da vodja jasno poveže uporabo UI s smislom, cilji in vrednostjo za ekipo. Ob tem mora znati postavljati prava vprašanja in razvijati kritično razmišljanje, da UI postane podpora, ne nadomestek za odgovornost.

**Tina Fröhlich**, *kadrovska strokovnjakinja, trenerka voditeljskih in komunikacijskih veščin, predavateljica, facilitatorica, coachinja in mediatorica*

# MULTIFUNKCIJSKI TISKALNIKI

## ŠT. 1 V SLOVENIJI

- Zanesljivost in učinkovitost za večjo produktivnost.
- Napredno digitalno skeniranje in arhiviranje dokumentov.
- Nizki stroški delovanja - **najem ali nakup.**

# DOKUMENTNO IN DIGITALNO POSLOVANJE

- Optimizacija dokumentnih procesov (DMS).
- Varen dostop do podatkov, kadarkoli in kjerkoli.
- Avtomatizacija administrativnih nalog in zmanjšanje napak.



KONICA MINOLTA

# PRODUKCIJSKI DIGITALNI TISK

## ŠT. 1 V SLOVENIJI

- Izjemna kakovost tiska in natančnost barv.
- Visoka zmogljivost in zanesljivost za hitre roke dobave.
- Fleksibilnost tiska na različne medije in številne možnosti dodelave.
- Nizki stroški delovanja - **najem ali nakup.**

# VIDEO VARNOŠTNE REŠITVE

- Inteligentna AI videoanalitika za proaktivno varnost in nadzor.
- Visoka ločljivost in kristalno čista slika tudi v slabših pogojih.
- Enostavna integracija in oddaljen dostop do sistemov.

## Bodi najprej človek – Odnosi



**Dr. Robert Ličen**

PC Pegasus, 2025

Mnenje prispeva:

**Ana Čulig**, članica uprave STATUS, d. o. o., Metlika

Ko kot managerka vzamem v roke knjigo o odnosih, sem praviloma previdna. *Bodi najprej človek – Odnosi* me je pritegnila, ker ne vsiljuje enoznačnih odgovorov, bralca raje spodbudi k razmišljanju, ob vsakem branju z drugim sporočilom.

Gre za drugi del trilogije 24/7, ki sistematično odpira temeljna vprašanja osebnega in profesionalnega življenja. Če je prvi del, *Življenje*, usmerjen vase in postavlja temelje osebne integritete, drugi del, *Odnosi*, poseže tja, kjer se teorija vsakodnevno preizkuša – v odnose med ljudmi. In prav tu se knjiga izkaže kot izjemno relevantna tudi za poslovni svet. Avtor jo označuje kot prvi slovenski priročniški roman. Pripovedna struktura omogoča bralcu, da se v zgodbi prepozna, medtem ko reflektivni deli in vprašanja ustvarjajo prostor za osebno aplikacijo. Kot vodja sem med branjem večkrat pomislila na sodelavce in nespornosti, ki so bili posledica nerazumljenih pričakovanj zaradi različnih realnosti ali neizrečenih občutkov. Delo ne uči novih tehnik vodenja, temveč poskuša vrniti k osnovam; k zavedanju, da je kakovost organizacije vedno odraz kakovosti odnosov. V podjetjih pogosto govorimo o strategiji, učinkovitosti ter kazalnikih uspešnosti, redkeje pa si vzamemo čas za vprašanje, ali znamo poslušati, postavljati meje, priznati napako ipd. Prav v tem je moč te knjige – odpira prostor za tiha, a ključna vprašanja. Posebej dragoceno se mi zdi, da avtor ne ločuje strogo med zasebnim in poslovnim svetom. Odnosi niso nekaj, kar bi lahko zjutraj odložili doma in zvečer ponovno prevzeli. Način, kako komuniciramo s partnerjem ali otrokom, se subtilno odraža tudi v načinu, kako vodimo sodelavce. Knjiga tako postane most med osebnim zorenjem in profesionalno odgovornostjo.

