REVIJA
Združenja Manager
november 2026 • št. 59



Dr. Tomaž Kmecl: Počasni ne poberejo smetane

Dejan Kovačič: Dostojanstvo je pogoj za inovativnost

telemach

BUSINESS

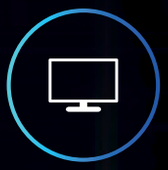
Izberite vse poslovne rešitve za vaše podjetje na enem mestu!



Internet in napredne omrežne rešitve



Mobilna in fiksna telefonija



Video multimedijske rešitve



Upravljane rešitve v oblaku in podatkovni center



Celovite varnostne rešitve

071 700 700

poslovni.telemach.si



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

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

INTESA SANPAOLO BANK

Zaupajte dobremu nasvetu.

MQ REVIJA
november 2026 • št. 59

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

UVODNIK

7 **Nova inteligenca vodenja**

MANAGERSKI KONGRES

9 **Počasni ne poberejo smetane**
Pogovor z managerjem leta 2026, dr. Tomažem Kmeclom, glavnim direktorjem družbe Kolektor Etra, o neugodnih situacijah in o nestabilnih okoliščinah, ki so, pravi, priložnost za hitre, odločne in pogumne.

12 **Dostojanstvo je pogoj za inovativnost**
Pogovor z Dejanom Kovačičem, direktorjem kranjske Perune, letošnjega prejemnika priznanja Vključi.Vse. Vodi podjetje, v katerem osebe s statusom invalida in drugi težje zaposljivi predstavljajo približno tri četrtine zaposlenih.

17 **Umetna inteligenca je zgodba o ljudeh**
Vprašanja o ljudeh, moči, spremembah in strahu namreč niso nova. Nova so le orodja, s katerimi se danes srečujemo, poudarja Ádám Kotsis, BCG.

TRAJNOSTNO VODENJE

20 **Polimorfna organizacija: za svet, ki se ne ustavi**
Nikoli doslej nismo imeli toliko tehnologije, podatkov, znanja o managementu in naprednih načinov organiziranja dela. A zdi se, da spremembe številne organizacije vse bolj izčrpavajo.

23 **Videti v temi: strategije prihodnosti**
Metoda Design-ce Fiction združuje design thinking, scenarije prihodnosti in znanstveno fantastiko. Ne zato, da bi napovedovala prihodnost, temveč da pomaga voditeljem prepoznati skrite predpostavke za boljše odločitve.

30 **Mladi o delu: bolj vključeni in slišani**
Drži ali ne drži: mladi v delovnih okoljih ne želijo sprejemati odgovornosti? Aktualna globalna raziskava Deloitte 2026 kaže, da je pri Gen Z in milenijcih tradicionalna karierna pot do vodstvenih položajev manj privlačna.

PRODUKTIVNOST

36 **Vodenje – vzvod za dvig produktivnosti**
Če želite dvig produktivnosti, naj nakup orodij spremlja vprašanje, kako podjetje meri rezultate, kako vzgaja vodje, kako nagrajuje in kako uči svoje ljudi.

39 **Produktivnost: sveti gral blaginje**
Kjer je produktivnost povezana z vztrajnostjo, usposobljenostjo in jasno vizijo, je nabava en od ključnih vzvodov za dosego tega cilja.

TRAJNOSTNO VODENJE

42 **Inovacije so pogoj za preživetje**
Dr. Philipp Gneiting je v pogovoru razkril, zakaj morajo inovacije čim prej v realno okolje in kako lahko Slovenija iz svoje industrijske baze ustvari središče za razvoj podnebnih tehnologij.

ZDRUŽENJE MANAGER

Združenje Manager • Dimičeva 13 • 1504 Ljubljana • T: 01 5898 584 • info@zdruzenje-manager.si
www.zdruzenje-manager.si • ZdrManager • ZdrManager • Združenje Manager
Revija je v e-obliki dostopna na portalu Issuu.com in spletni strani Združenja Manager.



Utrinki s srečanj. Preverite prihajajoče dogodke v koledarju na strani 90.

DIGITALIZACIJA

44 **Biti in atomi: stroji so, kaj pa pamet?**
Do leta 2028 bomo v storitvah tekmovali predvsem z ameriškimi AI native podjetji, v industriji pa s kitajskimi temnimi tovarnami. Naša priložnost je vmes.

47 **Več tehnologije ≠ več produktivnosti**
Podjetja vlagajo v avtomatizacijo in umetno inteligenco, a tehnologija sama še ne zagotavlja boljšega poslovanja. Kje se izgubi učinek? O tem z Matijem Nendlom, direktorjem Avtente.

48 **Delamo res pametneje ali samo še hitreje?**
Tehnologija nam lahko pomaga delati hitreje. Ali bomo zaradi nje delali tudi pametneje, pa ni predvsem tehnološko vprašanje. Je vprašanje tega, kaj v organizacijah prepoznavamo in nagrajujemo kot dobro delo.

52 **Kdo ima roke na volanu?**
Vsebine je vse lažje ustvarjati. Vse težje pa je ugotoviti, kaj drži, kaj je pomembno in komu verjeti. Kaj to pomeni za vodje in vodenje?

TRAJNOSTNO VODENJE

58 **Združenje Manager: skupnost, ki premika**
Novo vodstvo in nov upravni odbor Združenja Manager. Novo obdobje običajno začnemo z vprašanjem: Kaj bomo naredili novega? Mi smo poletje začeli nekoliko drugače. Strateško.

61 **MQbator: ko vodenje potrebuje spremembo**
MQbator, novi razvojni inkubator Združenja Manager, je odgovor na eno ključnih vprašanj slovenskih podjetij: kako razviti ljudi, ki bodo sposobni voditi naslednjo razvojno fazo organizacije.

M FILOZOFIJA

65 **Uspeh enega je priložnost za vse**
Ko si dovolj uspešen, lahko svet pripelješ domov. In ko se to zgodi, bi bilo dobro, da ga znamo sprejeti. Ne samo pri športu, velja tudi za uspehe v podjetništvu, umetnosti in znanosti.

OSEBNO

69 **Merilec vrednosti je moč družbene zavesti**
Kolumna Tomaža Boleta, ustanovitelja zavoda Gallus J. Carniolus in Gallusovega sklada o 50-letnih izkušnjah kulturnega managerja.

MENTORSKA VEZ

82 **Vrednost se začne z radovednostjo**
Tokrat predstavljamo mentorski par, ki je skozi skupno leto spoznal, da prava rast izhaja iz radovednosti, iskrenosti in zavedanja lastne vrednosti.

Odgovorna urednica: Petra Juvančič • Izvršno uredništvo: Mediade, d. o. o. • Uredniški odbor: Saša Gnezda, Rok Hodej, Klaudija Javornik, Diana Jecič, mag. Edita Krajnović, Maja Mandoska Kostić • Oglasno trženje: Maja Mandoska Kostić Oblikovanje: Futura DDB • Izvedbeno oblikovanje: Miha Jerovec • Lektoriranje: Neja Šmid • Fotografija na naslovnici: Borut Cvetko, Mediaspeed • Trženje: Združenje Manager • Tisk: Eurograf • Naklada: 1700 izvodov • Revija izide dvakrat letno, za člane Združenja Manager je brezplačna. ISSN: 1854–7117



Kolektivno življenjsko zavarovanje

- Skrb za zaposlene in njihovo pripadnost podjetju
- Finančna varnost zaposlenih in njihovih družin
- Enostavna vključitev brez zdravstvenega vprašalnika
- Ugodna premija in davčne ugodnosti za podjetje

triglav

Vse bo v redu.
triglav.si



FOTO: MARKO DELBELLO OCEPEK

Nova inteligenca vodenja

Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager

»*Celota je več kot vsota njenih delov*,« je misel, ki jo povezujemo z Aristotlom. Zveni skoraj samoumevno. Toda ob pogledu na današnjo Slovenijo se zdi, da smo nanjo nekoliko pozabili. Živimo v času, ko je lažje povedati, proti komu smo, kot pojasniti, za kaj smo. V času, ko se razprave o naši prihodnosti prepogosto spremenijo v površno in pavšalno komentiranje in ko je pripravljenost prisluhniti drugačnemu mnenju razumljena kot slabost. Različni pogledi so nujen sestavni del demokracije, a ta ne more živeti samo kot nasprotovanja, potrebuje tudi sposobnost dogovora. Slednjega nam v pregretem političnem ozračju nevarno primanjkuje. Medtem ko tudi pametni in sposobni ljudje energijo porabljajo za nove delitve, vprašanja, od katerih bo odvisna kakovost našega življenja čez 10 ali 20 let, ostajajo: konkurenčnost, demografija, produktivnost, znanje, razvojno okolje in še kaj.

Tu se odpira vprašanje za nas, managerke in managerje. Ali lahko v družbo prinesemo drugačen zgled? S takšnim poslanstvom je pred 20 leti začela izhajati naša MQ revija: krepiti moč znanja, prinašati dobre prakse in dajati zglede na zemljevid. V podjetjih dobro vemo, da sodelavcev ne moremo deliti na 'naše' in 'njihove' ter hkrati pričakovati vrhunske rezultate. Da še tako dobra strategija ostane le neuporaben papir, če zanjo ne pridobimo ljudi. Da je včasih treba sprejeti neprijetno odločitev, drugič popustiti pri lastnem predlogu, vedno pa ohraniti jasnost cilja. Povezovanje ni odsotnost razlik. Je sposobnost, da kljub razlikam skupaj naredimo nekaj pomembnega in ohranimo osredotočenost na skupen cilj.

Tudi o tem smo govorili na letošnjem Managerskem kongresu, posvečenem novi inteligenci vodenja. Ob vseh razpravah o tehnoloških premikih se je vračalo isto spoznanje: odločilna prednost ne bo samo, kaj znamo, temveč tudi v tem, kako znamo sodelovati. Zaupanje, odgovornost, pogum in kultura dialoga niso mehki dodatki k uspešnosti. So njeni pogoji.

Letošnji manager leta, dr. **Tomaž Kmecl**, je lep dokaz, da takšno vodenje ni abstrakten ideal. Pod njegovim vodstvom je Kolektor Etra postal pomemben mednarodni igralec. A ob rezultatih je pomenljivo še nekaj drugega: sodelavci so kot njegovo najmočnejšo voditeljsko kompetenco prepoznali sposobnost vlivanja zaupanja. Zaupanje pa ne nastane s sloganom. Gradi se z doslednostjo, zahtevnostjo do sebe, spoštovanjem drugih in pripravljenostjo prevzeti odgovornost. Torej ne z besedami, temveč z zgledom. Morda prav zato danes potrebujemo več prosvetljenega managementa, trajnostnega voditeljstva. Ne v pomenu, da bi managerji imeli odgovore na vsa družbena vprašanja. Za nekaj drugega gre: lahko pokažemo, da sta odločnost in spoštljivost združljivi. Da je mogoče vztrajati pri svojih vrednotah, ne da bi razvrednotili vrednote drugih. In da kompromis, kadar nas približa skupnemu cilju, ni poraz, ampak dosežek. To pomeni tudi, da ne smemo ostati zgolj opazovalci. Kot voditelji imamo glas, vpliv in odgovornost, da vztrajno odpiramo prostor za argumente, dolgoročne odločitve in skupne razvojne ambicije. Slovenija je premajhna, da bi si lahko privoščila trajno razdeljenost, in dovolj sposobna, da ji ni treba pristati na povprečnost.

Pri tem si ne moremo delati utvar, da smo v gospodarstvu vselej enotni. Tudi med nami so različni interesi, različne vrednote in pogledi na svet. Toda prav zato je pomembno, kakšna merila postavljamo sebi. Če od države pričakujemo predvidljivost, moramo sami ravnati verodostojno. Če zahtevamo dialog, moramo znati poslušati. In če govorimo o prihodnosti, moramo biti pripravljeni vanjo tudi vlagati.

Vodenje se naposled ne meri le po tem, koliko ljudi nam sledi, temveč tudi po tem, koliko različnih ljudi znamo povabiti za isto mizo za skupen cilj. Naša naloga ni, da razlike izbrišemo, ampak da iz njih ustvarimo nekaj več. Celoto, ki bo res večja od vsote svojih delov.



Kot vodja moraš držati določen red in se velikokrat znajdeš v situacijah, ko ti ni udobno, ko moraš narediti nekaj, kar je prav, čeprav ti ni čisto po volji.

FOTO: BORUT CVETKO

Počasni ne poberejo smetane

Pogovor z managerjem leta 2026, dr. Tomažem Kmeclom, glavnim direktorjem družbe Kolektor Etra, o neudobnih in neugodnih situacijah, o nestabilnih okoliščinah, ki so, pravi, priložnost za hitre, odločne in pogumne.

Saša Gnezda

Dr. Tomaž Kmecl je vodenje podjetja Kolektor Etre prevzel leta 2009. Njihovi rezultati potrjujejo, da so odtlej dobili še dodaten veter v jadra. Ob njegovem nastopu je podjetje zaposlovalo 200 ljudi, lani konec leta že 627. Njihovi prihodki so se od leta 2020 povzpeli s 133 milijonov evrov na skoraj 370 milijonov v letu 2025. V zadnjih treh letih beležijo 27-odstotno povprečno letno rast prodaje. Dodana vrednost na zaposlenega je lani znašala rekordnih 294.000 evrov. Podjetje je izrazito izvozno usmerjeno, saj na tujih trgih ustvari več kot 93 % vseh prihodkov.

Kmecl je doktor strojništva, ki je svoje desetletne izkušnje z vodenjem najzahtevnejših projektov v tujini ter švicarsko delovno etiko, disciplino in nepopustljivost spojil s slovensko inženirsko inovativnostjo. »V času, ko so energetski transformatorji visoke moči postali jedro in strateško ozko grlo elektrifikacije, podjetje pod njegovim vodstvom Evropi z vrhunsko tehnologijo omogoča uresničevanje trajnostnega prehoda in energetske neodvisnosti,« je v utemeljitvi zapisal Upravni odbor Združenja Manager. Poudarjajo, da je vizionar, ki z zgledom dokazuje, da lahko slovensko podjetje s pravimi ljudmi in hitrimi odločitvami postane vodilni globalni igralec ter strateški partner evropskega prehoda v zeleno prihodnost.

Kmeclova poslovna filozofija v središče postavlja ustvarjanje nove vrednosti in reševanje kupčevih problemov – ob zavedanju, da so vir uspeha zaposleni ter Etrina zmagovalna organizacijska kultura. Je vodja, ki ne beži pred izzivi in konflikti. Ali kot poudarja: »Vodja ni pravi vodja, če mu je neugodno biti neugoden.«

Pravite, da je dober vodja tisti, ki mu ni neugodno biti neugoden. V kakšnem smislu?

Ko vodiš ljudi, se soočaš z različnimi karakterji. Kot vodja moraš držati določen red in se velikokrat znajdeš v situacijah, ko ti ni udobno, ko moraš narediti nekaj, kar je prav, čeprav ti ni čisto po volji. Naj dam konkreten primer. Pri nas smo prepovedali kajenje. Potem vidiš človeka, ki za vogalom vrže ogorek na tla. Vsakemu je neugodno pristopiti k temu človeku in ga opozoriti, da tako ne gre, pa moraš. Kot vodja se znajdeš v situacijah, ki niso udobne, ker so neugodne. Včasih ti je nekaj težko narediti, a moraš, ker je prav.

Izgubljanje časa v neki tekmi pomeni poraz. Vedno je fino biti prvi na trgu. Prvi z nekimi rešitvami, z določenimi inovacijami, pa tudi s poslovnimi potezami. Čim si počasen in okoren, ne moreš pobrati smetane.

»Nemce lahko premagaš le z izjemno dobro ekipo,« **ste dejali. Kako vodja zgradi izjemno ekipo?**

Mislim, da sem pri tem zares močan. Komuniciram zelo odprto. Skušam biti korekten. Čeprav zelo hitro odreagiram, ne iščem spora. Vsakemu skušam na razumljiv način razložiti situacijo, ki je pred nami, tako, da čuti on mene in jaz njega. V podjetju imamo zelo odprto komunikacijo in si odprto povemo stvari, predvsem spoštujemo en drugega. Če vidim, da je več kolegov, ki razmišljajo drugače kot jaz, s tem nimam težav. Takrat se lahko tudi 'potegnem' nazaj. Ker če vsi razmišljajo drugače, potem morda tudi nimam prav. In takrat prisluhnem drugim. Tega sem se naučil v Švici. Oni tako funkcionirajo.

Pa je težko dati ego na stran v takšnih situacijah?

Tega se naučiš. Jaz sem se, ko sem šel v Švico. Po končani strojni fakulteti sem v Švici delal doktorat. Tam sem doživel kar nekaj kulturnih šokov. Najprej so me že policisti disciplinirali, da se pred vsakim prehodom za pešce, če vidiš človeka na njem, ustaviš. Po treh tednih sem že dobil opozorilo pred odvzemom vozniškega dovoljenja, ker sem vozil okoli 10 kilometrov na uro prehitro. Tako pri njih je – ostro. Navzel sem se njihovega reda, vztrajnosti, da ne vztrajaš slepo pri svojem prav in natančnosti.

Od svojih vodij zahtevam, da se ukvarjajo z mislijo, kako nenatančnega človeka narediti natančnega. Oni morajo razmisliti, kako ga pripraviti do tega, da bo natančen. Jaz recimo zelo slabo prenašam napake v e-pošti in da je komunikacija nespoštljiva. Tudi odreagiram in se osebno vključim v takšnih primerih.

Pa še nekaj je pomembno. V podjetju imamo veliko doktorjev znanosti, pa-

metnih ljudi, in vesel sem, da jih imamo. Jim je pa kdaj treba tudi povedati, da morda nimajo prav, jih včasih prizemljiti in jim dopovedati, da svoje misli povedo na bolj preprost način.

Kaj vam je še dala tujina?

Tujina te utrdi, naredi te močnega. Nauči te, da se boriš v nekem okolju, ki ti je tuje. Poskrbi, da ti ni udobno. Ko gledam nazaj, nisem prepričan, da bi odhod v tujino prav vsem priporočal. Je neudobno in stresno. Še posebej, če se moraš trdo boriti za svojo uveljavitev.

Menite, da človek, ki ga spremembe postavljajo v stres, ni pravi za delovno mesto odločevalca. Kako vi krmarite v dobi sprememb? Kakšen je vaš nasvet drugim vodjem?

Neugodna, nepredvidljiva situacija je priložnost za vse, ki so hitri in odločni. Pa naj govorimo o geopolitiki, o dobaviteljih ali čemerkoli. Nekaj, kar je nestabilno, je vedno priložnost za tiste, ki so hitri in se hitro odločajo. In je smrt za tiste, ki so počasni, okorni in veliki. Mi tukaj 'kujemo' denar. Ker smo hitri, se hitro odločimo, smo prvi. Saj se kdaj zmotiš, ampak generalno pa ne. Nestabilne okoliščine so priložnost za hitre, odločne in pogumne.

Sebe opisujete kot atipičnega inženirja, takšnega, ki ga ne determinira radovednost, temveč tekmovalnost. Kakšna je vaša motivacija, vaša miselnost v tej igri?

Biti hiter, odločen, ne bojim se napak. Zelo hitro obrnem smer in grem po drugi poti, pa spet hitro po drugi poti, če po prvi ne gre. Izgubljanje časa v neki tekmi pomeni poraz. Če si počasen, ne moreš zmagati. Vedno je fino biti prvi na trgu. Prvi z nekimi rešitvami, z določenimi inovacijami, pa tudi s poslovnimi potezami. Čim si počasen in okoren, ne moreš pobrati smetane.

Vaše področje je digitalizacija v energetiki. Kaj vas v zadnjem času najbolj intrigira, kaj vam krade spanec?

Ves čas poskušamo digitalizirati tako proizvodnjo kot poslovne procese, pri čemer imamo še vedno zelo veliko ročne proizvodnje, ker jo ima vsa svetovna konkurenca. Zelo smo odvisni od natančnosti ljudi. UI smo v svojih razvojnih procesih uporabljali že 20 let nazaj, do neke mere tudi optimizacijske algoritme itd. Seveda to ni takšna UI, kot jo poznamo danes.

Tujina te utrdi, naredi te močnega. Nauči te, da se boriš v nekem okolju, ki ti je tuje. Poskrbi, da ti ni udobno. Ko gledam nazaj, nisem prepričan, da bi to prav vsem priporočal.

Sicer pa me v stres spravi malo stvari, predvsem zdravje. Drugo ne. Kar se posla tiče, imamo v Etri tako močno ekipo, da se prej ali slej izvijemo iz vsake situacije.

Etra posluje že več kot 90 let. Kako je tak 'arhaik' postal tako okreten?

Smo zelo vitko organizirano podjetje. 650 nas je, klasične tajnice nimamo. Kar nas dela okretne, je izjemno hitra komunikacija. Timi funkcionirajo, nimamo ovir med posameznimi strukturnimi nivoji. Hitro se odločamo in to po vertikali navzgor ter počez. To je ta komunikacijska prožnost. Mislim, da je biti prožen zelo pomemben element – biti prožen kot podjetje in prožen na trgu.

Pod vašim vodstvom se je podjetje uveljavilo kot globalni ponudnik energetskih transformatorjev in en pomembnejših evropskih igralcev na tem področju. Kako zahtevna je bila ta pot?

Imam res izvrstne sodelavce. Mislim, da smo skupaj kot ekipa delali prave poteze in osvajali prave države, zato da smo se lahko dobro uveljavili. Pravo strategijo smo imeli znotraj podjetja in tudi navzven. Homogenost in prožnost ekipe sta nas zelo daleč pripeljali.

V Kolektor Etri imate odličen produkt in ga znate tudi prodati. Kaj je danes večja umetnost – narediti odličen izdelek ali ga prodati po pravi ceni ali morda kaj tretjega?

Absolutno prodati. Resen hendikep slovenske industrije je, da nima končnih produktov. Če nimaš končnega produkta, si glede doseganja visokih dodanih vrednosti že v zaostanku. Visoko dodano vrednost lahko podjetje naredi, če ima vse troje: končni produkt v proizvodni verigi, sposobnost produkt narediti v visoki kakovosti ter ga predvsem dobro prodati bogatemu kupcu. Pri prodaji je doseganje zahtevanih tehničnih specifikacij produkta samoumevno. Toda dejanski prodajni uspeh dosežeš z odnosom, s kakovostjo storitve, s tem, da si kupec enostavno želi tvoj in ne konkurenčen produkt. Opažamo, da je kader s tehnično izobrazbo pri ustvarjanju kontakta s kupcem bistveno manj uspešen kot kader z družboslovno izobrazbo, saj so slednji pri komunikaciji in ustvarjanju pristnih kontaktov bistveno uspešnejši. Pri nas imamo v prodajnem oddelku večino družboslovcev, ne tehnikov, pa čeprav je naš produkt izrazito tehničen.

Na področju razvoja nizko hrupnih transformatorjev je Etra svetovna ustvarjalka trendov. Po kom se zgleduješ, ko si enkrat prvi, na vrhu?

Zagotovo smo en najbolj kakovostnih proizvajalcev transformatorjev, čeprav bi težko rekli, da smo boljši od konkurentov v vseh tehničnih parametrih. V nekaterih smo boljši, pri hrupu celo svetovna špica, v drugih pa od drugih renomiranih proizvajalcev niti ne izstopamo tako izrazito. Toda močni smo predvsem v poslovnem delu. Kupci z nami delajo z veseljem, ker dobijo ustrezen produkt in dobro storitev za ustrezno ceno.

Ponosni ste na organizacijsko kulturo, ki ste jo ustvarili v Kolektor Etri. Kako ta kultura prispeva k uspehu ekip in podjetja?

Mislim, da zelo veliko. Ko prideš k nam v podjetje, hitro dobiš občutek družine. Vse je sproščeno, komunikacija odprta, povemo vse tako, kot zares mislimo. Tudi če različno razmišljamo, damo argumente na mizo in se dogovorimo. Na koncu sicer mora vodstvo odločiti; zakulisnih igric ne poznamo.



FOTO: BORUT CVETKO

Odprta kultura na eni in veliko pregovorno bolj introvertiranih inženirjev na drugi strani. Kako vam je uspelo spojiti to dvoje?
Inženirji so najbolj kompliciran 'kasta' pri nas. (smeh) Ampak ko gre za skupne cilje, si znamo odprto povedati. Takrat se tudi inženirji na nek način sami odprejo. Ja, tehnična inteligenca je kompliciran.

Zaposlenih imate veliko visokokvalificiranih sodelavcev. Kaj bi Kolektor Etri prinesla razbremenitev stroškov plač?
Razbremenitev plač je v vsakem primeru dobrodošla, saj prinaša več dohodka za zaposlene. Podpiram jo, ne morem pa reči, da razbremenitev bistveno prispeva k uspešnosti podjetja oz. ta ni usodnega pomena za poslovanje podjetja.

V podjetju imamo zelo odprto komunikacijo in si odprto povemo stvari, spoštujemo en drugega. Če vidim, da je več kolegov, ki razmišljajo drugače kot jaz, s tem nimam težav. Takrat se lahko tudi 'potegnem' nazaj.

Po mojem mnenju je ključni problem slovenskih podjetij, da ima tehnična inteligenca preveliko vlogo v podjetjih. Tehnična inteligenca se preveč koncentrira na avtomatizacijo proizvodnih procesov in manj na zaslužek pri prodaji. Tipična slovenska podjetja, dobavitelji v avtomobilski industriji, imajo tehnično odlične in kakovostne proizvode, ki pa jih žal zaradi svoje umestitve v dolgo dobavno verigo izjemno težko prodajo z visokimi dodanimi vrednostmi. A prav visoke dodane vrednosti na koncu omogočajo visoke plače, razvoj in kakovostne socialne storitve. Prispevki bi se morali zelo znižati, da bi se to poznalo tudi pri poslovanju. Pri nas imamo drugačno mišljenje pri privabljanju kadrov. Plača je manj pomemben parameter kot to, da se ljudje v delovnem okolju dobro počutijo, so ustvarjalni, vidijo, da lahko prispevajo k razvoju itd.

V Sloveniji pogosto govorimo o prehodu v družbo znanja. Kako lahko industrijska podjetja (p)ostanejo privlačna tudi za mlajše generacije inženirk in inženirjev?
Vprašanje za milijon dolarjev! Transformator je tehnično gledano stabilen star produkt, enako kot so npr. turbine. Je tehnično zelo zahteven, a v glavah mladih po mojem mnenju manj zanimiv produkt. Tudi zato je v industrijska podjetja relativno težje pridobiti mlad, motiviran kader, ki ga v splošnem navdušujejo povsem nove, 'out of the box' tehnologije. Te dobro zvenijo in imajo v širšem družbenem okolju bolj priznan status. Prednosti uveljavljenih industrijskih podjetij pa so pri zaposlovanju inženirk in inženirjev jasne karierne poti, še posebej, če so podjetja uspešna.

Slišimo, da se mlajši težje 'zavežejo' enemu delodajalcu. S čim jih vi prepričate, da se zaposlijo in ostanejo pri vas?
Opažamo, da so se vrednote pri mladih sčasoma spremenile. Kar šteje, je, da se dobro počutijo, so ustrezno plačani in da imajo dovolj svobode. Opažamo, da mnogim kariera ni več tako pomembna, kot je bila včasih. Še posebej, če se je pri tem treba tudi kaj potruditi. Žal. A takšen je trend po vsej Evropi.

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

Dostojanstvo je pogoj za inovativnost

Pogovor z Dejanom Kovačičem, direktorjem kranjske Perune, letošnjega prejemnika priznanja Vključi.Vse, ki ga podeljuje Sekcija managerk ZM. Podjetje, v katerem osebe s statusom invalida in drugi težje zaposljivi predstavljajo približno tri četrtine zaposlenih, dokazuje, da vključevanje ni socialna gesta ob robu poslovanja, temveč način dela. Poudarja, da je dostojanstvo pogoj za inovativnost, inovativna sedanjost pa pogoj za varno prihodnost.

Maja Zajc

Pravite, da se mora delovno mesto pogosto prilagoditi človeku in ne obratno. Kako ste se spreminjali kot vodja, ko ste začeli načrtno graditi vključujoče okolje?
S sodelavko in mojo namestnico **Sanjo Jenko** sva se vprašala, v kakšnem okolju bi si želela, da delajo najini najbližji – otroci, starši idr. Takšno okolje sva želela ustvariti za vse zaposlene.

Kot vodja sem se naučil, da težava ni vedno v človeku, ki pri delu ne uspe; vprašati se moramo tudi, kaj lahko spremenimo v organizaciji, postopku, opremi ali podpori, da bo nekdo uspešen. Poslušam ljudi, ki delo opravljajo, in ga včasih preizkusim tudi sam. Posebej pomembno je, da pri prilagajanju delovnega mesta vključimo sodelavca, ki se sooča z največ ovirami. Če mesto uredimo zanj, ustvarimo varnejši in boljši proces za vse.

Zaposlitev sama še ni dovolj. Pomembni so tudi smiselno delo, spoštljiv odnos in občutek, da človek s svojim prispevkom nekaj spremeni. Danes me manj zanima, v katero kategorijo kdo spada, in bolj, kaj zmore ter kaj potrebuje za uspeh. Človeka ne želimo odpisati, preden skupaj preverimo, kaj lahko naredimo drugače.

Kako vključevanje uskladite z enakimi pričakovanji glede kakovosti in rokov? Kje je meja med prilagodljivostjo in zniževanjem standardov?
Pri kakovosti, varnosti in dobavnih rokih ostajamo dosledni. Kupec upravičeno pričakuje kakovosten izdelek v dogovorjenem času – ne glede na to, kdo ga je izdelal.

Prilagajamo pa pot do cilja. Enak standard kakovosti ne pomeni nujno enakih količinskih norm za vsakogar, saj imamo različne zmožnosti. Pomembno je, da vsak ob ustrezni podpori naredi najboljše, kar zmore. Včasih pomaga drugačno orodje ali višina delovne površine, drugič jasnejša navodila, postopno uvajanje itd. Pri navodilih razvijamo tudi uporabo UI, da lahko isti postopek predstavimo na različne načine. Nekdo lažje sledi prikazu enega dejanja naenkrat, drugemu bolj pomaga govorna razlaga. Preveriti pa moramo, ali je navodilo za človeka res razumljivo in uporabno. Ne sprašujemo se, kako znižati standard, ampak kako človeku omogočiti kakovostno in varno delo.

Morda se najbolj razlikujemo po odnosu do neuspeha. Človeku radi damo več časa, hkrati pa v tem času pogledamo tudi, kaj lahko izboljšamo v sistemu. Včasih naloga ni ustrezna in moramo poiskati drugo rešitev. Če prehitro pokažemo s prstom na posameznika, izgubimo priložnost za učenje. Prav disciplina prilagajanja nas dela boljše, ne manj zahtevne.

V Peruni so zaposleni ljudje z zelo različnimi potrebami. Kako prepoznate, katere prilagoditve posameznik potrebuje, ne da bi ga definirali le skozi omejitve?
Najprej človeka spoznamo kot osebo in sodelavca. Zdravniške omejitve upoštevamo, nam pa te ne povedo, kako se bo nekdo počutil in deloval v konkretnem procesu. To spoznamo z delom, pogovorom in opazovanjem.

Voditeljstvo vidim kot ustvarjanje pogojev, v katerih ljudje lahko uspejo. Zaupanja ne moreš zahtevati. Lahko pa ga vsak dan gradiš z dejanji, iz katerih nastajajo izkušnje zaupanja.

Mentorji, vodje, kadrovska služba in tudi midva s Sanjo smo veliko v proizvodnji. Opazujemo, kje človek zablesti, kje se utrudi in kaj mu pomaga. Ko zaposleni lahko pove, da ga kaj boli ali da ima boljšo zamisel, dobimo informacije, ki jih noben obrazec ne more zajeti.

Ne iščemo prilagoditve 'diagnozi', ampak skupaj s človekom oblikujemo pogoje za njegovo samostojnost. Pred kratkim je mentor opazil, da sodelavec zaradi gibalnih omejitev težko uporablja tablico za izpolnjevanje delovnih nalogov, zato sta preizkusila drugačno postavitev. Takšne pobude kažejo, da prilagajanje postaja del naše kulture, ne le pobuda vodstva.

Veliko se ukvarjate z mentorstvom in postopno samostojnostjo zaposlenih. Je kakšna zgodba še posebej navdihujoča?
Ena mojih najljubših zgodb je o sodelavcu, ki je bil dolgo zelo kritičen do našega delovanja in je pogosto



FOTO: BORUT CVETKO

opozarjal na napake. Takšnega človeka je preprosto razglasiti za problematičnega. S Sanjo sva se vprašala, ali v njegovih kritikah morda ni veliko koristnih informacij, ki jih drugi ne povedo.

Namesto da bi kritiko utišali, smo ga začeli bolj poslušati in vključevati, opozorila pa so se postopoma spremenila v konkretne predloge. Pred nekaj dnevi smo ga prosili, da kot neformalni mentor pomaga sodelavcu, ki potrebuje več podpore. Bil je vidno ganjen. Še vedno je kritičen, a ga imamo za enega najdragocenejših notranjih ogledal. Včasih je največja lekcija za vodstvo, da zna sprejeti tudi neprijeten pogled na svoje delo. Ko človeku omogočiš, da je njegov glas slišan in koristen, lahko dobi povsem drugačno vlogo, z njim pa zraste tudi podjetje.

Humanoidnega robota uvajate v okolje, kjer se zaposleni lahko še posebej bojijo za delo. Kako ste ga vključili? Kaj ste se naučili o zaupanju in sprejemanju sprememb?

Imamo pilotni projekt, robota še preizkušamo. Želimo ugotoviti, ali bi lahko prevzel težka, ponavljajoča se ali ergonomsko zahtevna opravila ter razbremenil zaposlene.

Strah, da bo tehnologija nadomestila človeka, je razumljiv. Z zaposlenimi smo se zato pogovarjali že pred prihodom robota, prisluhnili njihovim skrbem in iskali opravila, pri katerih bi jim lahko pomagal. Nato so ga lahko spoznali, preizkusili, nekateri tudi upravljali in programirali. Naučili smo se, da ni najpomembneje, kaj robot zmore, ampak ali ljudje razumejo, zakaj ga uvajamo. Zaupanje nastane, ko človeka ne postavimo le v središče svojih vrednot, temveč tudi v središče spremembe.

Pravite, da je dostojanstvo pogoj za inovativnost. Kako se vključevanje odraža v inovativnosti? Lahko navedete rešitev, ki je nastala zato, ker ste morali delo prilagoditi različnim ljudem?

Naše vodilo je: ′Dostojanstvo je pogoj za inovativnost. Inovativna sedanjost je pogoj za varno prihodnost.′ Kdor se počuti odrinjenega ali ga skrbi, če bo imel naslednji mesec službo, težko razmišlja o izboljšavah. Ko pa ima varnost, smiselno delo in občutek, da lahko prispeva, začne okolje doživljati kot svoje.

Dober primer je obnova plastičnih palet, težkih okoli 80 kilogramov. Delo je bilo fizično zahtevno in ergonomsko neoptimalno. Želeli smo omogočiti sodelovanje tudi osebi z večjimi gibalnimi omejitvami, zato smo delo razdelili na jasne, obvladljive faze, prilagodili manipulacijo in organizacijo ter omogočili kakovostno kontrolo brez premikanja težkih palet.

Rešitev ni zahtevala velike investicije, temveč sodelovanje, opazovanje in preizkušanje. Sodelavec je sodeloval pri prilagoditvi in s svojo izkušnjo pomagal oblikovati boljši proces. Tako je prispeval tudi k izboljšavi dela za druge. Vključevanje zato ni nasprotje produktivnosti, pogosto je njen sprožilec.

Kaj vas je pri zaposlenih najbolj presenetilo in česa ste se od njih kot vodja največ naučili?

Presenetilo me je, kako močno ljudje začutijo pripadnost, ko dobijo resnično priložnost in jih obravnavamo z dostojanstvom. Ko sem na Managerskem kongresu na oder povabil sodelavce, je bilo jasno, da priznanje ni zgodba enega direktorja, ampak ljudi, ki vsak dan prihajajo na delo, se učijo in vztrajajo.

Naučil sem se, da dober vodja ni nujno tisti, ki vsem ugaja. Ljudje potrebujejo jasna pravila in doslednost, tudi kadar so pogovori težki. Spoznal sem še, da nimam vedno takojšnjega odgovora. Pomembno je, da človeka resnično slišim, povem, kaj bom preveril, in to tudi storim.

Voditeljstvo vidim kot ustvarjanje pogojev, v katerih ljudje lahko uspejo. Zaupanja ne moreš zahtevati. Lahko pa ga vsak dan gradiš z dejanji, iz katerih nastajajo izkušnje zaupanja.

Maja Zajc je novinarka in urednica, zunanja sodelavka družbe Mediade.


Ponosni smo
na zgodbe,
ki stojijo za
številkami.
Številke kažejo, da smo ena **vodilnih finančnih institucij** v Jugovzgodni Evropi.
A še pomembneje je tisto, kar stoji za številkami: **zgodbe, ki jih pišemo skupaj**
v regiji, kjer smo doma, in kjer ostajamo steber stabilnosti.
Za vse, kar sledi.
NLB

Inovatorji živijo v deželi 'ne'

Po svetovnih merilih inovativnosti Slovenija, pravi Gijs van Wulfen, en najbolj priznanih svetovnih miselnih voditeljev na področju design thinkinga, dosega solidne rezultate. Obenem poudarja, da je naš potencial bistveno večji. Ker ključno vprašanje ni, koliko energije vlagamo v inovacije, ampak kakšen učinek z inovacijami ustvarimo. Pri tem pa nas ovira ena sama 'preprosta' beseda: ne.

Saša Gnezda

'To ni mogoče. Ni prioriteta. Strankam ne bo všeč. Nimamo proračuna.' Naštetih je nekaj najpogosteje izrečenih stavkov, ki jih po mnenju osrednjega govornika na Managerskem kongresu 2026 slišijo inovatorji. Na kakšen način 'ne-je' lahko spremenimo v 'ja-je'?

1. Inkrementalne in radikalne inovacije

Van Wulfen razlikuje med dvema vrstama inovacij: inkrementalnimi in radikalnimi. Pri prvih gre za izboljševanje obstoječega stanja oz. da nekaj počnemo bolje. Radikalne inovacije pa razvijejo popolnoma nove pristope. Z njimi delamo stvari drugače. Bistveno vprašanje ni, ali znamo stvari izboljševati, ampak: *Kdaj smo nazadnje naredili nekaj resnično drugačnega?*

2. Tehnologije niso največja ovira

Pogosto mislimo, da tehnične omejitve zavirajo inovacije, a raziskave dokazujejo nasprotno. Največji razlog za neuspeh inovacij je pomanjkanje podpore vodstva. Tisti, ki od zaposlenih pričakujejo inovativnost, nove ideje pogosto prvi zaustavijo.

3. Inovatorji so upravljavci negotovosti

Ko se nova ideja rodi, je negotovost 100-odstotna. Ko jo predstavimo vodstvu, to želi negotovost zmanjšati na minimum. Zato je naloga inovatorjev zmanjševati negotovost. Inovatorji so upravljavci negotovosti, saj je njihova naloga tudi, da preverjajo predpostavke, zbirajo dokaze in potrjujejo hipoteze.

4. Ne inovirajte samo z inovatorji

Za uspešno inovacijo potrebujemo celotno organizacijo. Ni dovolj, da v inovacijske projekte vključujemo samo navdušence, za uspeh potrebujemo tudi najbolj konservativne sodelavce. Ti bodo pomagali odpraviti največje ovire in zagotoviti podporo za izvedbo.

5. Inovirajmo skupaj

V Evropi se inovacije najbolje realizirajo skozi sodelovanje. Ljudje podpiramo tisto, kar smo pomagali ustvariti. Če želimo, da organizacija sprejme novo idejo, moramo ljudi vključiti že na začetku.

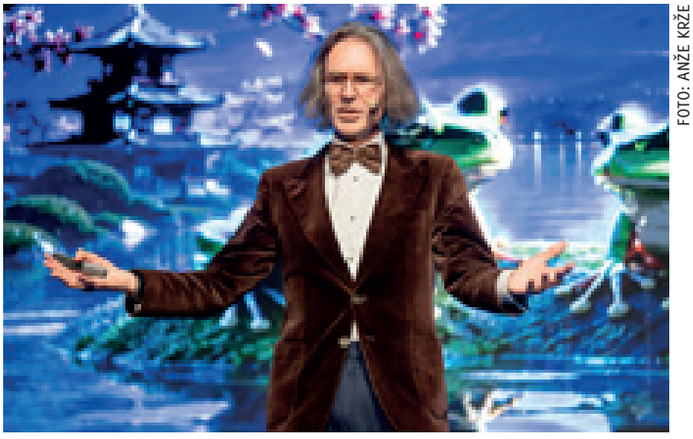


FOTO: ANŽE KRŽE

6. Kdaj je pravi čas za inovacije?

Večina podjetij začne inovirati, ko postane ne-ukrepanje preveč tvegano. Ko se pojavijo težave, ko konkurenca prevzame trg, ko prihodki začnejo padati itd. Pravi čas za inovacije pa je veliko prej – ko podjetje raste, ima vire in ko (še) ni občutka nujnosti.