Ker verjamem, da je dolgoročna uspešnost podjetja tesno povezana z zaupanjem in spoštovanjem, sem v *Bodi najprej človek – Odnosi* našla potrditve in izzive. Potrditev, da so mehke teme v resnici najtrše jedro organizacijske kulture. In izziv, da pri sebi začnem še bolj dosledno udeležati to, kar kot vodja pričakujem od drugih. ■

## Pojej že to žabo



**Brian Tracy**

Cangura, 2025

Mnenje prispeva:

**Sandi Markon**, lastnik in izvršni direktor, Stroka.si

Obstajajo knjige, ki jih prebereš in pozabiš. Obstajajo knjige, ki te spremenijo. In potem obstaja tretja kategorija. Knjige, ki so bile nekoč prave in so danes še bolj prave, kar pa redko kdo opazi. Tracyjeva spada v to tretjo. Z njo je naredil nekaj, kar malo komu uspe: starodavno resnico, da je disciplina mati uspeha, je oblekel v preprost, skoraj brutalen jezik, da bralec nima kam pobegniti. Žaba je tvoja najpomembnejša naloga dneva. Začni z njo. Pred e-maili. Pred kavo.

Knjiga govori o učinkovitosti, danes glasneje kot kdajkoli. In živimo v času, ko orodja z internetom prevzemajo tisto, kar smo včasih imenovali 'produktivno delo': zbiranje informacij, pisanje, analiza, načrtovanje. Stvari, za katere smo potrebovali ure, se zdaj zgodijo v minutah. In ravno zato je Tracyjeva knjiga še bolj nujna.

Ker žaba, ki jo danes odlagamo, ni poročilo. Ni klic. Ni sestanek. Je soočenje z dejstvom, da se svet dela nepreklicno spreminja. Da umetna inteligenca ni trend, ampak realnost, ki jo moraš razumeti. To je neprijetno, zato bežimo. Organiziramo datoteke. Odgovarjamo na maile. Hodimo na sestanke. Vse to je produktivno. In vse to je beg. Pred tem begom svari Tracy in nanj danes opozarjam jaz. Ni dovolj biti zaposlen. Vprašanje je: s čim si zaposlen? Danes žabe niso samo male in velike. Danes so žabe mutirane. Niso več samo poročilo, ki ga moraš napisati, ali klic, ki ga moraš opraviti. Žaba je zdaj vprašanje: kdo sem v tem novem svetu? Kaj znam, kar ima še vedno vrednost? Kje moram rasti? In te žabe zahtevajo jutro. Tišino. Pogum, da se vprašaš, ne da bi vedel odgovor.

Tracyjeva knjiga je s časom le še pridobila na teži. Njeno jedro — fokus, pogum in soočenje z neprijetnim — danes ni več nasvet. Je nujnost.

Preberite jo. Pojejte žabo. Pa dober tek. ■

# Od majhnih zmag do velikih ciljev

Spoznajte trojico članic in članov Združenja Manager, njihov način vodenja in cilje, ki si jih zastavljajo.



**Nataša Bricelj**  
direktorica,  
Siemens Energy, d. o. o.

FOTO: OSEBNI ARHIV



**Tomaž Lučovnik**  
vodja prodaje,  
Wuerth Slovenija, d. o. o.

FOTO: OSEBNI ARHIV



**Nikola Stepanovski**  
vodja podružnice,  
BKS Bank, Bančna podružnica

FOTO: MATEJ KOLAKOVIČ

72

## Katere cilje ste si zastavili za letos?

V Siemens Energy ostajamo močno osredotočeni na pospeševanje energetske tranzicije z rešitvami, ki krepijo zanesljivost, učinkovitost in digitalizacijo energetskih sistemov. Ob tem bomo poleg poglobljanja obstoječih partnerstev posebno pozornost namenjali tudi ustvarjanju novih sodelovanj, ki temeljijo na inovacijah in so ključna za trajnost ter razvoj energetskega okolja.

## Kakšen nasvet bi dali mlajši sebi?

Zaupaj v svoje sposobnosti in si dovoli biti pogumna – samozavest namreč raste iz izkušenj, ne iz popolnosti. Pomembno je slediti vrlinam, ki gradijo osebno in profesionalno moč: radovednosti, vztrajnosti, integriteti, odprtosti za učenje ter spoštovanju sebe in drugih. Napake so dragocen vir učenja, zato se ne smemo bati izpostaviti ali sprejeti izzivov, ki pridejo na pot. Obdajajmo se z ljudmi, ki nas podpirajo, navdihujejo in nam pomagajo videti naš potencial. ■

## Katere cilje ste si zastavili za letos?

Letos se osredotočamo predvsem na dvig produktivnosti in nadgradnjo poslovne analitike, s katero želimo še bolj ciljno usmerjati prodajne aktivnosti. Hkrati nadaljujemo razvoj različnih prodajnih kanalov, da lahko učinkovito naslavljamo številna pričakovanja naših kupcev. Med ključnimi cilji ostaja tudi razvoj prodajne ekipe – predvsem v smeri krepitev prodajnih veščin, boljšega razumevanja kupcev in sposobnosti prilagajanja v vse bolj dinamičnem okolju.