7. Operativna odličnost ni dovolj

Operativna odličnost ustvarja današnji dobiček, a prinaša tudi nevarnost. Ljudje se osredotočimo na nenehne izboljšave, medtem ko konkurenti začnejo stvari početi drugače. Zato potrebujemo oboje: operativno odličnost za današnje in inovacije za prihodnje rezultate.

8. Kako zmanjšati tveganja inovacij?

S preizkušanjem, tipanjem trga, prototipiranjem. To zmanjšuje negotovost. Bistvo inoviranja je: 'Najprej preveri, nato gradi!'

9. Strukturiran pristop k inovacijam

Uspešne inovacije zahtevajo proces. Pri vsaki novi ideji moramo razumeti strateški namen, opazovati in poslušati uporabnike, preverjati njihove predpostavke, zgraditi poslovni model in v organizaciji pridobiti podporo. Tako postopoma gradimo zaupanje in zmanjšujemo negotovost.

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

Union EXPERIENCE

MUZEJ—PIVNICA—MESTNA PIVOVARNA

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



VEČ INFORMACIJ NA:

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

Umetna inteligenca je zgodba o ljudeh

»*V času velikih tehnoloških revolucij je koristno brati Seneko, Sveto pismo in Machiavellija. Vprašanja o ljudeh, moči, spremembah in strahu namreč niso nova. Nova so le orodja, s katerimi se danes srečujemo,*« je na Managerskem kongresu poudaril Ádám Kotsis, partner in izvršni direktor BCG. Zakaj je umetna inteligenca (UI) po njegovem predvsem zgodba o ljudeh?

Saša Gnezda



FOTO: BORUT CVETKO

UI nas lahko naredi učinkovitejše, a tudi manj samostojne

Raziskava, ki jo je letos na več kot tisoč udeležencih izvedel MIT, je pokazala na zanimiv pojav. Udeleženci so, nekateri s pomočjo UI, drugi brez, reševali naloge. Skupine, ki so uporabljale UI, so bile hitrejše in pogosto tudi uspešnejše. Ko pa so UI odstranili, so se pokazale velike razlike. Tisti, ki so jo ves čas uporabljali, so bili pri samostojnem delu bistveno slabši od kontrolne skupine. Raziskava izpostavlja pomembno tveganje. Z UI smo lahko bolj učinkoviti, a ta hkrati lahko oslabi nekatere naše sposobnosti. Vsako orodje, ki nam olajša delo, nas lahko tudi naredi manj samostojne.

Začetniki postajajo 'seniorji'

Dolgo časa smo verjeli, da bo UI odpravila številna 'junior' delovna mesta. Toda dogaja se nekaj drugega. Mladi že v prvih letih kariere opravljajo naloge, ki so jih še nedavno opravljali precej izkušenejši sodelavci. S pomočjo UI lahko analizirajo podatke, strukturirajo probleme, pripravljajo predstavitve in oblikujejo predloge rešitev. Posledično od njih ne pričakujemo več le izvedbe, ampak presojo, odločanje in odgovornost za rezultate. Z drugimi besedami: začetniki morajo postajati 'seniorji' bistveno hitreje.

UI povečuje razlike med ljudmi

Poleg tega, da danes lahko skoraj vsak s pomočjo UI programira, ustvarja vsebine ali izvaja naloge, ki jih prej ni zmogel, se dogaja še nekaj. Najboljši postajajo še boljši. Ljudje z dobrim znanjem, izkušnjami in sposobnostjo učenja znajo UI uporabljati veliko učinkoviteje od drugih. Zato se razlike med posamezniki ne zmanjšujejo, pogosto se celo povečujejo.

Dobri vodje ostajajo dobri vodje tudi v svetu UI

Pred nami je svet, v katerem bodo ljudje delali skupaj z UI agenti. Kakšen vodja bo uspešen v takšnem okolju? Ameriški urad za statistiko dela je ugotovil, da so ljudje, ki so uspešni pri vodenju zaposlenih, praviloma uspešni tudi pri delu z UI agenti. Ključne sposobnosti vodij ostajajo enake: postavljanje jasnih pričakovanj, podajanje konteksta, postavljanje vprašanj, spremljanje napredka, usmerjanje dela. Dobro vodenje zato ne izgublja pomena, temveč postaja še pomembnejše.

Tehnologija še ne zagotavlja višje produktivnosti

Lahko imate odlične zaposlene in vrhunsko tehnologijo. Če organizacija okoli njih ostane neučinkovita, se produktivnost ne bo bistveno povečala. Ljudje lahko hitreje pišejo e-sporočila, pripravljajo predstavitve ali analizirajo podatke. Kar še ne pomeni, da bo organizacija avtomatično ustvarila več vrednosti. Za slednje je treba spremeniti tudi procese, organizacijo dela in način sodelovanja.

Mentalna zbranost zaposlenih postaja dragocen poslovni vir

Prvotna obljuba UI je bila, da bo zmanjšala obremenitve zaposlenih, kar do neke mere drži. A pojavlja se nova težava. Nenehno prehajamo med e-pošto, sporočilnimi aplikacijami, videoklici, projektnimi sistemi in družbenimi omrežji. Preklapljanje pozornosti pa porablja ogromno mentalne energije. Predstavljajte si, da vam poleg sodelavcev nenehno pošiljajo rezultate še številni UI agenti. Količina informacij bo eksponentno narasla. Zato postaja sposobnost osredotočenega razmišljanja ena najdragocenejših konkurenčnih prednosti zaposlenih in organizacij.

Strah je resničen in normalen

Vsaka velika sprememba povzroči negotovost. Strah pred spremembami je normalen, zato ga moramo razumeti, ne pa zanemarjati. Vodje morajo najprej razumeti lastne strahove, šele nato bodo lahko razumeli strahove svojih zaposlenih.

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

Blaginja

Danes 6., jutri bomo 16.

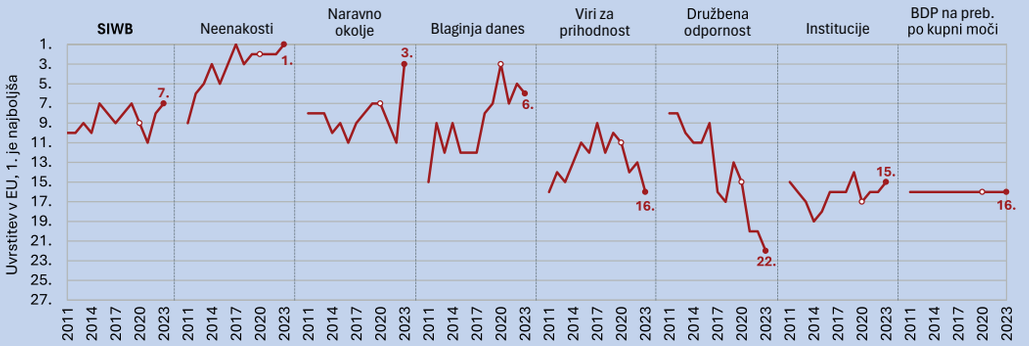
Po indeksu **trajnostne in vključujoče blaginje** (SIWB) Slovenija dosega visoko **7. mesto** v Evropi, vendar z zadržanimi obeti za ohranitev dobrega rezultata v prihodnosti.

Slovenija po **najnižji stopnji neenakosti** v Evropi dosega najvišje, **1. mesto**, po **blaginji** danes se uvrščamo na **6. mesto**.

Občutno slabše se Slovenija uvršča pri **virih za prihodnost**. Dosegamo šele **16. mesto**, pri **družbeni odpornosti** pa še manj, **22. mesto**. Glavni razvojni izziv države ni sedanja raven blaginje, temveč sposobnost ustvarjanja blaginje v prihodnje.

Aktualno Poročilo o razvoju 2026 opozarja na omejitve obstoječega razvojnega modela Slovenije in spodbuja prehod v inovacijsko podprto rast, od izvajalcev v ustvarjalce.

Uvrstitev Slovenije po področjih indeksa trajnostne in vključujoče blaginje (SIWB) ter BDP na prebivalca po kupni moči



Vir: UMAR, Kakovost življenja v Sloveniji. Poročilo o razvoju 2026 (Benczur idr., 2025).

Opomba: Leto 2020 (epidemija covida-19) je označeno z belim krogom, leto 2023 pa z rdečim.

11 %



61 %



UI ekonomija

Več rasti, manj delovnih mest?

Le **11 % glavnih ekonomistov**, ki sodelujejo pri pripravi poročila WEF, pričakuje, da bodo **naložbe v podatkovne centre pomembno prispevale k ustvarjanju novih delovnih mest**. Kar **61 %** jih meni nasprotno.

UI infrastruktura ustvarja novo vrednost predvsem z višjo produktivnostjo in ne z več zaposlenimi. Konkurenčnost prihodnosti vse bolj temelji na sposobnosti podjetij, da z enakim številom ljudi ustvarijo več.

Vir: WEF, Chief Economists Outlook, September 2026.

Konkurenčnost

Odprti za trgovino. Zaprti za kapital.

Slovenija je s pridružitvijo EU in vstopom na globalne trge uspešno izvedla prvo konvergenco, pravi **Andrea Dugo**, ekonomist pri Evropskem centru za mednarodno politično ekonomijo (ECIPE). Kaj nas najbolj 'ovira' na pragu druge konvergence? Izpostavlja, da smo zaprti za kapital:

- Delež neposrednih tujih investicij glede na BDP znaša **34 %**, kar nas uvršča na rep članic EU.
- Naša tržna kapitalizacija delniškega trga je med najnižjimi v EU: **26 % BDP**.
- Naložbe tveganega kapitala v Sloveniji: **0,01 % BDP**.

Vir: Andrea Dugo, Managerski kongres 2026.

Nabava

PMI ostaja nad mejo 50 točk

PMI oktober 2026 = 55,8 (september 2026 = 61)

Slovensko gospodarstvo je v oktobru kazalo znake okrepljene industrijske aktivnosti, saj je **proizvodni PMI znašal 55,8 točke**, kar je nad mejo 50 točk. Zaznati je:

- rahel padec proizvodnje;
- visoko rast novih naročil;
- znižanje nabavnih cen;
- nadaljevanje rasti zaposlovanja.

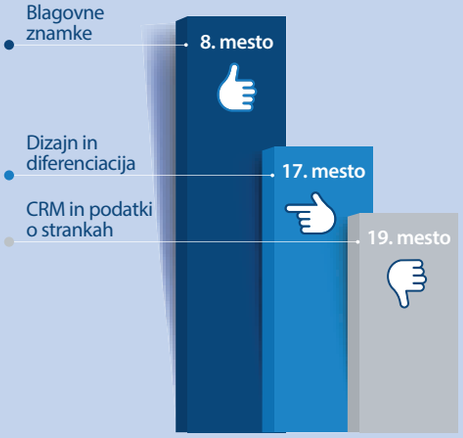
Glavna tveganja ostajajo geopolitična negotovost, energetski stroški, pomanjkanje delovne sile in rast stroškov dela, ki lahko negativno vplivajo na konkurenčnost podjetij.

Vir: Združenje nabavnikov Slovenije



Marketing

Uspešni pri znamkah, zaostanek pri vrednosti za kupca



Slovenska podjetja so pri razvoju lastnih blagovnih znamk med uspešnejšimi v EU. Po številu registriranih znamk na milijardo BDP **Slovenija zaseda 8. mesto**.

Manj uspešna so podjetja pri ustvarjanju edinstvene vrednosti za kupca. Podatki kažejo na prenizko diferenciacijo izdelkov, storitev in poslovnih modelov. Po številu registriranih modelov EU, ki merijo uporabo dizajna za razlikovanje izdelkov, **Slovenija stagnira na 17. mestu**.

Izrazit je tudi zaostanek pri uporabi podatkovne analitike o strankah in CRM-pristopov, predvsem v malih in srednjih podjetjih. **Pri uporabi CRM-sistemov zaseda 19. mesto v EU.**

Vir: UMAR, Predstavitev Poročila o kakovosti življenja v Sloveniji, maj 2026.

Znanje

Načet odnos do znanja

Slovenija je s pridružitvijo EU in vstopom na globalne trge uspešno izvedla prvo Raziskavo PISA, ki jo OECD izvaja vsaka tri leta, poleg preizkusa znanja z vprašalnikom zbira tudi podatke, **kako učenci razmišljajo o učenju in znanju**. Tokrat jih je zanimalo, kako mladi presojajo, čemu je pri ugotavljanju resnice smiselno zaupati. Iz odgovorov na omenjeni vprašanji je OECD sestavil štiri epistemološke profile.

V najbolj 'znanstvenega' sodijo učenci, ki vire preverjajo in hkrati znanstvenim raziskavam pripisujejo večjo težo kot zdravi pameti. **V povprečju OECD je takih 46 %, v Sloveniji pa le približno tretjina**, kar nas uvršča povsem na dno primerjave.

> ***Morda je zato pomembnejše vprašanje od tega, koliko pravilnih odgovorov poznajo učenci ob koncu šolanja, kaj naredijo takrat, ko pravilnega odgovora še ne poznajo. Prav v takih okoliščinah bodo morali zunaj šole največkrat presojati, kateremu odgovoru je vredno zaupati.***

Dr. Sašo Dolenc,
Kaj PISA razkriva o slovenskem odnosu do znanja.
Delo, 17. september 2026

Zasnova in infografika: www.mediade.si

Polimorfna organizacija: za svet, ki se ne ustavi

V središču sodobnega poslovanja obstaja nenavadno protislovje. Nikoli doslej nismo imeli toliko tehnologije, podatkov, znanja o managementu in naprednih načinov organiziranja dela. A zdi se, da spremembe številne organizacije vse bolj izčrpavajo. Težava ni le, da je sprememb preveč, ampak da se številne organizacije poskušajo spopasti s povsem drugačnim svetom z isto organizacijsko logiko, zasnovano za veliko bolj predvidljivo okolje.

Perry Timms

Večina organizacij je še vedno zgrajena na industrijskih načelih hierarhije, funkcij, delovnih mest, oddelkov, linij poročanja, proračunov in letnega načrtovanja. Ti elementi sami po sebi niso slabi; ustvarili so ogromno vrednosti. Temeljijo pa na stopnji stabilnosti, na katero se organizacije danes ne morejo več zanašati.

Hkrati vodimo dve organizaciji

Številna podjetja danes dejansko upravljajo dve organizaciji hkrati. Prvo je obstoječa oz. tradicionalna organizacija. Ta ima strukture, opise delovnih mest, ravni vodenja, letne proračune, politike, procese upravljanja in uveljavljena merila uspešnosti. Potrebuje zanesljivost, učinkovitost, odgovornost in nadzor.

Ob njej pa nastaja še druga organizacija – organizacija prihodnosti. Slednja deluje preko projektov, mrež, platform, ekosistemov, agilnih ekip, digitalnih tehnologij, trgov znanj in spretnosti, skupnosti ter vse bolj tudi UI agentov. Potrebuje eksperimentiranje, učenje, hitrost, prilagodljivost in porazdeljeno odločanje.

Obe sta resnični. In obe zahtevata našo pozornost. Prepričanje, da bo organizacija prihodnosti preprosto nadomestila tradicionalno organizacijo, je napačno. Pri večini podjetij se to ne more zgoditi. Banke še vedno potrebujejo dobro upravljanje, proizvodna podjetja zanesljive procese, zdravstvene organizacije klinične standarde, državne institucije odgovornost, podjetja pa finančni nadzor. Toda te organizacije potrebujejo tudi inovacije, eksperimentiranje, digitalne sposobnosti, sodelovanje in hitro prilagajanje.

Voditelji in zaposleni zato živijo v dveh organizacijskih svetovih hkrati. To je en od razlogov, zakaj je delo lahko tako izčrpavajoče. Hierarhiji smo dodali agilnost, oddelkom mreže, delovnim mestom projekte, uveljavljenim procesom digitalne platforme, obstoječim delovnim obremenitvam pa UI. Namesto da bi kompleksnost zmanjšali, smo pogosto novo kompleksnost le naložili na staro. Organizacijska energija, potrebna za vzdrževanje vsega omenjenega, postaja ogromna.

Vstopamo v polimorfno organizacijo

V računalništvu *polimorfizem* opisuje sposobnost nečesa, da prevzame različne oblike in hkrati ohrani skupno temeljno identiteto. To je uporabna metafora – in vse bolj tudi praktično načelo – za oblikovanje organizacij.

Polimorfna organizacija je sposobna delovati skozi različne oblike, strukture in načine dela – odvisno od tega, kaj določena situacija zahteva. Ne sprašuje se: Kakšna je naša organizacijska struktura? Temveč: Kakšno organizacijsko obliko to delo potrebuje v tem trenutku?

Nekatere vrste dela zahtevajo hierarhijo, druge samoupravne ekipe. Nekatere zahtevajo projekte, spet druge mreže. Tretje zahtevajo poglobljeno individualno strokovno znanje. Nekatere začasne skupine, ki se hitro oblikujejo okoli določenega problema.

Vse več dela pa bodo opravljale kombinacije ljudi, UI in avtonomnih digitalnih agentov.

Polimorfna organizacija vseh teh oblik ne poskuša stlačiti v eno samo organizacijsko predlogo, ampak se nauči delovati z več organizacijskimi logika-

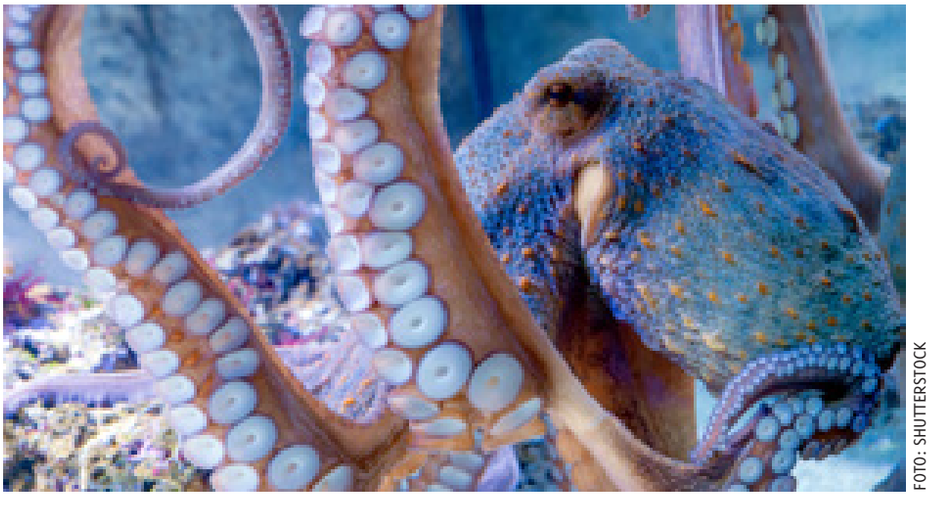


FOTO: SHUTTERSTOCK

mi hkrati. To je pomembno, saj kompleksnosti ne moremo vedno rešiti s poenostavljanjem. Včasih organizacija potrebuje večjo raznolikost, da se lahko odzove na raznolikost sveta okoli nje.

Kako je videti polimorfizem?

Pojavi se več pomembnih premikov:

Od delovnih mest k znanju, spretnostim in strokovnosti.
Delovna mesta ostajajo uporabna, a niso več edini način organiziranja človeških sposobnosti. Ljudje lahko s svojim znanjem prispevajo v različnih projektih, ekipah in prek organizacijskih meja.

Od stalnih oddelkov k dinamičnim prostorom.
Namesto predpostavke, da vsaka sposobnost potrebuje stalni oddelek, lahko organizacije ustvarjajo prostore okoli strank, problemov, poslanstev, izdelkov ali priložnosti.

Od ene strukture k več strukturam.
Posameznik lahko pripada svoji strokovni funkciji, sodeluje pri projektu, je član strokovne skupnosti in hkrati dela v ekipi, podprti z UI.

Od vodstvenih položajev k vodstvenim energijam.
Različne situacije zahtevajo različno vodenje. Včasih potrebujemo usmeritev in odločnost, drugič facilitacijo in sodelovanje. Tretjič eksperimentiranje in podjetniško energijo. Vodenje se pretaka skozi sistem in ne pripada samo ljudem na vrhu.

Od občasne transformacije k nenehnemu prilagajanju.
Namesto kopičenja pritiska do trenutka, ko je potrebno novo veliko prestrukturiranje, organizacije razvijejo sposobnost stalnega prilagajanja. Kar je morda najpomembnejša razlika.

To ni še en program transformacije

Organizacije so od transformacij postale skoraj odvisne. Polimorfizem je drugačen: nima končnega organizacijskega cilja, je nov način bivanja in delovanja organizacije. Polimorfna organizacija razvije sposobnost spreminjanja svoje oblike, ne da bi morala ob tem nenehno razglašati, da se transformira.

Podobno deluje človeško telo – ne ves čas z največjo intenzivnostjo. Razširi se in skrči. Pospeši in si opomore. Različni sistemi postanejo pomembnejši glede na to, kaj telo v določenem trenutku potrebuje.

Kompleksnosti ne moremo vedno rešiti s poenostavljanjem. Včasih organizacija potrebuje večjo raznolikost, da se lahko odzove na raznolikost sveta okoli sebe.

Podobne sposobnosti potrebujejo tudi organizacije. Temu pravim organizacijsko osciliranje. Obstajajo obdobja za širjenje, raziskovanje in eksperimentiranje. A tudi obdobja za konsolidacijo, standardizacijo in okrevanje. Včasih potrebujemo decentralizacijo, drugič je bistveno usklajevanje. Nekatere situacije zahtevajo podjetniško vodenje, druge skrbništvo in stabilnost.

Zdrave organizacije se med temi stanji naučijo premikati in niso ujete v enem stanju.

Kako začeti?

Prvi korak je presenetljivo preprost: prenehajmo poskušati preoblikovati celotno organizacijo. Namesto tega poiščimo mesta, kjer obstoječa organizacijska oblika ustvarja trenje.

- Kje so odločitve po nepotrebnem počasne?
- Kje so dragocena znanja ujeta znotraj oddelkov?
- Kje ljudje že opravljajo delo zunaj svojih formalnih opisov delovnih mest?
- Kje projekti vedno znova prečkajo organizacijske meje?
- Kje UI spreminja način dela?

To so pogosto prvi znaki, da organizacija že postaja polimorfna.

Naloga voditeljev ni nujno izumiti povsem novo organizacijo, ampak prepoznati nastajajoče oblike, jim dati legitimnost in ustvariti pogoje, v katerih lahko uspevajo.

Začnimo z eksperimenti. Dovolimo ekipi, da se drugače organizira okoli problema stranke. Ustvarimo skupino strokovnjakov na podlagi znanj in sposobnosti. Stalni odbor nadomestimo z začasno ekipo, zbrano okoli konkretnega poslanstva. Ekipi omogočimo večjo avtonomijo pri odločanju o tem, kako bo dosegla dogovorjeni cilj. Vzpostavimo jasna načela o tem, kje lahko UI deluje samostojno in kje mora človeška presoja ostati odločilna. Nato se učimo iz tega, kar se zgodi. Sčasoma organizacija razvije širši repertoar organizacijskih oblik.

Postati mnogo stvari, ne da bi izgubili sebe

Veliki managerski izziv naslednjega desetletja morda ne bo transformacija. Mogoče bo to prilagodljivost brez razdrobljenosti. Organizacije potrebujejo dovolj stabilnosti, da ostanejo povezane, in dovolj fluidnosti, da lahko spreminjajo svojo obliko. Potrebujejo hierarhije in mreže. Ljudi in UI. Učinkovitost in eksperimentiranje. Nadzor in avtonomijo. Poglobljeno strokovnost in hitro sodelovanje.

Odgovor ni v izbiri ene strani teh napetosti, temveč se skriva v razvijanju organizacijske sposobnosti, da obvladujemo več napetosti hkrati. To je obljuba polimorfne organizacije. Takšne, ki je sposobna postati to, kar zahtevajo okoliščine, in pri tem ohraniti jasen občutek svojega namena, identitete in človečnosti.

Perry Timms je Chief Energy Officer of PTHR in en najvplivnejših svetovnih mislecev na področju kadrov.

barcaffé

Srce je tam, kjer je kava vedno po tvojem okusu.

Kot iz najljubše kavarne.



barcaffe.si

Videti v temi: strategije prihodnosti

Organizacije se danes ne soočajo s pomanjkanjem informacij, ampak s presežkom negotovosti. Pogosto še vedno kujemo strategije za svet, za katerega smo pred leti verjeli, da prihaja, medtem ko se je prihodnost že obrnila drugam. Metoda Design-ce Fiction združuje design thinking, scenarije prihodnosti in znanstveno fantastiko. Ne zato, da bi napovedovala prihodnost, temveč da pomaga voditeljem prepoznati skrite predpostavke za boljše odločitve.

dr. Victoria Mountford-Brown, dr. Aldo Valencia

Piše se leto 2036. Nadzorna plošča v vaši organizaciji prikazuje raven pozornosti zaposlenih. Glede na podatke predlaga, kako prilagoditi njihov deloven dan. Obliž za koncentracijo, opremljen z najnovejšimi kemičnimi spodbujevalci, obljublja dolgotrajno osredotočenost, medtem ko regeneracijska terapija zaposlene pripravlja na naslednjo zahtevno nalogo. Program za podporo zaposlenim vodi glavni farmacevtski direktor v organizaciji. Skrbi za dobro počutje in delovno uspešnost s pomočjo vse širšega nabora vitaminov, obližev, injekcij, tablet in naprav za spremljanje zdravstvenega stanja zaposlenih. Od ljudi se pričakuje, da bodo s pomočjo biohekanja presegali svoje biološke omejitve in v vse zahtevnejšem delovnem okolju ostajali relevantni in v odlični psiho-fizični kondiciji.

Takšna prihodnost se morda nekaterim zdi privlačna. Navsezadnje, kdo bi nasprotoval temu, da se počuti bolje, se lahko dlje časa osredotoča in lažje opravlja svoje delo? Ob tem zelo hitro vznikne naslednja dilema: Bi svojo ekipo spodbujali k uporabi takšnih izboljšav? Bi jih posameznik lahko zavrnil, ne da bi to škodovalo njegovim kariernim možnostim? Kdaj obljuba boljšega počutja postane le še ena zahteva po višji produktivnosti? Bi spremenili svoje mnenje, če bi vaši konkurenti tovrstne prakse že uporabljali?

Na hitrem vlaku, obrnjeni v obratno smer

Omenjena vprašanja niso povezana le z letom 2036. Nanašajo se na odločitve, ki jih sprejemamo že danes. Včasih spremembe prihajajo tako postopoma, da jih opazimo šele, ko postanejo nekaj povsem običajnega. Ali pa jih zaznamo takrat, ko nas je nekdo že prehitel, prepoznal priložnost in ukrepal.

Namesto da poskušamo napovedati prihodnost, ustvarimo verodostojne zgodbe iz prihodnosti in preverimo, kako bi se nanje odzvali danes.

Skozi razpravo z različnimi in raznolikimi ljudmi namišljeno prihodnost približamo sedanjosti: kar se nekomu zdi tehnološka rešitev, je lahko za drugega nov vir pritiska.

Hitrost tehnoloških sprememb lahko primerjamo z vožnjo na hitrem vlaku v temi, le da pri tem sedimo obrnjeni v obratno smer. Ne vidimo, kam gremo, a vemo, da se premikamo z veliko hitrostjo. Vodenje organizacije v času tehnološke, okoljske in geopolitične negotovosti je takšni vožnji zelo podobno. Vemo, da na odločitve ne moremo čakati, dokler se nam pogled ne razjasni, in da kljub vsem izkušnjam ne moremo predvideti vsakega ovinka na poti.

Da bi 'videli v tej temi', predlagamo drugačen pristop: prihodnosti ne poskušamo napovedati, ampak jo vadimo. Prihodnje scenarije naredimo oprijemljive in oblikujemo vizije, s katerimi lahko delamo in na podlagi katerih lahko ukrepamo. Ta pristop imenujemo Design-ce Fiction.

Ne razmišljamo, kaj se bo zgodilo, ampak, kaj če bi se zgodilo

Klasično strateško načrtovanje običajno izhaja iz vprašanja, kaj se bo verjetno zgodilo. Po Design-ce Fiction metodi pa se sprašujemo, kaj če bi se to zgodilo oz. kako bi se na to odzvali. Bistvo torej ni v čimbolj 'točnem' napovedovanju možnih scenarijev, ki se bodo v bodoče verjetno zgodili, bistvo je v širjenju organizacijske domišljije in pripravi na različne možnosti.

S pomočjo Design-ce Fiction tako ustvarjamo zgodbe, ki temeljijo na raziskavah, izmišljene artefakte in izkušnje, ki ljudi potopijo v možne prihodnosti. To niso napovedi niti poljubne fantazije. Oblikujejo se iz nastajajočih signalov, raziskovalnih spoznanj in prepletanja različnih razvojnih smeri, soustvarjati pa jih je mogoče na podlagi vprašanj, ki so za posamezno organizacijo pomembna.

V organizacijah pogosto govorimo o produktivnosti, inovativnosti in dobrem počutju na način, da tem pojmom vsi pripisujemo enak pomen. A samo še več informacij ne bo zmanjšalo števila različ-



FOTO: SHUTTERSTOCK

nih pogledov na to, kako naj bi bila videti zaželena prihodnost. Tovrstne razlike zahtevajo pogovor, domišljijo in presojo. S pomočjo metode Design-ce Fiction spodbujamo prav takšne razprave, v soustvarjanje prihodnosti pa vključujemo različne poglede in izkušnje.

Kako reševati probleme, ki še ne obstajajo

S pristopom, ki ga imenujemo ustvarjanje problemov (problem-making), ekipe spodbujamo k razmisleku o tem, kako bi lahko nastajajoče spremembe ustvarile nove dileme, razkrile spregledane potrebe ali odprle nove priložnosti za izdelke, storitve in načine dela. Namen ni izmišljanje problemov zaradi njih samih, temveč pogledati onkraj težav, ki so trenutno na naših dnevnih redih.

Zamislite si eno spremembo, ki jo je vaša organizacija že zaznala. S pomočjo Design-ce Fiction metode raziskujemo, kam bi ta sprememba lahko pripeljala čez pet ali deset let, oživimo več možnih prihodnosti in sodelujoče v razpravi povabimo, da se nanje odzovejo z različnih zornih kotov. Po tej fazi sledi korak nazaj, pri čemer si zastavljamo vprašanja:

- Katero našo predpostavko o prihodnosti bi morali preveriti že danes?
- Kateri eksperiment bi lahko izvedli?
- Katero pravilo, sposobnost ali pogovor bi morali spremeniti že zdaj?

V tem trenutku razmišljanje o prihodnosti postane oblikovanje strategije. Če umetna inteligenca npr. ustvari dodatne zmogljivosti, se lahko organizacija odloči za cilj višje produktivnosti. Lahko pa pridobljeni čas nameni učenju, mentorstvu, regeneraciji in ustvarjalnosti. Izbira ne določa le uspešnosti v naslednjem četrtletju, temveč tudi vrsto delovnega okolja, ki ga organizacija gradi za prihodnost.

Namen ni napovedati, kako bo videti leto 2036, ampak razviti domišljijo, kritično presojo in ustvarjalno samozavest, ki nam pomagajo krmariti skozi negotovost, pravočasno prepoznati priložnosti in sprejemati odgovornejše odločitve že danes.

Kaj če bi se vaša naslednja strateška delavnica začela čez deset let?

Namen ni napovedati, kako bo videti leto 2036. Namen je razviti domišljijo, kritično presojo in ustvarjalno samozavest, ki nam pomagajo krmariti skozi negotovost, pravočasno prepoznati priložnosti, pretehtati različne interese in sprejemati odgovornejše odločitve že danes.

Dr. **Victoria Mountford-Brown** je docentka za podjetništvo, dr. **Aldo Valencia** docent za strategijo in inovacije na Northumbria University v Veliki Britaniji. Sodelujeta v projektu Global Entrepreneurial Talent Management (GETM4).

Kibernetska odpornost je poslovna prioriteta

Evropski podatki kažejo, da večina uspešnih kibernetskih napadov ne temelji na novih tehnikah, temveč na znanih ranljivostih, pomanjkljivem nadzoru identitet in počasnem odločanju v kritičnih trenutkih.

Digitalna preobrazba, odvisnost od podatkov in hitra uporaba umetne inteligence (UI) povečujejo izpostavljenost organizacij kibernetskim tveganjem. Praksa pa kaže, da uspešni napadi največkrat izkoriščajo že dolgo znane šibkosti.

Poročilo **Cyber Resilience Insights 2026** skupine Conscia, katere del je tudi NIL, temelji na operativnih podatkih evropskega centra za odzivanje na varnostne incidente (SOC), storitev MDR, forenzičnih preiskav in varnostnih testiranj. Zajelo je **260.943 preiskav** in **1.266 potrjenih incidentov**. Najpogostejše vstopne točke so ogrožene identitete, preveliko zaupanje med sistemi, omejena preglednost okolij in prepočasno odzivanje.

Kaj razkrivajo podatki?

Kar 64 % potrjenih incidentov je bilo povezanih z lažnimi elektronskimi sporočili, zlonamerno programsko opremo ali zlorabo identitet, 43 % pa se jih je začelo zunaj običajnega delovnega časa. Zato organizacije poleg zaznavanja groženj potrebujejo jasna pooblastila za ukrepanje ne glede na uro ali dan.

V vseh forenzičnih preiskavah so odkrili izpostavljene prijavne informacije, dostopne žetone ali druge poverilnice, kar potrjuje, da je identiteta osrednja točka sodobne kibernetske varnosti. Med ugotovitvami ofenzivnih testiranj so jih 27 % ocenili kot kritične ali visoke.

Več o metodologiji, ugotovitvah in priporočilih za vodstva preberite v poročilu Cyber Resilience Insights 2026.

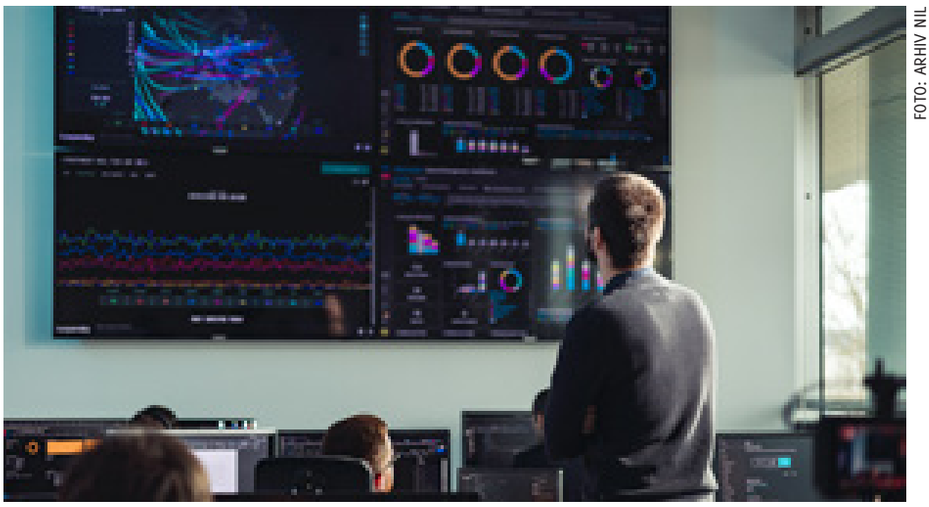


FOTO: ARHIV NIL

UI pospešuje tveganja, ne spreminja pa osnov

UI povečuje hitrost in obseg napadov, ne spreminja pa njihovih temeljnih vzrokov. Ključni izzivi ostajajo upravljanje dostopov, zaščita kritičnih sistemov, zaznavanje groženj in hiter odziv.

»UI povečuje hitrost in obseg kibernetskih napadov, vendar ne spreminja temeljev odpornosti. Naši operativni podatki in lokalno strokovno znanje vodilnim pokažejo, kje bodo ukrepi prinesli največje izboljšave. Z ustreznimi temelji bodo organizacije bolje pripravljene na preprečevanje napadov, hiter odziv in obnovo,« pravi **Lars Faeste**, izvršni direktor skupine Conscia.

Od hitre zaznave do odločnega odziva: šest odločitev, ki jih morajo sprejeti vodstva

Poročilo opredeljuje šest praktičnih odločitev, s katerimi lahko upravni odbori in izvršne ekipe okrepijo odpornost:

1. **Vzpostaviti zaščito identitet, odporno proti sodobnim prevaram in zlorabam.**
2. **Načrtno opuščati zastarele sisteme, ki predstavljajo vse večje tveganje.**
3. **Ključne sisteme za obnovo in upravljanje obravnavati kot najvišjo varnostno prioriteto.**
4. **Okrepiti nadzor nad dobavno verigo in procesi razvoja programske opreme.**
5. **Določiti jasna pooblastila za ukrepanje tudi zunaj delovnega časa.**
6. **Zagotoviti merljivo pripravljenost na forenzične preiskave in odzivanje na incidente.**

Kibernetska odpornost ni več domena IT-oddelka

Kibernetska varnost ni več le tehnološko vprašanje, temveč temelj poslovne odpornosti, zato mora biti ta tema redno na dnevnem redu vodstev organizacij. Incidenti namreč neposredno vplivajo na kontinuiteto poslovanja, ugled, skladnost z regulativo in finančne rezultate. Organizacije, ki pravočasno uredijo svoje procese, identitete, odzivne postopke, tveganja in obnovo poslovanja, bodo bolje pripravljene na digitalno prihodnost.

Zakaj vodenje še vedno zaupamo napačnim?

Na papirju imamo v Sloveniji vse: kodekse, komisije, nadzorne svete. V praksi pa se zatakne pri ljudeh. Zakaj kljub vsem formalnim pravilom še vedno nagrajujemo zvestobo in preteklo strokovnost pred dejanskimi vodstvenimi kompetencami?

Zvezdana Lubej

V približno sedmih od desetih primerov se naročnik po strokovnem ocenjevanju kandidata za vodstveno mesto odloči drugače, kot je prvotno nameraval. To ni statistika, ampak izkušnja iz moje svetovalne prakse. Zato se vsiljuje vprašanje: kaj se dogaja tam, kjer kandidatov nihče strokovno ne oceni in o vodenju odločajo občutki, poznanstva ali vplivna priporočila?

Vedeti moramo tudi, kaj zahteva delo

Raziskava, objavljena v Harvard Business Review (HBR), je zajela podatke več kot 360.000 posameznikov v približno 20-letnem obdobju. Pokazala je, da tradicionalni kriteriji, kot so izobrazba, izkušnje in demografske značilnosti, sami po sebi niso zanesljivi napovedniki prodajne uspešnosti. Pomembno je predvsem ujemanje posameznikovih značilnosti z zahtevami konkretnega dela, t. i. *job fit*.

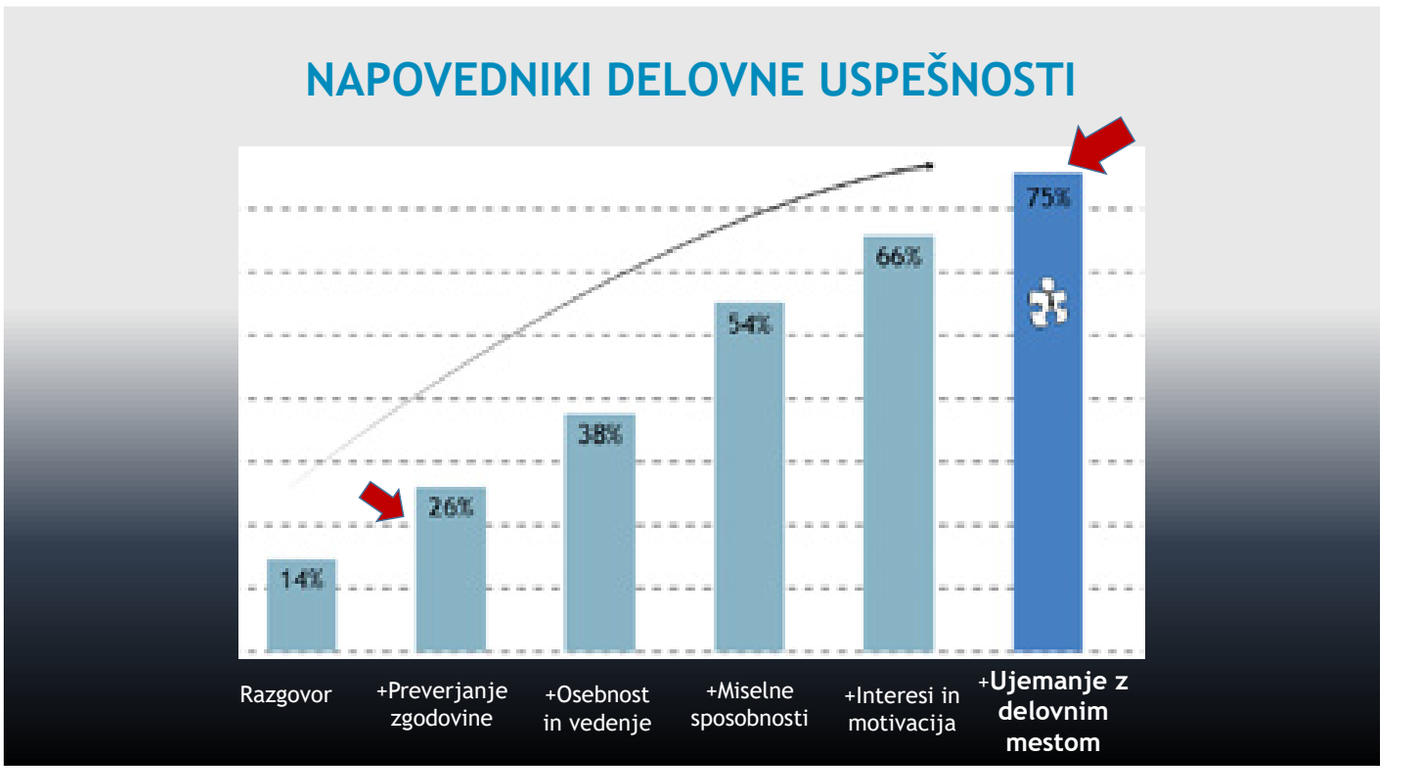
Pri bodočem vodji zato ne preverjamo le ambicioznosti, sposobnosti in strokovnega znanja, ugotoviti moramo tudi, ali želi in zmore razvijati sodelavce, usklajevati njihovo delo, prenesti odgovornost ter odgovarjati za skupni rezultat. Želja po vodstvenem položaju še ne pomeni želje po delu, ki ga ta položaj zahteva.