## Kakšen nasvet bi dali mlajšemu sebi?

Več potrpežljivosti in manj iskanja popolnosti. Trdo delo in disciplina sta vrednoti, ki se dolgoročno vedno obrestujeta – to se vsak dan potrjuje tudi v našem okolju. Ne izogibaj se težkim situacijam, saj te prav te najbolj oblikujejo in utrdijo. Hkrati pa ne pozabi na majhne zmage, saj dajejo energijo, motivacijo in zagon za naprej. Ohranjaj radovednost in željo po učenju. ■

## Katere cilje ste si zastavili za letos?

Pod motom »BKS 200« želimo do leta 2029 povečati dobiček po davkih in tveganjih na več kot 200 milijonov evrov; k temu bodo pomembno prispevale tudi naše poslovne enote v Sloveniji. Smo eden vodilnih ponudnikov investicijskih storitev, pri čemer ostajata osebni odnos in zaupanje ključni prednosti pred večjimi bankami. Na drugih področjih storitev še naprej beležimo dobičkonosno rast. Digitalizacija produktov in storitev pa ostaja ena glavnih prioritet.

## Kakšen nasvet bi dali mlajšemu sebi?

Najbolj smiselna dolgoročna investicija je znanje, saj predstavlja stabilno in trajno obliko kapitala. Prav znanje gradi temelje kariere, odpira nove priložnosti ter krepí samozavest pri sprejemanju odločitev. V hitro spreminjajočem se okolju sta sposobnost učenja in nadgrajevanja znanja ključni konkurenčni prednosti, podprti s pogumom in transparentnim delovanjem. ■

# Napovedujemo dogodke

2026

Koledar dogodkov redno dopolnjujemo.

Spremljajte osvežene informacije na [www.zdruzenje-manager.si](http://www.zdruzenje-manager.si).

maj	8. 5.	📅	<b>ZAJTRK ZAME</b> Jutranji petkov dogodek mladih managerjev z gosti onkraj managementa. <i>Restavracija DiVino, Ljubljana</i>
junij	2. 6.	★	<b>MQ KONFERENCA</b> MQ konferenca je namenjena hitrejšemu uveljavljanju znanj, praks in veščin inovativnega voditeljstva, utemeljenega na kodeksu etike in trajnosti slovenskega managementa. <i>Dvor Jezeršek, Cerklje na Gorenjskem</i>
	4. 6.	📅	<b>ZAKLJUČNA MENTORSKA EKSKURZIJA</b> Z mentoricami in mentorirankami 11. generacije Mentorske mreže se bomo odpravili na Dolenjsko.
	18. 6.	📅	<b>UTRIP ČLANSTVA V VELENJU</b> Sproščeno druženje članic in članov ob začetku poletja. <i>Velenje</i>
avgust	konec avgusta	📅	<b>UTRIP ČLANSTVA NA PTUJU</b> Tradicionalni obisk Ptuja in sproščeno druženje članic in članov pred zaključkom poletja. <i>Ptuj</i>
september	4. 9.	📅	<b>ZAJTRK ZAME</b> Jutranji petkov dogodek mladih managerjev z gosti onkraj managementa. <i>Restavracija DiVino, Ljubljana</i>
oktobar	1., 2. 10.	★	<b>MANAGERSKI KONGRES</b> Tradicionalni dvodnevni Managerski kongres v Portorožu. <i>GH Bernardin, Portorož</i>

73

📅 BREZPLAČNO

★ UGODNEJE ZA ČLANE IN ČLANICE

€ STROŠKE KRIJEJO UDELEŽENCI, MOŽNOST SOFINANCIRANJA



# Koliko vas stanejo napačne odločitve na podlagi neusklajenih podatkov?

**Strategy Mosaic: univerzalni semantični sloj, ki odpravi podatkovna tveganja in zagotovi enotno osnovo za vaše strateške odločitve.**

Strategy Mosaic deluje kot centralna plast nad vašimi podatkovnimi viri, kjer združuje razpršene podatke ter zagotavlja enotne metrike in poslovne definicije za BI orodja, AI in analitiko. Odpravlja neskladja med oddelki, zmanjšuje varnostna in regulatorna tveganja in mogoča zanesljivo uporabo umetne inteligence brez zadržkov zaradi neenotne ali nezaščitene podatkovne osnove.