Vsak četrti ne bi vodil ljudi

Krovne mednarodne raziskave že nekaj časa opozarjajo na bolečo resnico. Gartnerjeve analize razkrivajo, da imajo organizacije problem z vodenjem. Med 162 vodilnimi v kadrovskem sektorju je z učinkovitostjo srednjih managerjev zadovoljnih le 35 %, z vodji na prvi liniji pa samo 27 %.

Tudi zaposleni niso navdušeni. Med 3.529 zaposlenimi je s kakovostjo vodenja nadrejenega zadovoljnih 38 %, komaj nekaj več kot polovica pa jih svojemu vodji zaupa.

Colleen Adler, direktorica raziskav pri Gartnerju, ugotavlja, da organizacije prepogosto promovirajo napačne ljudi. Vsak četrti manager v resnici raje sploh ne bi vodil ljudi.



Še bolj zgovorno je, da je imela manj kot tretjina bodočih vodij pred prevzemom funkcije priložnost svojo primernost za vodenje preveriti s simulacijami, mentorstvom ali drugimi praktičnimi izkušnjami. Od njih torej pričakujemo uspešnost v vlogi, za katero pogosto niti niso imeli priložnosti ugotoviti, ali jim ustreza.

Iluzija upravljanja, prijateljski odnosi in politični alibiji

Pod površjem slovenskega poslovnega prostora se še vedno srečujemo s pojavom, o katerem se v javnosti šepeta le ob kavi: politična in prijateljska kadrovanja. Ko osebna zvestoba, strankarska izkaznica ali pretekla usluga nadomestijo meritokracijo, pregledna merila in strokovno odgovornost za rezultate, sistem začne gniti od znotraj.

Tudi 'zaupanje' je v naših poslovnih krogih prepogosto le lepše ime za 'poznam ga'. Vprašajte se: Bi tega človeka izbrali tudi, če bi ga prvič srečali na razgovoru?

Strokovno ocenjevanje kandidatov, ki ga naročimo in nato brez vsebinske utemeljitve prezremo, je zavržen denar. Še huje je, kadar služi kot alibi za odločitev, ki smo jo sprejeli, preden je kdo 'visoke' kandidate sploh videl.

V organizacijah z močnim političnim vplivom lahko menjave vodstva sprožijo tudi menjave kadrov in opuščanje programov, ne glede na njihove dosedanje rezultate. Kadar pri tem prevladajo osebni interesi pred strokovnimi merili in kontinuiteto dela, posledic ne nosijo le odstavljeni vodje, temveč celotna organizacija: z izgubo znanja, prekinitvami procesov, negotovostjo zaposlenih in odhajanjem sposobnih ljudi.

Vam je ugodno biti neugoden?

A napake ne delamo le iz preračunljivosti, temveč tudi v dobri veri. Povišamo najboljšega strokovnjaka, ker si je to po našem mnenju zaslužil. A s tem nagrajujemo preteklo strokovnost, medtem ko je vodenje čisto drugačno delo.

Strokovnjak ustvarja rezultat z lastnim znanjem, vodja pa je odgovoren, da rezultate dosegajo drugi.

Poleg nagrajevanja strokovnosti in prijateljskih vezi pa pri izbiri vodij deluje še ena, precej bolj skrita podzavestna past: iskanje lastnega udobja. Vodenje je naporno in polno konfliktov, zato najvišje vodstvo podzavestno išče sodelavce, s katerimi bo v pisarni 'najmanj težav'. Ko nato analiziramo, koga smo označili za svoje najboljše in najbolj zanesljive kadre, se hitro izkaže neprijetna resnica: pod podobo zanesljivosti nismo iskali prihodnjih vodij z lastnim mnenjem, ampak zgolj najudobnejše izvajalce.

Pri izboru Managerja leta sodelujem s 360-stopinjskim ocenjevanjem vodstvenih kompetenc z orodjem CheckPoint 360. V najinem pogovoru je dr. **Tomaž Kmecl** lepo izpostavil, kdo je lahko vodja: »*Dobrega vodje ne presojaš po tem, da prinaša mir za vsako ceno. Ne more biti vodja nekdo, ki mu je neugodno biti neugoden. Ker pridejo situacije, ko je treba bobu reči bob.*«

Vodenje prej ali slej prinese trenutke, ko je treba postaviti mejo sodelavcu, stopiti v konflikt, dati odkrito povratno informacijo ali sprejeti nepriljubljeno odločitev. Kdor želi biti vsem všeč in se izogiba tudi nujnim, neprijetnim pogovorom, bo težko učinkovito vodil. Nekdanji vrhunski analitik ali inženir, ki mu je neugodno biti neugoden, se raje umakne nazaj v operativo: popravlja delo drugih, mikro upravlja in na koncu naredi vse sam. Podjetje tako izgubi vrhunskega strokovnjaka in dobi neuspešnega, izgorelega vodjo.

Že med postopkom izbire moramo kandidata soočiti z resnico. Najpomembnejše vprašanje, ki mu ga moramo postaviti, se glasi: Čemu se boste kot vodja pripravljeni odreči?

Čemu ste se kot vodja pripravljeni odreči?

Če želimo preseči ta začarani krog, moramo kandidata že med postopkom izbire soočiti z zahtevami nove vloge. Ni dovolj, da razume, čemu se bo moral



FOTO: OSEBNI ARHIV

Tri načela pri izbiri vodij

V svoji dolgoletni managerski praksi sem imenoval veliko vodij, vendar praktično nikogar iz osebnega kroga znancev in prijateljev, še manj iz političnih krogov. Sodeč po Zvezdaninem zapisu, s katerim se večinoma strinjam, sem bil pri tem bolj izjema kot pravilo.

Pri izbiri vodij me je vodilo nekaj načel. Prvo je bilo, da mora vodja svoje področje poznati bistveno bolje kot jaz. Nikoli nisem želel zaposlovati ljudi, ki bi jim moral razlagati, kako naj dosegajo svoje cilje.

Drugo vodilo je bilo bolj intuitivno. V pogovorih, običajno vsaj dveh, sem skušal začutiti kandidatovo energijo, pristno željo po vodenju in doseganju rezultatov ter oceniti, kako bi se ta vključil v ekipo.

Tretje načelo je bilo povezano z odnosom do sodelavcev. Pomembno mi je bilo, kako kandidat vodi ljudi, saj sem vedno želel graditi kolektiv, v katerem odnosi temeljijo na spoštovanju. Osebnostne teste sem praviloma uporabljal kot dodatno preverjanje svoje ocene.

Na koncu se je bilo pogosto treba odločiti med več kandidati. Vendar odločitev običajno ni bila težka, saj je en med njimi po celoviti presoji praviloma izstopal.

Aleksander Zalaznik, *dolgoletni direktor Danfoss Trate in predsednik ZM 2014–2020*



FOTO: SHUTTERSTOCK

kot vodja odreči. Pomembno je, ali je na te spremembe tudi pripravljen.

Odrekanje je osrednji preizkus zrelosti. Nov vodja se bo moral neizogibno odreči:

1. Coni udobja operativnega dela: Moti se vsak, ki misli, da bo še naprej prvi strokovnjak ekipe in hkrati uspešen vodja.
2. Statusu ′najboljšega prijatelja′: Ne morete več piti kave kot enak med enakimi in hkrati ocenjevati ter sankcionirati neuspeha.
3. Nadzoru nad vsako podrobnostjo: Odreči se morate občutku, da ste edini, ki zna stvari narediti pravilno.

Natančen odgovor kandidata tukaj ni najpomembnejši. Pomembno je, ali razume, da nova vloga od njega zahteva drugačno razporeditev časa, opuščanje nekaterih dosedanjih navad in pripravljenost na odgovornosti, ki jih prej ni imel.

Kako delati drugače v praksi?

1. Opredelite vlogo, preden izberete človeka.
Pri pripravi profila delovnega mesta soočite pogled vodje in dobrega izvajalca; razhajanja pogosto pokažejo, kako različno razumeta delo. Določite, katere operativne naloge pričakujete od vodje, katere bo predal in kaj pričakujete od njegove ekipe. Zapišite merila uspeha.

2. Preverite, česar življenjepis ne pokaže.
Z ustreznimi psihometričnimi orodji in strukturiranimi intervjuji preverjajte sposobnosti, vedenjske značilnosti in interes za delo z ljudmi. Kandidat, ki deluje samostojen, lahko potrebuje veliko usmeritev in potrditev. Ugotovitve preverite s konkretnimi primeri iz njegovega dela in s simulacijo zahtevnega vodstvenega pogovora.

Zahtevajte jasna merila, preverljive dokaze in zavestno odločitev kandidata. Kakovost vašega vodenja se pokaže tudi v tem, komu zaupate vodenje drugih.

3. Poiščite dokaze, da je že razvijal druge.
Izkušnja uspešnega mentorstva je en od kazalnikov vodstvenega potenciala. Zunanjega kandidata vprašajte, ali je bil mentor, koliko ljudi je usposobil in kaj ti ljudje danes zmorejo samostojno. Pri internem kandidatu preverite isto: komu je pomagal napredovati in kako se to vidi pri delu. Število mentorirancev samo ne zadošča, pomembno je, ali jih je usposobil oz. so pod njegovim mentorstvom napredovali.

4. Omogočite napredovanje tudi brez vodenja.
Če je vodstveno mesto edina pot do višje plače in priznanja, bo vodenje težko svobodna izbira. Uredite napredovanje na istem delovnem mestu v višji plačni razred po jasnih merilih: zahtevnosti projektov, dodatnih znanjih, kakovosti ali širini dela. Priznanje ima lahko tudi obliko strokovnega naziva ali mentorske vloge, ki odraža dejanski prispevek.

Naslednje imenovanje je preizkus vašega vodenja

Kako ste v vodenje stopili vi? Ste vedeli, kaj sprejemate, ali ste vsebino nove vloge spoznali šele po imenovanju? Morda ste postali odličen vodja, čeprav vas na prehod nihče ni pripravil. Vaš uspeh še ne potrjuje kakovosti postopka, po katerem ste bili izbrani.

Pri naslednjem imenovanju lahko sodelujete pri boljši odločitvi. Zahtevajte jasna merila, preverljive dokaze in zavestno odločitev kandidata. Kakovost vašega vodenja se pokaže tudi v tem, komu zaupate vodenje drugih.

Zvezdana Lubej je ustanoviteljica Kadrovske asistence in Country manager Profiles Int. za Slovenijo.

Kako voditi tradicijo k novi rasti

Kako voditi podjetje z več kot 120-letno tradicijo v obdobju intenzivne rasti in mednarodne širitve? Za Luko Komazeca, novega generalnega direktorja Skupine Perutnina Ptuj, se odgovor začne z razumevanjem podjetja in ljudi, ki ga vsakodnevno poganjajo, nadaljuje pa z jasno vizijo in pogumom za razvoj.



FOTO: ARHIV PERUTNINA PTUJ

Korenine Perutnine Ptuj segajo v leto 1905, ko je podjetje začelo delovati kot lokalna odkupna postaja za perutnino. Danes gre za mednarodno živilsko skupino, ki deluje v okviru Skupine MHP, zaposluje več kot 8.000 ljudi, izdelki, ki jih proizvaja, pa vsak dan prihajajo na mize več milijonov potrošnikov. V tem času je šlo podjetje skozi številne razvojne faze, posodobilo proizvodnjo in razširilo poslovanje na nove trge.

Danes je pred novim razvojnim poglavjem. Od leta 2019 so v posodobitev in širitev zmogljivosti vložili več kot 323 milijonov evrov, leta 2025 pa so ustvarili rekordnih 885 milijonov evrov prihodkov od prodaje. Nadaljnja mednarodna širitev, vključno s prevzemom večinskega deleža v španski skupini Uvesa, odpira dodatne možnosti za rast, hkrati pa prinaša nove zahteve pri upravljanju vse bolj kompleksnega poslovnega sistema.

V tem kontekstu Komazečev prevzem vodenja ni zgolj formalna zamenjava na čelu podjetja. Je tudi priložnost za jasno opredelitev prednostnih nalog njegovega nadaljnjega razvoja ob hkratnem ohranjanju vrednot, na katerih je bilo zgrajeno.

Ohraniti, kar je vredno, razvijati, kar prihaja

»*Naloga vodje ni, da ima vse odgovore, temveč da zbere prave ljudi, jim omogoči razvoj in ustvari okolje, v katerem lahko odkrito spregovorijo ter sprejemajo odgovorne odločitve*,« poudarja Komazec.

Takšen pristop je še posebej pomemben v živilski industriji, kjer je poslovni rezultat odvisen od usklajenosti številnih procesov in ekip. Od zaposlenih na farmah in v proizvodnji do strokovnjakov v laboratorijih ter ekip, odgovornih za logistiko in distribucijo – vsak del sistema ima svojo vlogo pri zagotavljanju kakovosti in zanesljivosti izdelkov.

Za Perutnino Ptuj to pomeni, da nadaljnje rasti ni mogoče graditi zgolj na naložbah in širitvi trgov. Enako pomembni so znanje, disciplina, odgovornost in sodelovanje ljudi, ki strategijo spreminjajo v vsakodnevne rezultate.

Komazec tradicije ne razume kot razloga za ohranjanje obstoječega stanja, temveč kot temelj za nadaljnji razvoj. »*Generacijam, ki so pred nami gradile to podjetje, ne dolgujemo nostalgije. Dolgujemo jim podjetje v boljšem stanju, kot smo ga prevzeli*,« razmišlja o vodenju podjetja z več kot 120-letno zgodovino.

Rast, ki ustvarja dolgoročno vrednost

Strategija nadaljnjega razvoja Perutnine Ptuj je usmerjena v tri ključna področja: operativno odličnost, geografsko širitev in razvoj izdelkov z višjo dodano vrednostjo. Cilj je dodatno povečevati učinkovitost, krepiti prisotnost na mednarodnih trgih in izboljševati konkurenčnost ob odgovornem upravljanju virov.

Hkrati živilska industrija nosi posebno odgovornost za varnost hrane, dobrobit živali in zanesljivost dobavnih verig. Zato mora vsaka poslovna odločitev upoštevati tudi dolgoročne učinke na zaposlene, kooperante, kupce in skupnosti, v katerih podjetje posluje.

Vsaka poslovna odločitev mora upoštevati tudi dolgoročne učinke na zaposlene, kooperante, kupce in skupnosti, v katerih podjetje posluje.

Uspeh takšne strategije je odvisen tudi od sposobnosti vodstva, da različne dele organizacije poveže okoli skupnega cilja. V veliki mednarodni skupini vodji ni treba sodelovati pri vsaki posamezni odločitvi, mora pa znati določiti smer, zbrati ustrezne ljudi in ustvariti pogoje, v katerih lahko prevzamejo odgovornost.

Naslednje poglavje za Perutnino Ptuj zato ni zgolj nadaljevanje več kot 100-letne poslovne zgodbe. Je priložnost, da podjetje svoje izkušnje, znanje in položaj na trgu pretvori v novo fazo rasti. Odgovornost novega vodstva je pri tem jasna – ohraniti zaupanje, ki se je gradilo skozi generacije, in hkrati zagotoviti, da bo podjetje pripravljeno na prihodnost.

Mladi o delu: bolj vključeni in slišani

Drži ali ne drži: mladi v delovnih okoljih ne želijo sprejemati odgovornosti? Aktualna globalna raziskava Deloitte 2026 kaže, da je pri Gen Z in milenijcih tradicionalna karierna pot do vodstvenih položajev manj privlačna. Gallup tudi ugotavlja, da mladi želijo več povratnih informacij za svoje delo in jasna pričakovanja nadrejenih. O tem, kaj si mladi v resnici želijo na trgu dela, smo se pogovarjali s predsednico Mladinskega sveta Slovenije, Evo Kotnik, in s strokovno direktorico e-Študentskega Servisa, dr. Vesno Miloševič Zupančič.

Maja Furman

Mladi si želijo biti slišani in vključeni v politiko trga dela. »*Ne želimo biti zgolj ciljna skupina ukrepov, o katerih odloča nekdo drug, ampak želimo sodelovati že pri oblikovanju rešitev. Preslišani smo predvsem takrat, ko se ukrepi za prve zaposlitve in prakse pripravljajo brez nas, o njihovih učinkih pa nas nihče ne vpraša*,« poudarja Kotnik. Dodaja, da mlade pogosto obravnavamo kot homogeno skupino, čeprav so med njimi velike razlike. Ukrepi so, pravi, zasnovani za 'povprečnega mladega', zato pogosto zgrešijo prav tiste, ki jih najbolj potrebujejo. »*Potrebujemo pravočasno vključevanje v pripravo politik, reden dialog in povratno informacijo o tem, kaj se je z našimi predlogi zgodilo. 'Nič o nas brez nas' ne sme ostati le slogan*,« poziva predsednica mladinskega sveta.

Mladi ne želijo biti zgolj ciljna skupina ukrepov, o katerih odloča nekdo drug, ampak želijo sodelovati že pri oblikovanju rešitev. Preslišani so, pravijo, ko se ukrepi za prve zaposlitve in prakse pripravljajo brez njih.

Potrebujejo okolje za napredek in razvoj

Kotnik pove, da se je pri mladih spremenilo razumevanje, kaj je dobro delo: »*Ne iščemo 'kakršnegakoli' dela, ampak okolje, kjer se lahko učimo, razvijamo in napredujemo, kjer so odnosi korektni, komunikacija spoštljiva in kjer vidimo smisel*.« To potrjujejo tudi raziskava e-Študenstkega Servisa Mladi in trg dela 2026. Miloševič Zupančič pove, da mladi, ki vstopajo na trg dela, nimajo večletnih izkušenj, zato jim je treba jasno povedati, kaj je njihova naloga, kako jo opraviti, cenijo pa tudi povratne informacije o delu. »*Ne samo takrat, ko gre kaj narobe, ampak tudi sproti. Pomembna jim je tudi pogostost povratne informacije. Danes ne zadostuje le letni razgovor, mladi želijo sprotno povratno informacijo o svojem delu na 14 dni*,« pravi. Raziskava Deloitte Gen Z and Millennial Survey iz leta 2025 je pokazala, da kar 86 % pripadnikov Gen Z meni, da sta mentorstvo in usmerjanje izkušenih sodelavcev pomembna za njihov razvoj, praktično učenje pri delu pa je pomembno za 89 % mladih. To je po mnenju Miloševič Zupančič skladno s tem, kar opažajo pri mladih skozi študentsko delo, ki je zanje pogosto prvi pravi stik z delovnim okoljem. »*Kakovosten mentor ni samo oseba, ki jim pokaže, katero tipko morajo pritisniti, ampak nekdo, ki jim pomaga razumeti delovno okolje*,« še meni Miloševič Zupančič.

Ne pomanjkanje ambicij, ampak drugačne prioritete

V omenjeni globalni raziskavi Deloitta 2026, v kateri je sodelovalo 22.595 pripadnikov generacije Z in milenijcev iz 44 držav, je le 6 % vprašanih navedlo vodstveni položaj kot svoj primarni karierni cilj. »*Hkrati kar 76 % pripadnikov*

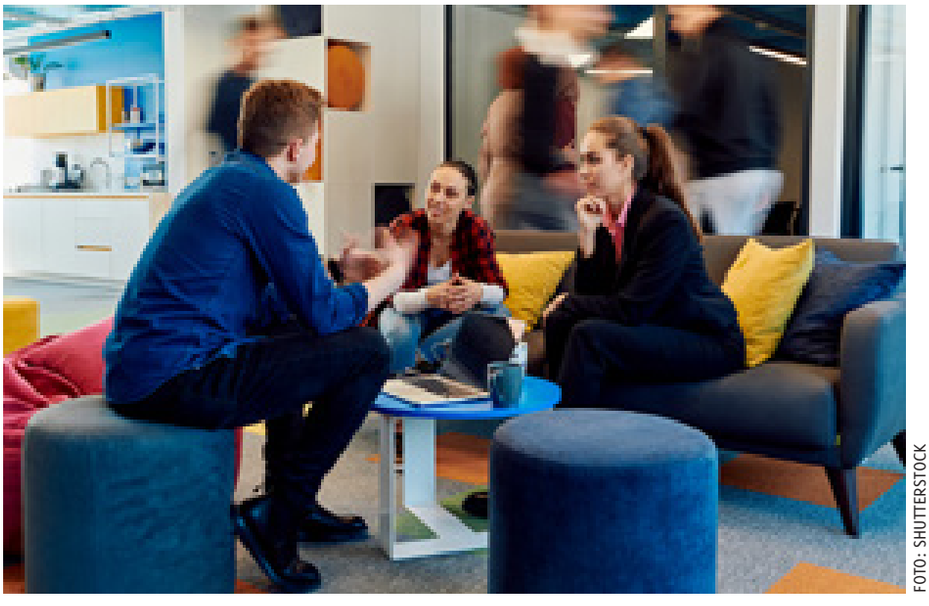


FOTO: SHUTTERSTOCK

generacije Z pravi, da jih v določeni fazi kariere zanimajo višji vodstveni položaji, še več pa jih zanima vodenje na drugih ravneh,« pojasnjuje Miloševič Zupančič. Med glavnimi razlogi, zakaj vodenja ne želijo takoj, navajajo stres in izgorelost, preveliko odgovornost ter vpliv vodstvene funkcije na ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. »*Zato ne gre toliko za pomanjkanje ambicij, ampak za nekoliko drugačno definicijo uspešne kariere, nekoliko drugačne prioritete ter hkrati poudarek na usklajevanju kariere in zasebnega življenja*,« ugotavljajo na e-Študentskem servisu. Podobno sliko kaže tudi njihova raziskava Mladi in trg dela 2026, v kateri je sodelovalo 5.780 mladih. Večina vprašanih je izbrala možnost napredovanja, sledijo varnost zaposlitve, dobri odnosi in možnost učenja ter razvoja na delovnem mestu. Mladi želijo napredovati in so pripravljeni sprejemati odgovornost. »*Opažamo, da veliko bolj premišljeno presojajo, kakšno odgovornost bodo prevzeli in kaj jim bo ta prinesla*,« pravi Miloševič Zupančič. Dodaja, da se jim odgovornost brez avtonomije, razvoja, ustreznega priznanja, brez ustrezne plače in ob nesorazmernem posegu v zasebno življenje preprosto ne zdi več samoumevno privlačna.

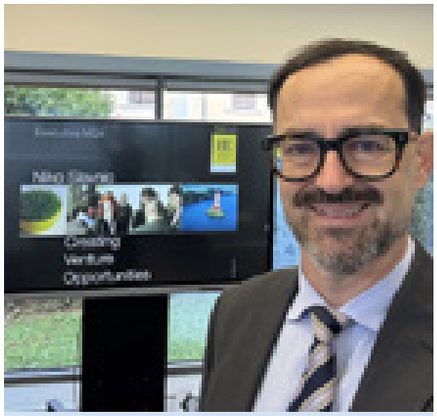


FOTO: OSEBNI ARHIV

Talent ali vodja za prihodnost?

Slovenija nima ravno pomanjkanja znanj in talentov. Imamo pa pomanjkanje razvoja voditeljstva. Vprašanje (boljše) prihodnosti je, ali bomo razvili dovolj voditeljev, ki bodo sprejemali odločitve.

Inovator s svetovnim talentom brez ekipe ne dobi investicije. Talent lahko ustvarja rezultate v individualnih športih. Tudi tu smo že ustvarili vodje, ki znajo povezati, zaupati in zgraditi tudi zmagovalne ekipe.

UI spreminja organizacije hitreje kot kadarkoli prej. V hitrem svetu že majhna odločitev lahko sproži velik učinek – efekt metuljevih kril. UI daje talentom supermoči, potrebujejo pa opolnomočenost za odločitve. Mikromagement 'šef' ni potreben.

Piramido hierarhije zamenjuje peščena ura: UI prevzema rutine, voditelji določajo smer in odgovornosti, odločitve pa se pomikajo bližje ljudem, ki poznajo stranke in trg. Zato prihodnost ne potrebuje le več tehnologije, temveč odgovornost in hitrejše, odgovorne odločitve na vseh ravneh.

Slovenija ne potrebuje talentov, ki čakajo na priložnost. Potrebuje talentirane voditelje, ki podatke najhitreje spremenijo v pravo odločitev. Prihodnost pripada tistim, ki talente pretvorijo v rezultate.

Niko Slavnić, *podjetnik in gostujoči predavatelj na IEDC - poslovni šoli Bled*

O (ne)fleksibilnosti delovnih okolij

Mladim očitamo pogosto menjavanje delodajalca. Tega Kotnik ne razume nujno kot nelojalnost: »*Ob današnjih razmerah imamo mladi več izbire in pogajalske moči, zato nam ni treba vztrajati v okolju brez razvoja, spoštovanja in pogojev za dostojno življenje*.« Za delodajalce to pomeni, da vprašanje ni več le, kako mlade pridobiti, ampak kako ustvariti pogoje, zaradi katerih bodo želeli ostati. Miloševič Zupančič opaža, da se pripadnost kolektivu pri mladih ne vzpostavi avtomatično že v stopom v delovni proces. »*Organizacija si ga mora pridobiti z odnosom, vključevanjem, kakovostnim mentorstvom, pravičnostjo in občutkom, da človek v njej nekaj pomeni*,« pojasni. »*Mladi so lahko zelo angažirani, vendar mora imeti odnos z delodajalcem zanje vsebino*,« poudari.

Če želimo samostojne, odgovorne in angažirane mlade, jim moramo ponuditi zaupanje, prostor za razvoj in resnično možnost soodločanja o pogojih, v katerih bodo delali in živeli.

Občutljivo ravnovesje med delom in prostim časom

Po mnenju Kotnik želje po ravnotežju med delom in zasebnim življenjem ne gre razumeti kot manjše delovne pripravljenosti. »*Vprašanje je, ali je edino merilo predanosti to, koliko časa in drugih delov življenja smo ji pripravljeni podrediti. Zame je to vprašanje kakovosti dela, odnosov in dolgoročne vzdržnosti, ne delavnosti*,« pravi. Želji mladih po dovolj fleksibilnosti pri usklajevanju delovnih obveznosti z drugimi vidiki življenja pritrjuje tudi Miloševič Zupančič: »*Prosti čas jim je zelo pomemben*.« Pri tem pa je, poudarja Kotnik, nujno pogledati širšo sliko: » *Za mlade zaposlitev ni ločeno vprašanje od stanovanja, finančne varnosti ali možnosti osamosvojitve. Negotova zaposlitev pomeni negotov dohodek, ta pa vpliva na najem stanovanja ali kredit in na zmožnost načrtovanja prihodnosti. Zato ne potrebujemo zgolj več delovnih mest, ampak kakovostna in dostojna, ki omogočajo samostojno življenje*.« Med prioritetami mladih je tudi plača. »*Deloitte 2026 ugotavlja, da življenjski stroški že peto leto zapored ostajajo njihova največja skrb*,« pove Miloševič Zupančič.

Prepričanje, da se morajo mladi prilagajati obstoječemu sistemu dela, je po mnenju Kotnik zastarel vzorec. »*Mladi moramo prevzemati odgovornost in razvijati delovne navade, toda tudi delovna okolja in politike se morajo odzivati na spremembe v družbi. Če želimo samostojne, odgovorne in angažirane mlade, jim moramo ponuditi zaupanje, prostor za razvoj in resnično možnost soodločanja o pogojih, v katerih bodo delali in živeli*,« sklene.

Maja Furman je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.



atlantis-vodnomesto.si

Sprostitev v vseh odtenkih.

Odkrijte svojega v Wellnessu Atlantis

ATLANTIS
VODNO MESTO

V Sloveniji že skoraj 153.000 tujih delavcev

Slovensko gospodarstvo je vse bolj odvisno od delavcev iz tujine. Njihovo število raste, tradicionalnim virom delovne sile z območja nekdanje Jugoslavije pa se vse hitreje pridružujejo Nepalci, Indijci in Filipinci. Podjetja jih najbolj potrebujejo v gradbeništvu, proizvodnji, prometu, gostinstvu in drugih dejavnostih, kjer domačih kandidatov primanjkuje.

Ana Madon

Po podatkih Statističnega urada RS (Surs), ki jih je posredoval Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ), je bilo julija 2026 v Sloveniji delovno aktivnih 152.956 tujih državljanov. Od tega jih je bilo 134.275 iz držav zunaj EU, kar predstavlja skoraj 88 % vseh tujih delovno aktivnih.

Njihovo število se vztrajno povečuje: decembra 2023 jih je bilo 138.327, konec leta 2024 144.835, konec leta 2025 pa 147.580. V dobrih treh letih in pol se je tako povečalo za 10,6 %, samo v prvih sedmih mesecih letošnjega leta pa za 3,6 %.

Julija 2026 je bilo v Sloveniji delovno aktivnih 152.956 tujih državljanov. Od tega jih je bilo 134.275 iz držav zunaj EU, kar predstavlja skoraj 88 % vseh tujih delovno aktivnih.

Azijski delavci vse pomembnejši

Največ tujih delavcev še vedno prihaja iz Bosne in Hercegovine. Junija 2026 jih je bilo približno 70.500 oz. 46,1 % vseh tujih delovno aktivnih. Pomembni viri delovne sile ostajajo tudi Srbija, Kosovo in Severna Makedonija, vendar se struktura zaposlovanja spreminja.

Junija letos je bilo v Sloveniji delovno aktivnih 2.794 indijskih državljanov, 2.207 Nepalcev in 1.429 Filipincev. Decembra 2021 jih je bilo 221, 16 oz. 90. Med decembrom 2025 in junijem 2026 se je število Filipincev povečalo za skoraj polovico, Nepalcev za 26,6 %, Indijcev pa za 22,2 %.

V prvih osmih mesecih leta 2026 je ZRSZ izdal 31.829 delovnih dovoljenj in soglasij k enotnim dovoljenjem za prebivanje in delo, kar je 15,7 % več kot v enakem obdobju lani. Dovoljenja in soglasja so izdali za državljane 103 držav, med katerimi so poleg tradicionalnih virov delovne sile vse pomembnejše Indija, Nepal, Filipini, Bangladeš in Kitajska. Število postopkov se povečuje tudi za državljane Egipta, Pakistana, Maroka, Uzbekistana in Tunizije.

Medtem se je med letoma 2022 in 2024 zmanjšalo število izdanih soglasij za državljane Kosova, in sicer s 14.908 na 9.113, ter Srbije, z 2.716 na 1.707. V istem obdobju se je število soglasij za Indijce povečalo s 322 na 2.054, za Nepalce s 138 na 1.238 in za Filipince s 50 na 462. Gre za število administrativnih postopkov, ne za neposredno merilo skupnega števila zaposlenih iz posamezne države.

Največ jih potrebujejo gradbeništvo, proizvodnja in promet

Med januarjem in avgustom 2026 je bilo največ dovoljenj in soglasij izdanih delodajalcem v gradbeništvu, ki je predstavljalo 22,9 % vseh postopkov. Sledile so predelovalne dejavnosti, promet in skladiščenje, gostinstvo, trgovina ter druge poslovne dejavnosti.

Med najbolj iskanimi poklici so bili vozniki težkih tovornjakov in vlačilcev, ki so predstavljali 13,3 % izdanih dovoljenj in soglasij. Sledili so delavci za preprosta dela v proizvodnji in gradbeništvu, varilci, zidarji, elektroinštalaterji, čistilci, gostinski delavci in kuharji.

Pomanjkanje kadra potrjuje tudi raziskava ZRSZ: v preteklih šestih mesecih je imelo težave pri iskanju ustreznih kandidatov 44,9 % delodajalcev, med velikimi podjetji pa prek 70 %. Več kot polovica delodajalcev pričakuje podobne težave tudi v prihodnjih petih letih.

Zavod za drugo polovico leta 2026 napoveduje 2,1-odstotno rast zapo-

Več odseljenih, a predvsem tujih državljanov

Po podatkih Sursa se je število odseljenih iz Slovenije povečalo s 14.913 leta 2015 na 22.335 leta 2025, kar je približno polovico več. Vendar povečanje ne pomeni, da se izseljuje vse več slovenskih državljanov: leta 2025 se je odselilo 4.928 slovenskih državljanov, priselilo pa 3.950, zato je bil njihov selitveni saldo negativen za 978 oseb. Skupni saldo Slovenije je ostal pozitiven, predvsem zaradi priseljevanja tujih državljanov, vendar se je zmanjšal z 11.532 leta 2024 na 8.519 leta 2025. Podatki kažejo, da je pri presoji razpoložljivosti delovne sile treba ločiti odseljevanje slovenskih državljanov od mednarodne mobilnosti tujih delavcev.



FOTO: ADOBESTOCK

slenosti in več kot 30.000 zaposlitev. Posebej izrazite potrebe pričakuje v gradbeništvu ter nastanitvenih in gostinskih dejavnostih. Težave pri iskanju kadra pričakuje tudi 79 % delodajalcev v zdravstvu in socialnem varstvu ter 71,8 % delodajalcev v gostinstvu in nastanitvenih dejavnostih.

Arriva: brez tujih voznikov bi težje zagotavljali prevoze

V družbi Arriva Slovenija je 287 zaposlenih iz tretjih držav, kar predstavlja 28 % vseh zaposlenih. Med njimi je 281 voznikov avtobusov, 34 zaposlenih pa prihaja s Filipinov. Drugi so iz Bosne in Hercegovine, Srbije, Severne Makedonije, Kosova in Nepala.

V podjetju kot glavne razloge za pomanjkanje voznikov navajajo upokojevanje, demografske spremembe in premalo novih kandidatov. »*Brez njih bi bistveno težje zagotavljali obstoječi obseg avtobusnih prevozov*,« pravijo. Zaposlovanje v tujini sicer razumejo kot dopolnitev iskanja domačih voznikov, ne kot njegovo nadomestilo.

Pri zaposlovanju tujih voznikov morajo preveriti kvalifikacije in dokumentacijo, urediti dovoljenja ter zagotoviti uvajanje v delo in učenje slovenščine. Izkušnja kaže, da se zaposlovanje ne konča s prihodom delavca: pomembni so tudi usposabljanje, razvoj zaposlenih, komunikacija in vključevanje v kolektiv oz. delovno okolje.

Danska in Finska: jezik kot del zaposlitve

Dansko ribopredelovalno podjetje Scandic Pelagic, ki zaposluje od 200 do 250 ljudi, tujim delavcem omogoča jezikovne tečaje med delovnim časom, pri uvajanju pa uporablja mentorstvo in tolmačenje. Preizkusili so tudi zaposlovanje v manjših skupinah, v katerih vsaj en od novih sodelavcev govori angleško. Primer kaže, da jezikovno usposabljanje na delovnem mestu olajša sporazumevanje, razumevanje navodil in vključevanje v kolektiv.

Med najbolj iskanimi poklici v prvih osmih mesecih letos so bili vozniki težkih tovornjakov in vlačilcev, sledili so delavci za preprosta dela v proizvodnji in gradbeništvu, varilci, zidarji, elektroinštalaterji, čistilci, gostinski delavci in kuharji.

Finska IKEA je pri nekaterih začetnih delovnih mestih omilila zahteve glede znanja finščine in dopustila osnovno znanje angleščine. Jezikovne zahteve prilagaja nalogam posameznega delovnega mesta, ne da bi opustila potrebne komunikacijske in varnostne standarde.

Škoda: skoraj 300 delavcev iz Indonezije

Češka Škoda Group je zaradi pomanjkanja usposobljenih delavcev v sodelovanju s politehničnimi šolami v Indoneziji in kadrovskim podjetjem Gi Group pripravila program zaposlovanja mladih iz te države. Med avgustom 2023 in januarjem 2024 je bilo po podatkih Gi Group v program vključenih 297 ljudi, predvsem za tehnične poklice, kot so varilci, ključavničarji in elektromehaniki. Mladi, stari od 21 do 29 let, so bili vključeni v dveletno plačano praktično usposabljanje.

Podjetje in kadrovski partner sta organizirala pomoč pri vizumih, prevozu, nastanitvi, zdravniških pregledih, dokumentaciji in uvajanju. Za podporo zaposlenim sta zagotovila koordinatorje in tolmače, pomoč pa je bila na voljo tudi pri vsakdanjih opravilih po prihodu na Češko. Primer kaže, da množično zaposlovanje iz tujine zahteva načrtovanje celotnega procesa, ne zgolj izbire kandidatov.

Posredniki prinašajo tudi tveganja

Agencije in drugi posredniki lahko podjetjem olajšajo iskanje kadra, vendar je treba preverjati tudi, kako zaposlujejo in obravnavajo delavce. Če posrednik ne izplačuje dogovorjenih plač, delavcem zaračunava nedovoljene stroške ali ne uredi potrebnih dovoljenj, lahko nastanejo spori, dodatni stroški in škoda za ugled podjetja, ki njihove storitve uporablja. Posebno tveganje predstavljajo dolge verige posrednikov in podizvajalcev, v katerih ni jasno, kdo je odgovoren za pogodbe, plačila in delovne pogoje.

Podjetja morajo zato poleg cene in hitrosti zaposlovanja preverjati pogodbene partnerje, dejanske stroške zaposlitve, plačilne evidence in pogoje nastanitve ter delavcem zagotoviti možnost prijave težav v jeziku, ki ga razumejo.

Ana Madon je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

UI agenti v praksi: kaj deluje?

Samostojno delo, avtomatizirani procesi, hitrejše odločanje in manj administracije. Pričakovanja glede UI agentov so velika. Kaj v praksi slovenskih podjetij danes zares deluje?

Ko UI pride v realne procese podjetja, naleti na podatke v različnih sistemih, izjeme, regulatorne zahteve in poslovna pravila. V praksi se pokaže, katere naloge lahko UI že dovolj zanesljivo prevzame in kje kompleksnost realnega poslovnega okolja še zahteva nekaj več nadzora in previdnosti.

En uspešen preizkus še ne spremeni poslovanja. Vrednost nastane, ko rešitev postane del vsakodnevnega dela, skrajša proces in zaposlenim sprosti čas za zahtevnejše naloge.

Kaj danes lahko prepustimo UI agentu?

Naša praksa v podjetjih v regiji kaže, da se UI agenti najbolje obnesejo pri nalogah z **jasnim ciljem in dovolj konteksta**: razvrščanju in usmerjanju zahtevkov, povzemanju komunikacije, iskanju informacij, pripravi odgovorov in rutinskih korakih po določenih pravilih. Agent lahko npr. prepozna vrsto zahtevka, poišče ustrezne informacije in pripravi odgovor. Ko pride do izjem ali občutljivih tem, pa je nujno, da agent najde pot nazaj do človeka.

Tehnološke rešitve, kot je Salesforce Agentforce, so agentsko plast postavile neposredno v okolje, kjer že živijo podatki, procesi in poslovna pravila podjetja. Enotna platforma omogoča **visoko raven varnosti, nadzora in upravljanja dostopov**. Uspešnost v praksi je odvisna predvsem od kakovosti podatkov, jasno določenih pooblastil in meja delovanja.