## Zakaj Strategy Mosaic?

- Enoten vir resnice (Single Source of Truth)**  
 Zagotovite konsistentne metrike in definicije za vse uporabnike, oddelke, BI orodja (*Power BI, Tableau*) in AI agente.
- 10-krat hitrejši vpogledi**  
 AI-podprto modeliranje v Mosaic Studio lahko skrajša čas priprave podatkov z nekaj mesecev na tedne.
- Centralizirana varnost**  
 Omogoča natančen nadzor dostopov in ščiti občutljive podatke pred nepooblaščenno uporabo (tudi AI).
- Drastično znižanje stroškov**  
 Optimizacija poizvedb lahko zmanjša stroške dela v oblaku (*npr. Snowflake*) za tretjino in več.
- Tehnološka neodvisnost**  
 Omogoča prosto menjavo BI orodij ali ponudnikov oblaka brez ponovnega grajenja poslovne logike.



**Enkrat definirana poslovna logika. Vedno enoten pomen.**

**Več na [www.crmt.com](http://www.crmt.com) ali na [info@crmt.com](mailto:info@crmt.com).**

**21. ADRIATIK KONTROLING KONFERENCA**

**MODERNIZACIJA KONTROLINGA**

**26. MAJ 2026**

**LJUBLJANA, HOTEL MONS**

Pridružite se nam na 21. izvedbi največjega kontroling dogodka v Sloveniji!  
 Prijave in program na [www.kontroling-konferenca.si](http://www.kontroling-konferenca.si).



X 7 LET JAMSTVA

XPENG

# XPENG G9. PRIHODNOST MOBILNOSTI

12<sup>min</sup>

POLNJENJE OD 10 % DO 80 % SOC



do 585<sup>km</sup>

WLTP DOSEG

800<sup>V</sup>

VISOKONAPETOSTNA SIC PLATFORMA

📍 ZASNOVANI NA KITAJSKEM, PROIZVEDENI V MAGNI STEYR (GRADEC, AVSTRIJA).

INFORMACIJE SO DOSTOPNE NA SPLETNI STRANI [WWW.XPENG-SLOVENIJA.SI](http://WWW.XPENG-SLOVENIJA.SI)

Prikazana slika je simbolična. Vsi tehnični podatki so predmet homologacije. Poraba energije in emisije CO<sub>2</sub> po WLTP: XPENG G9 Long Range, baterija 93,1 kWh, poraba električne energije (kombinirana): 18,6–20,1 kWh/100 km, emisije CO<sub>2</sub> (kombinirana): 0 g/km, doseg do 585 km. Ogljikov dioksid (CO<sub>2</sub>) je najpomembnejši toplogredni plin, ki povzroča globalno segrevanje. Emisije onesnaževal zunanega zraka iz prometa pomembno prispevajo k poslabšanju kakovosti zunanjega zraka. Prispevajo zlasti k čezmerno povišanim koncentracijam prizemnega ozona, delcev PM<sub>10</sub> in PM<sub>2,5</sub> ter dušikovih oksidov. Jamstva za nova osebna električna vozila v trajanju 7 let vključujejo: splošno jamstvo za celotno vozilo (5 let ali 120.000 km) ter podaljšano jamstvo za 6. in 7. leto starosti ali do 160.000 prevoženih kilometrov (kar nastopi prej). Jamstveno obdobje za baterijo je 96 mesecev ali 160.000 km. Podrobnosti in obseg storitev so na voljo na spletni strani [xpeng-slovenija.si](http://xpeng-slovenija.si). Podatki so informativni in se lahko spremenijo. XPG CEE Kft. H-1097 Budapest, Könyves Kálmán körút 34. Vse pravice pridržane.

# TUKAJ ZDAJ



PODJETNIŠTVO JE LE  
DRUGA BESEDA ZA POGUM.

Pogovorimo se  
o načrtih vašega  
podjetja.