Ne začnite tam, kjer UI zveni najbolj impresivno

Največ vrednosti ustvarimo tam, **kjer je problem jasen in pogost, proces dobro definiran, rezultat pa merljiv**. Pri uvajanju UI v poslovne procese smo prepoznali pet načel, ki so ključna za odločitve vodstva:

Začnite z enim jasnim primerom uporabe. Zanesljivost je pomembnejša od kompleksnosti. Proces z veliko ponavljanja, jasnimi pravili in malo izjemami je boljši začetek kot agent, ki naj bi znal vse. Preverite tudi, kaj se zgodi ob napaki in ali lahko človek pravočasno poseže vmes. Ko rešitev zanesljivo deluje, jo lahko postopoma širimo.

Dobri podatki in urejeni procesi so osnova. UI hitro pokaže, kje informacije manjkajo, kje so razpršene in kje procesi niso dovolj jasno postavljeni.



FOTO: ARHIV AGILCON

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

Merite poslovni učinek. Vsak agent potrebuje jasnega lastnika, cilj in KPI. Uspeh naj se pozna pri delu ekipe: v krajšem času obdelave, manj administracije ali boljši kakovosti dela.

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

Manj rutine, več odgovornosti

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

»To je tudi ena pomembnejših nalog vodij v prihodnjih letih: odločiti, kje lahko pri UI-ju pritisnemo na plin, kje potrebujemo nadzor in kje mora človek ostati v središču procesa,« pravi **Marko Perme**, direktor skupine Agilcon.

Najuspešnejša podjetja zato ne bodo nujno tista z največ UI projekti. **Ključno prednost si bodo ustvarila tista, ki bodo znala izbrati prave procese, postaviti dobre temelje in širiti le tisto, kar dokazano ustvarja poslovno vrednost.**

Prav na tem temelji tudi naš pristop v Agilconu: podjetjem pomagamo prepoznati prave AI primere uporabe in jih varno vključiti v procese, kjer lahko ustvarijo merljiv učinek.

Vodenje – vzvod za dvig produktivnosti

Kako ste v zadnjem letu uspeli povečati produktivnost dela? Kaj vas je oviralo? Kako produktivnost spremljate, kako nagrajujete najproduktivnejše, kako (če sploh) se soočate z neproduktivnimi? Kakšni so učinki na produktivnost zaradi uporabe umetne inteligence (UI) v vašem podjetju? Kako pomembne so za vaše podjetje spodbude iz zunanjega okolja?

prof. dr. Andreja Jaklič

Nabor vprašanj je le košček obsežnega proučevanja v okviru ciljnega raziskovalnega projekta (V5-2515) Ukrepi za dvig dodane vrednosti na zaposlenega, ki ga je ob finančni podpori MGDŠ in ARIS koordiniral dr. **Anže Burger**. Produktivnost dela je osrednji dolgoročni vir gospodarske rasti in izboljševanja življenjskega standarda, njen pomen pa je za Slovenijo vse večji, saj so možnosti rasti z večanjem zaposlenosti in količine opravljenega dela (kar je rast podpiralo do sedaj) vse bolj omejene. Zaradi staranja prebivalstva in že visoke zaposlenosti takšen model dolgoročno ni vzdržen. Več je (in bo) treba ustvariti z obstoječimi viri in inovacijami.

Slovenija: dolgoročno upočasnjevanje produktivnosti

Slovenija se po produktivnosti uvršča v spodnjo polovico držav OECD in je leta 2025 dosegala okoli 86 % povprečja produktivnosti dela EU. Tako UMAR-jevo Poročilo o razvoju 2026 kot Evropska komisija v Poročilu o državi za leto 2026 med vzroki za (pre)počasno zmanjševanje zaostanka izpostavljajta nezadostna vlaganja podjetij v neoprijemljivi kapital, povezan z digitalizacijo, znanjem zaposlenih ter organizacijskimi in poslovnimi procesi, nizko podjetniško dinamiko, birokratske ovire, davčno okolje in slabo razvit trg kapitala. Če plače rastejo hitreje od produktivnosti, se hkrati povečajo še stroškovni pritiski na konkurenčnost. OECD Compendium of Productivity Indicators 2026 Slovenijo umešča v gospodarstva z dolgoročnim upočasnjevanjem produktivnosti.

Šibki mehanizmi povečevanja produktivnosti

Makroekonomski mehanizmi povečevanja produktivnosti so šibki. Glavnina rasti produktivnosti nastaja znotraj dejavnosti. V Sloveniji je v obdobju 2023–2024 približno 73 % spremembe produktivnosti izhajalo iz izboljšav znotraj posameznih dejavnosti, preostanek pa iz prerazporejanja dela med dejavnostmi. Za dvig skupne produktivnosti zato ni dovolj zgolj preusmerjanje zaposlenosti v produktivnejše panoge; ključno je izboljševanje produktivnosti podjetij znotraj obstoječe gospodarske strukture.

Rast produktivnosti v Sloveniji temelji predvsem na obstoječih podjetjih, medtem ko sta podjetniška dinamika in prerazporejanje virov šibki. Izboljševanje produktivnosti je bilo razmeroma široko prisotno po celotni porazdelitvi podjetij, toda prispevek vstopanja novih in izstopanja manj produktivnih podjetij se je zmanjševal. Negativen prispevek prerazporejanja zaposlenosti med preživelimi podjetji kaže, da zaposleni ne prehajajo dovolj sistematično v produktivnejša podjetja. Morda tudi zato slovenska podjetja za doseganje višje produktivnosti zunanjim spodbudam in oviram pripisujejo manjšo težo kot notranjim. Skeptični so do zunanjih spodbud, kritični do vrednotenja in nagrajevanja produktivnosti in podjetnosti v slovenskem poslovnem okolju, do visokega obdavčevanja usposobljenega dela in vse večje nepredvidljivosti, tudi pri osnovnih stroških (energija, minimalna plača, božičnica).

Kaj kažejo slovenski primeri od znotraj?

Številna podjetja imajo izzive s spremljanjem, spodbujanjem in nagrajevanjem produktivnosti. Tista, ki se dvigovanju produktivnosti sistematično posvečajo (dvig produktivnosti je zanje cilj), jo spremljajo in upravljajo na več ravneh (na ravni podjetij kot celote, na ravni oddelkov, v procesih na ravni skupin), na ravni ekip, posameznikov, pristopi se po ravneh tudi razlikujejo. Ta podjetja se praviloma sistematično posvečajo tudi vodenju in razvijanju vodstvenih kompetenc. A dvig produktivnosti ni (več kar) samoumeven cilj slovenskih podjetij in spremljanje procesov lahko tudi povsem izostane, kompetence vodenja (učinkovitosti) procesov in profil vodje/inženirji poslovnih procesov so redka dobrina.

Podjetja z boljšim vodenjem bodo verjetno tudi prva, ki bodo iz UI iztržila vrednost, razlike med podjetji pa se lahko še povečajo.

Zelo uspešna podjetja, ki produktivnost povečujejo izjemno hitro (v skokih), praviloma prehajajo na visoko avtomatizirane procese in visoko intenzivno rabo UI, spreminjajo tudi poslovne modele in hitro usposabljajo zaposlene. Digitalizacija, avtomatizacija in UI ter prilagajanje kompetenc so v središču premagovanja notranjih ovir in zato



FOTO: SHUTTERSTOCK

ključen, vendar neenakomeren in nikakor ne avtomatičen vzvod povečevanja produktivnosti. Nekateri kljub vsem tem aktivnostim ne zabeležijo izboljšav produktivnosti. Podjetja, ki dosegajo merljive, celo skokovite preboje v produktivnosti, izpostavijo, da se tehnologija obrestuje šele v kombinaciji z vodenjem, organizacijskimi spremembami in novim znanjem zaposlenih. To poteka hitreje, kadar podjetja negujejo kulturo inoviranja in inovacijskega sodelovanja. Naložbe v digitalno tehnologijo in avtomatizacijo se izplačajo predvsem, ko se z njimi spremenijo tudi vodstvene prakse, veščine in organizacija. In če vzgojijo kulturo sodelovanja. Z rastjo podjetja so – enako kot v tehnologijo – pomembne investicije v razvoj vodstvenih kompetenc na vseh ravneh.

Pozor: upad motivacije za rabo UI orodij

Opazovanje študijskih primerov je tudi opozorilo, da je po prvem valu navdušenja v slovenskem okolju prisoten tudi upad motivacije za rabo orodij UI. Vztrajanje na orodjih, ki počasneje napredujejo, počasno učenje in zavedanje možnosti sodobnih orodij UI dodatno povečuje zaostanek za najbolj produktivnimi. Omejitve avtomatizacije so dodatno prisotne pri ročnih/unikatnih/zelo specializiranih ali zelo kompleksnih procesih (ki so več slovenskim podjetjem visoko dodano vrednost omogočala v preteklosti). Če so bila podjetja v obdobju kovida še konkurenčna s tujimi tekmeci in poslovnimi partnerji, zdaj njihove digitalne kompetence ne zadoščajo za sodobne rabe UI. Pri identificiranih dobrih praksah se nemalokrat izkaže, da so motorji uvajanja inovacij z rabo UI ravno vodje, ki z izkustvenim učenjem in svojim zgledom angažirajo ostale sodelavce. Hitrejši napredek pri razvoju naprednih digitalnih kompetenc zavira tudi slovenska kultura, ki kolektivnemu nagrajevanju daje prednost pred prepoznavanjem individualnega prispevka k uspehu. Dobre prakse torej izpostavljajo pomen razvoja digitalnih veščin, kompetenc vodenja, voditeljstva, vrednot podjetništva, sodelovanja z okoljem ter upravljanja povečevanja produktivnosti od nivoja delovnega mesta navzgor.

Managerji so v dobi UI redka dobrina

V dobi UI (p)ostaja vodenje še pomembnejše, saj predstavlja temeljno zmožnost, nujno za uresničitev koristi pri produktivnosti zaradi rabe UI. Ko nam stroji zagotovijo obilje inteligence, postane ključna konkurenčna prednost presoja. UI lahko ustvarja napovedi, analizira informacije in išče rešitve za vse bolj zapletene probleme. Ne more pa odločiti, kaj je najbolj pomembno, tehtati med nasprotujočimi si prednostnimi nalogami, krmariti v negotovosti ali prevzeti odgovornosti za posledice. Zmožnosti vodenja in odgovornosti upravljanja zato (p)ostanejo pomembnejše in dragocenejše kot kdaj koli prej. Managerji in vodenje pa redka dobrina, zato jih mora družba negovati in prepoznati med ključnimi mehanizmi za dvig produktivnosti.

Če želite dvig produktivnosti, naj nakup orodij spremlja vprašanje, kako podjetje meri rezultate, kako vzgaja vodje, kako nagrajuje in kako uči svoje ljudi.

Dr. **Andreja Jaklič** je redna profesorica in prodekanja za znanstvenoraziskovalno področje na Fakulteti za družbene vede UL.











Odgovorna energija za svetlo prihodnost

Gradimo regijski, samooskrben in nizkoogljičenelektroenergetski sistem, ki temelji na jedrski energiji in obnovljivih virih.

GEN SKUPINA

Produktivnost: sveti gral blaginje

Sveti gral je v legendah simbol duhovne blaginje in moralnega iskanja, v sodobnem kontekstu pa lahko služi kot metafora za uspešno dosego ciljev – tudi višje produktivnosti. Kjer je produktivnost povezana z vztrajnostjo, usposobljenostjo in jasno vizijo, je nabava en od ključnih vzvodov za dosego tega cilja.

Srečo Bukovec

Pred dvema letoma smo na Nabavnem vrhu opozarjali na zaostajanje celotnega evropskega gospodarstva za kitajskim in ameriškim. Opozarjali smo tudi na počasnost sprejemanja ukrepov za spremembo takega stanja. Danes ugotavljamo, da večjih sprememb še ni bilo. Ocenjujemo, da je realizirana le četrtina vseh predlaganih ukrepov iz Draghijevega poročila. Vsi procesi, na katere je opozoril, se le intenzivirajo. Podobni trendi se dogajajo v naši državi.

Profesionalna nabava povečuje produktivnost celotnega podjetja, je vzvod konkurenčnosti podjetja in višanja njegove dobičkonosnosti.

Zakaj je produktivnost danes osrednja tema tudi v nabavi?

Podjetja, ki delujejo v razmerah ponavljajočih se in vse bolj nepredvidljivih zunanjih šokov, v razmerah t. i. polikriz, se danes soočajo z več pritiski hkrati: rastjo stroškov materiala, energije in storitev, pomanjkanjem zaposlenih in strokovnih kompetenc, motnjami v dobavnih verigah, omejevanjem dostopa do trgov, geopolitičnimi tveganji itd.

V takšnem okolju podjetje ne more več zagotavljati dolgoročne konkurenčnosti samo z večjo prodajo. Zato se postavlja vprašanje, kako lahko z enakimi viri ustvarimo večjo vrednost? To pa je vprašanje produktivnosti. In prav pri tem dobiva nabava bistveno pomembnejšo vlogo.

Če podjetje proizvede enako količino storitev oz. blaga, a za to potrebuje manj materiala, energije, zunanjih storitev ali delovnih ur, se je produktivnost povečala. Nabava vpliva na skoraj vse te elemente, saj določa oz. pomembno vpliva na (med drugim) to, kaj in od koga kupujemo, po kakšni ceni, pod kakšnimi pogoji, kakšno kakovost dobimo, kdaj dobimo, koliko zalog potrebujemo, kakšna so tveganja dobave.

Nabava kot generator produktivnosti

Zato je vpliv nabave na produktivnost bistveno širši od dosežene nabavne cene. Nabave ne smemo več presojati kot ozko stroškovne funkcije, katere naloga je priskrbeti vhodne vire po najnižjih cenah, ampak kot pomembnega generatorja produktivnosti.

Spremeniti moramo izhodiščno vprašanje. Namesto tega, za koliko smo znižali nabavno ceno, se moramo vprašati, koliko poslovne vrednosti smo ustvarili z odločitvami nabave.

Ne gre le za povečevanje produktivnosti nabavnega procesa kot takega, ko manjše število nabavnikov z nižjimi stroški priskrbi potrebne inpute za delovanje podjetja. Gre za vpliv njihovih odločitev na ostale poslovne procese – proizvodnjo, logistiko, razvoj, tudi prodajo in prihodke. Slaba nabava lahko ustvarja dodatno administracijo, nepravočasne dobave materialov, storitev, reklamacije, višje cene, zaloge, večje od potrebnih, in s tem vpliva na obseg obratnega kapitala, stroške financiranja itd.

Dobra nabava je vključena v procese odločanja in razvoja že od samega začetka, z dobavitelji razvija strateške, partnerske odnose in posledično povečuje varnost in odpornost oskrbnih verig. Nabavnik v podjetju je poslovni partner internim uporabnikom, analitik, pogajalec in upravljalec odnosov z dobavitelji, s katerimi skupaj v podjetje prinaša znanja, inovacije, izboljšave tehnologij in posledično povečuje produktivnost.

Nabava ne ustvarja vrednosti samo, ko kupi ceneje

Če želimo dolgoročno povečati produktivnost podjetja, moramo gledati celotno verigo: dobavitelj → nabava → proizvodnja → prodaja → kupec. Nabava je en ključnih členov te verige. Zato je vsak evro, ki ga podjetje porabi za nabavo, priložnost za ustvarjanje dodatne vrednosti.

Nabava ne ustvarja vrednosti samo takrat, ko kupi ceneje. Najboljša nabava je tista, ki podjetju pomaga ustvariti največjo vrednost glede na vložena sredstva in vrednost ustvarja predvsem takrat, ko podjetju omogoči, da z enakimi ali manjšimi vložki ustvari večji rezultat. Pri tem je ena večjih sprememb pri razmisleku o uspešnosti nabave prehod od zagotavljanja najnižjih cen k celotnemu strošku uporabe/lastništva (t. i. *Total Cost of Ownership*). Torej morajo tudi nabavniki od izvajalcev naročil preiti k ustvarjalcem, od t. i. sourcinga k strateški nabavi.

Vodje je nujno spodbuditi k razmisleku o nabavi

Nabava je postala strateška funkcija. Podjetja, ki so potencial nabave že prepoznala in ustrezno organizirala, pozicionirala, kadrovsko opolnomočila in digitalizirala nabavo ter jo vpletla v proces soodločanja z ostalimi funkcijami podjetja od začetka, so uspešnejša, odpornejša, razvojno propulzivna, vodilna v svojih panogah.

Ob razmisleku – tako odgovornim za nabavo kot direktorjem družb – o vlogi nabave v njihovem podjetju je v pomoč odgovor na vprašanje: Če bi morali jutri povečati produktivnost vašega podjetja za 10 %, koliko tega potenciala bi lahko ustvarili samo z boljšo nabavo?



FOTO: SHUTTERSTOCK

Kje je vaš največji potencial za izboljšave?

So to morda cena, specifikacije, dobavitelji, zaloge, procesi itd.? To je le nekaj ključnih vprašanj o razvitosti, položaju in posledično učinkovitosti nabave, na katera lahko v podjetjih s stalnimi presojami odgovorijo sami, vsako podjetje zase in vsako drugače, in ukrepajo za dosego cilja – večje produktivnosti v podjetju.

V jesenskem barometru Nemškega združenja za upravljanje materialov, nabavo in logistiko (BME) so anketirana podjetja ocenila izjemno povečanje pričakovanih tveganj za naslednjih tri do pet let: trgovinski konflikti (+85 %), kritične surovine (+83 %), kibernetska varnost (+88 %), ranljivost dobavne verige (+84 %).

Nabava se od zahteve po najnižjih cenah premika k zahtevi po zagotavljanju največje skupne vrednosti za podjetje. S tem postaja odločilni dejavnik povečevanja produktivnosti ter dolgoročne konkurenčnosti.

K večji produktivnosti pa veliko prispevajo tudi dolgoročni, stabilni partnerski odnosi z dobavitelji. Izgradnja takih odnosov je postala ena najpomembnejših nalog nabavnikov. Ko med seboj za kupce tekmujejo celotne oskrbne verige, kompleksni ekosistemi, je prav partnersko sodelovanje med člani oskrbnih verig ključno za konkurenčnost teh verig.

Nabava se sooča s strateško prelomnico

Nabava v letu 2026 poteka v dinamičnem tržnem okolju. Hkrati se zahteve po preglednosti, trajnosti in skladnosti z zakonodajo povečujejo – ne le zunanje, ampak tudi notranje v EU.

Podjetja, zlasti nabavne ekipe, morajo zato kritično pregledati svoje obstoječe in pretekle nabavne strategije. Osredotočanje na najnižje možne nakupne cene ni več dovolj, ko je treba hkrati upoštevati tveganja dobave, odvisnosti od posameznih dobaviteljev ter dodatne zahteve glede skladnosti ali regulacije.

Strateško delovanje pomeni biti odporen

Odporna nabava zahteva raznolike dobavitelje, pregledna tveganja in aktiven dostop do mednarodnih trgov. Podjetja, ki lahko v zgodnji fazi integrirajo digitalizacijo, preglednost, trajnost in skladnost, odprejo nove vire nabave in hkrati gradijo na stabilnih dobavnih partnerstvih, ustvarjajo temelje za dolgoročno varnost oskrbe in konkurenčnost.

Najuspešnejši nabavniki prihodnosti ne bodo nujno tisti, ki bodo vedno kupili najceneje. Uspešni bodo tisti, ki bodo tveganja v oskrbni verigi prepoznali prej kot drugi. Ki bodo oblikovali alternative, še preden jih bodo potrebovali. Ki bodo poznali in razumeli svojo dobavno verigo globlje kot samo do svojega neposrednega dobavitelja. In ki bodo znali dovolj hitro reagirati, ko se bo svet ponovno spremenil.

Motnje v oskrbnih verigah niso več izredni dogodek, postale so normalno poslovno okolje delovanja podjetij. To spreminja tudi vlogo nabave. Nabava se od zahteve po najnižjih cenah premika k zahtevi po zagotavljanju največje skupne vrednosti za podjetje. S tem postaja odločilni dejavnik povečevanja produktivnosti ter dolgoročne konkurenčnosti. To pa zahteva tudi intenzivnejše vključevanje vodstev podjetij v dialog z nabavo ter njeno ustrezno pozicioniranje v procese odločanja.

Srečo Bukovec je predsednik Združenja nabavnikov Slovenije.

Arhitektura, ki ostane

Nekatere arhitekture ne potrebujejo velikih besed. Njihov značaj določajo jasna zasnova, premišljeni materiali in ravnotežje med estetiko ter funkcionalnostjo. Lumar BlackLine Individual je sodobna interpretacija bivanja za tiste, ki cenijo izrazito arhitekturo, vrhunsko kakovost in eleganco brez odvečnega razkazovanja.







FOTO: ARHIV LUMAR

Razgibana kompozicija volumnov ustvarja prepoznavno, a hkrati umirjeno arhitekturno podobo. Kamnito pritličje objektu daje občutek stabilnosti in trajnosti, lesena etaža ter velike steklene površine pa ustvarjajo vtis lahkotnosti in odprtosti. Steklene površine povezujejo notranjost z okolico, vanjo vnašajo naravno svetlobo in odpirajo poglede v prostor.

Estetika in funkcionalnost, povezani v premišljeno celoto

Lumar BlackLine Individual 05, ki je nastal v sodelovanju z arhitekturnim birojem SoNo arhitekti, združuje izrazito arhitekturno zasnovo in napredne rešitve lesene gradnje. Konstrukcijski sistem iQwood temelji na masivnih lesenih elementih, povezanih brez uporabe lepil in kemikalij. Takšna izbira materialov odraža usmeritev k odgovorni gradnji, inovativnim tehnološkim rešitvam in ustvarjanju kakovostnih bivalnih okolij.

Arhitekturna samozavest se ne kaže v razkazovanju, temveč v kakovosti vsake odločitve – od zasnove do zadnjega detajla.

Interier sledi sodobnemu načinu življenja, v katerem se prepletajo zasebnost, druženje in individualni interesi. Premišljena razporeditev prostorov omogoča različne načine uporabe, hkrati pa ohranja občutek prostornosti, zračnosti in povezanosti. Tudi prostor za vozni park je sestavni del zasnove in odraža življenjski slog uporabnika.

Kakovostna arhitektura se ne konča pri ideji. Njena prava vrednost se pokaže v sposobnosti povezovanja oblikovalske vizije, tehnološkega znanja in zanesljive izvedbe. Šele njihova premišljena usklajenost ustvari dom, ki je hkrati estetsko dovršen, funkcionalen in prilagojen načinu življenja svojih uporabnikov.

Brezčasna zasnova, inovativna gradnja in premišljen odnos do okolja

Lumar BlackLine Individual tako uresničuje pristop k bivanju, ki presega trenutne trende. Njegova vrednost ni le v arhitekturni podobi, temveč tudi v premišljenih materialih, inovativni gradnji in odgovornem odnosu do okolja. V odločitvah, ki ustvarjajo dom z značajem in kakovostjo, ki se ohranjata skozi čas.

Inovacije so pogoj za preživetje

Dr. Philipp Gneiting je partner in izvršni direktor v Plug and Play, vodilni globalni inovacijski platformi s sedežem v Silicijevi dolini, ki povezuje obetavne start-upe, velika korporativna podjetja, investitorje in univerze. Ob njegovem obisku v Sloveniji smo se z njim pogovarjali tudi o tem, zakaj morajo inovacije čim prej v realno okolje in kako lahko Slovenija iz svoje industrijske baze ustvari središče za razvoj podnebnih tehnologij.

Jana Pretnar

Slovenija je marca sprejela strategijo za start-upe do leta 2030, katere cilji vključujejo tudi razvoj inovativnih podjetij, dostop do kapitala in povezovanje z globalnimi trgi. Kaj mora ekosistem, kot je slovenski, narediti, da bodo start-upi vir inovacij in konkurenčnosti tudi za uveljavljena podjetja?

Potrebujemo start-upe, ki izzivajo ustaljene prakse, in načine za povezovanje njihovih rešitev z industrijo. Tako start-upi hitreje rastejo, podjetja pa vlagajo v prihodnost. Mednarodna usmerjenost mora biti cilj že od prvega dne. Uveljavljeno podjetje kot prva referenčna stranka start-upu hitreje odpre vrata do tujih kupcev in vlagateljev kot zgolj financiranje. Zato morata biti dostop do kapitala in globalnih trgov povezana s sodelovanjem s podjetji. Pri tem pa je treba start-upom pustiti prostor za samostojen razvoj in jih ob pravem času povezati z industrijo.

Raziskave Plug and Playja kažejo na vrzel pri izvedbi: podjetja so pripravljena inovirati, a jim primanjkuje infrastrukture in sposobnosti za uresničitev inovacij. Kaj manjka med dobro tehnologijo in njeno dejansko uporabo v industriji?

Inoviranje spreminja obstoječo organizacijo. Podjetja potrebujejo kulturo, ki dopušča začetne napake in preizkušanje idej ter procese za hitro preverjanje novosti in sodelovanje z zunanjimi partnerji. Veliko projektov propade, pa ne zato, ker tehnologija ne bi bila dovolj razvita, temveč zato, ker organizacija nanjo še ni pripravljena.

Pot podnebnih tehnologij od prototipa do komercialne uporabe je zahtevna. Kako pomembni so testni poligoni v realnih razmerah in dostop do dejanske industrijske infrastrukture?

Izjemno. Vse, kar vključuje strojno opremo, je treba preizkusiti v realnih razmerah. Start-upom in podjetjem pogosto primanjkuje sredstev za opremo in dostop do infrastrukture za testiranje ter pilotne projekte. Testno okolje start-upom omogoča preizkušanje rešitev in sodelovanje z industrijo, podjetjem pa zgodnji dostop do novih tehnologij. Povezovanje podjetij, vlagateljev in akademske sfere lahko ustvari mednarodno prepoznavna središča.

Podjetja morajo odprte inovacije razumeti kot nadgradnjo svojih inovacijskih dejavnosti. Inovacije niso nekaj, kar je lepo imeti, temveč pogoj za dolgoročno preživetje.

Plug and Play uporablja koncept 'venture clienting', pri katerem podjetje ne ostane pri pilotnem projektu ali dokazovanju koncepta, temveč postane prvi kupec nove rešitve. Zakaj je ta prehod od eksperimentiranja k dejanski uporabi pomemben?

Venture clienting ne nadomešča notranjih inovacijskih dejavnosti, jih dopolnjuje. Podjetja imajo strokovnjake in dobro poznajo svojo panogo, pogosto pa težko prepoznajo, kaj je tehnološko mogoče in kaj prihaja. Venture clienting povezuje njihove strokovnjake s start-upi, ki obstoječe tehnologije izzivajo z novimi pristopi, načini uporabe ali rešitvami. Podjetja lahko novosti preverijo s ciljno usmerjenimi, hitrimi in stroškovno učinkovitimi projekti.

Pri podnebnih tehnologijah je ta korak še pomembnejši. Gre predvsem za strojne in infrastrukturne rešitve z dolgimi razvojnimi cikli in velikimi kapitalskimi potrebami. Sam pilot ne pokri-je stroškov in ne prepriča vlagateljev. Prvi plačljivi kupec tehnologijo potrdi v praksi, postane referenca za prihodnje stranke in start-up naredi zanimivejši za vlagatelje. Podjetju prinese zgodnji dostop do rešitev, ki zmanjšujejo emisije in stroške, ter možnost, da jih prilagodi svojim potrebam.

Ekosistem podnebnih tehnologij povezuje podjetja, start-upe, univerze, vlagatelje, javni sektor in podjetja. Kako lahko sodelovanje med njimi preseže posamezne projekte in pripelje inovacije do trga?

Običajno začnemo z dvostranskim sodelovanjem med start-upom in industrijskim partnerjem, ki temelji na zaupanju. Sčasoma se lahko poveže več podjetij iz iste verige vrednosti in skupaj s start-upi rešuje izzive, ki presegajo potrebe posameznega podjetja. Ko ustvarimo zaupanja vredno okolje in dober proces

sodelovanja, lahko nastanejo projekti, ki koristijo širši regiji. Na koncu pridobita predvsem država in regija: nastajajo nova delovna mesta, več je zaposlitev na projektih, lokalna industrija pa postaja konkurenčnejša.

V Tržiču, na območju BPT, se razvija inovacijsko središče Pure Power NOW, ki povezuje industrijsko dediščino in obstoječo infrastrukturo z razvojem in testiranjem novih podnebnih tehnologij. Kaj je potrebno, da takšno središče postane mednarodno prepoznavno?

Ključno je dvoje: infrastruktura in način delovanja. Pure Power NOW ima dobro izhodišče, saj sta prostor in infrastruktura že na voljo, poleg tega pa je prisotno podjetje, ki si resnično želi, da bi središče uspelo. Za uspeh bo ključno, da se v projekt vključi kritična masa podjetij, ki želijo inovacije start-upov izkoristiti za lastne poslovne cilje. To ni dejavnost v okviru družbene odgovornosti podjetij. Podjetja morajo prepoznati konkretno poslovno korist, start-upi pa podjetja kot potencialne stranke, kupce svojih tehnologij ali vlagatelje. Zato potrebujemo mrežo resnično motiviranih in aktivnih partnerjev.

Menim, da imamo v tej regiji dobro izhodišče. Podnebne tehnologije so izjemno pomembne tako za Slovenijo kot za ves svet. Smiselno je, da okoli tega področja zgradimo konkurenčno prednost. Če želimo, da Pure Power NOW postane mednarodno prepoznavno središče, moramo širiti mrežo podjetij, start-upov in projektov ter pokazati konkretne rezultate: uspešne implementacije tehnologij in investicije.

Pomembna je tudi jasna usmerjenost. Start-up iz južne Francije bi moral imeti razlog, da pride v Slovenijo, ker tu najde najprimernejša podjetja in okolje za pospešitev svojega razvoja. Takšen razvoj je mogoč. V Stuttgartu smo npr. zgradili središče za tehnologije B2B v avtomobilski industriji, ki je danes mednarodno prepoznavno. Podoben cilj želimo doseči v Sloveniji na področju podnebnih tehnologij.


FOTO: ŽARE MODLIC

Slovenija ima močno industrijsko bazo, raziskovalne zmogljivosti in dostop do evropskega trga. Kaj moramo povezati ali zgraditi danes, da bi v naslednjih petih do desetih letih postali prepoznavno evropsko središče za razvoj in testiranje podnebnih tehnologij?

Vidim tri ključne gradnike. Prvi je skupina vodilnih slovenskih in mednarodnih podjetij z jasno panožno usmeritvijo, ki aktivno kupujejo rešitve start-upov. Drugi je zmogljivost testnih okolij oz. infrastruktura, v kateri lahko start-upi in podjetja tehnologije preizkušajo v industrijskih razmerah. Tretji so zavezano javno sofinanciranje in vlagatelji, ki podprejo start-upe, ko dokažejo delovanje svojih tehnologij. Ko so izpolnjeni vsi trije pogoji, se začne krepiti pozitivna spirala: več podjetij ustvari več povpraševanja, to privabi več start-upov, ti pa še več podjetij.

Začeti pa moramo pri industriji. Naša naloga je povezati najboljše start-upe iz Slovenije in sveta s podjetji, ki potrebujejo njihove rešitve. Podjetja seveda pri tem ne sodelujejo zaradi družbene odgovornosti, temveč zato, ker želijo dostop do najprimernejših tehnologij in dobrega razmerja med ceno in kakovostjo.

Kar potrebujemo od slovenskega gospodarstva, je zanimanje za inovacije, razumevanje njihovih koristi in pripravljenost na prihodnost. Podjetja morajo odprte inovacije razumeti kot nadgradnjo svojih inovacijskih dejavnosti. Inovacije niso nekaj, kar je lepo imeti, temveč pogoj za dolgoročno preživetje. Kar deluje danes, ne bo nujno delovalo jutri.

Jana Pretnar je strokovnjakinja za komunikacije in marketing v družbi Mediade.

Biti in atomi: stroji so, kaj pa pamet?

Do leta 2028 bomo v storitvah tekmovali predvsem z ameriškimi *AI native* podjetji, v industriji pa s kitajskimi temnimi tovarnami. Naša priložnost je vmes.

Boštjan Ložar

Zmogljivost umetne inteligence (UI) se podvoji približno vsake štiri mesece. Sposobnosti organizacij in zanesljivost UI sistemov pa bistveno počasneje. Na Managerskem kongresu sem opozoril na paradoks. UI redno uporablja 89 % podjetij, z njo pa jih dejansko zasluži le 6 %. Rezultat je 1 ali 0. Vodilni so panožni donos delničarjem presegli za 9,3 odstotne točke, naslednja skupina z enakimi orodji le za 0,6 (BCG).

Slovenija je med najhitrejšimi posvojitelji orodij UI v EU, a v UI vlaga 33 evrov na prebivalca; evropsko povprečje je po podatkih OECD 626 evrov. Hitro kupovanje orodij pa ni isto kot hitro spreminjanje podjetja.

Dva tekmeca do leta 2028

Leta 2028 se bo svet jasno razdelil. V storitvah, v svetu bitov, vodijo ZDA z *AI native* podjetji, ki ne prodajajo ur, ampak rezultat. Kdor prodaja ure, bo prvi na udaru.

V industriji, v svetu atomov, vodi Kitajska s temnimi tovarnami, ki delujejo 24 ur na dan brez luči in odmorov. Še pomembnejši je njihov ekosistem: več kot 340 industrijskih platform, 57 že izdelanih agentov UI v Haierjevem COSMO-Platu, odprti modeli Qwen in državno sofinanciranje v sto mestih. Kitajski dobavitelj se na že izdelane panožne rešitve priključi v nekaj dneh.

Evropa ne vodi v nobenem od obeh svetov. Dohitevanje evropskega povprečja zato ni več prava strategija.

Naša igra je aplikacijska plast

Pri temeljnih modelih smo premajhni in nekonkurenčni. Dostop do modela pa še ni prednost, ker ga lahko najame vsak.

> Z UI dejansko zasluži le 6 % podjetij. Ta niso kupila ničesar, kar ne bi mogli kupiti vi. Spremenili pa so nekaj, česar vi še niste – poslovni model, procese, UI infrastrukturo in mišljenje.

Vrednost se seli v aplikacijsko plast, kjer se digitalni svet združi s fizičnim. UI se zdaj uči tudi iz dotika, navora in gibanja. T. i. *moat* ali trajna konkurenčna prednost je lasten stroj in podatki, ki jih ustvarja, oz. lastno specifično digitalizirano znanje v storitvah. Tega ni mogoče najeti. Slovenija ima močno industrijsko in robotsko bazo. Stroje že imamo. Dokazi za to v našem bližnjem okolju že obstajajo:

- **Dewesoft:** lastna merilna oprema in platforma DewesoftX meritve spreminjata v inženirske odločitve.
- **Cosylab:** od inženirskih ur do lastnega produkta PlanOne s soglasjem FDA za bolnišnice po svetu.
- **Better:** od IT projektov do platforme openEHR za bolnišnice na več kot 30 trgih.
- **Bloq.it:** pametne paketnike slovenskega ustanovitelja Mihe Jagodiča upravlja UI, ki napoveduje in optimizira omrežje.

A zaenkrat so to izjeme, posamezniki, 'osamelci'.

AI GSN3: orodje za preskok

Preskoka ni mogoče kupiti, treba ga je načrtovati. Zato sem razvil model AI GSN3, ki temelji na bazi 150 natančno opredeljenih poslovnih modelov s kazalniki in globalnimi primeri. Najprej podjetje uvrstimo v to taksonomijo. Nato UI predlaga optimalni ciljni model za naslednja tri leta. Na koncu ga razgradimo do strategije, kazalnikov, kompetenc in osebnih akcijskih načrtov. Kar je bil nekdaj letni cikel, z agenti opravimo v nekaj tednih ali celo dneh. Že IBM je leta 2006 pokazal, da so inovatorji poslovnih modelov operativno maržo letno povečevali za 5,3 % hitreje od konkurentov, produktni in procesni pa skoraj nič.

5 nasvetov, kako naprej do leta 2028?

1. UI ni projekt, je prenova poslovnega modela, ki mora biti hkrati dobičkonosen in skalabilen.
2. Prenovite procese, ne kupujte orodij.
3. Prodajajte rezultat, ne ur.
4. Zajemite in uredite podatke svojih strojev in procesov.
5. Država naj po kitajskem vzoru zgradi ekosistem, v katerem vodilna podjetja znanje delijo z dobavitelji.

UI odpravlja kazen majhnosti, a samo do leta 2028. Na začetku omenjenih 6 % vodilnih podjetij ni kupilo ničesar, česar ne bi mogli kupiti vi. Spremenili pa so nekaj, česar vi še niste – poslovni model, procese, UI infrastrukturo in mišljenje. Nujno je, da v plane za leto 2027 vključite tudi te elemente.

Boštjan Ložar je strokovnjak za transformacijo poslovnih modelov.

Ko uporaba UI postane poslovni rezultat

Če zaposleni z umetno inteligenco (UI) nalogo opravi v dvajsetih minutah namesto v eni uri, je prihranek časa očiten. Manj očitno pa je, kaj je s tem pridobilo podjetje. Stroški dela se s tem (še) ne zmanjšajo, kupec morda še vedno čaka na odgovor, zaposleni pa se loti še enega internega poročila. O tem, ali se bo prihranjeni čas pretvoril v poslovno korist, odločamo vodje.

dr. Gorazd Justinek

Prav to vprašanje odpira raziskava DOBA AI Maturity Index (DAIMI), s katero smo na DOBA fakulteti proučevali organizacijsko zrelost uporabe UI v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji. Raziskava temelji na odgovorih 503 respondentov oz. podjetij, vzorec za izračun indeksa DAIMI pa obsega 348 veljavnih odgovorov z dovolj popolno izpolnjenim vprašalnikom.

V slovenskem delu raziskave 62 % respondentov navaja aktivno podporo vodstva uporabi UI. V približno četrtini sodelujočih podjetij je formalno določena tudi odgovornost za njeno upravljanje, skoraj polovica podjetij pa poslovnih učinkov še ne zna zares izmeriti. Sam v tem vidim opozorilo, da mora začetnemu navdušenju slediti precej bolj zahtevno delo pri organizaciji poslovanja.

Hitrost brez kakovosti je lahko le hitrejše ustvarjanje napak

Kot praktičen primer vzemimo pripravo ponudbe. UI lahko pospeši zbiranje informacij in pripravo osnutka. Toda če mora ponudba nato skozi tri ravni odobravanja in dva dni čaka na podpis, kupec izboljšave skoraj ne občuti. Vodstvo mora ugotoviti, kje postopek dejansko zastaja, in presoditi, katera preverjanja so potrebna. Pri tem ostajata pomembni točnost ponudbe in odgovornost zanjo. Hitrost brez kakovosti lahko pomeni le hitrejše ustvarjanje napak.

Zato bi pri uvajanju UI začel z enim dovolj pomembnim procesom, pri katerem poznamo izhodiščno stanje. Koliko časa mine od povpraševanja do ponudbe? Koliko je popravkov? Nato bi določil odgovorno osebo, ji omogočil spremembo poteka dela in po dogovorjenem obdobju preveril rezultat. Pri oceni koristi je treba upoštevati tudi stroške orodij, usposabljanja in preverjanja izhodov UI. Podatek o številu uporabnikov nam o uspešnosti takšne spremembe pove zelo malo.



FOTO: BORUT CVETKO

Premislek, kam usmeriti sproščeni čas

Posebej pomembna se mi zdi odločitev o tem, kam bomo usmerili sproščeni čas. Lahko ga namenimo boljšemu delu s strankami ali razvoju ponudbe, ki je doslej ostajala pri ideji. Če tega ne premislimo, se lahko prihranek razprši med nova administrativna opravila. Ob tem moramo pošteno govoriti tudi z zaposlenimi. Če pričakujejo, da bo vsak predlog izboljšave predvsem argument za ukinitev njihovega delovnega mesta, bodo imeli do sodelovanja razumljive zadržke. Vodstvo mora jasno povedati, kakšne spremembe pričakuje in kako bo ljudi nanje pripravilo.

Za podjetje na mednarodnem trgu je takšna presoja zelo konkretna. Hitrejši odziv lahko odloči, kdo bo dobil naročilo, boljša obravnava kupca pa, ali se bo ta vrnil. Učinek UI je zato smiselno iskati tudi v poslu, ki ga podjetje z obstoječimi zmogljivostmi prej ni moglo opraviti. Prihranjenih ur ne moremo preprosto pomnožiti s stroškom dela in dobljenega zneska razglasiti za prihranek v poslovnem izidu.

Korak za korakom do koristi

Od vodstev pričakujem, da bodo tej razliki namenila več pozornosti. Ob naslednjem poročilu o uvajanju UI – raziskavo DAIMI bomo izvajali letno – bi želel videti konkreten proces, primerjavo njegove uspešnosti pred spremembo in po njej ter razlago, kaj smo naredili s sproščenim časom. Tak pogovor hitro pokaže, katere odločitve mora vodstvo še sprejeti, da bo podjetje od naložbe res imelo korist.

Ob naslednjem poročilu o uvajanju UI bi želel videti konkreten proces, primerjavo njegove uspešnosti pred spremembo in po njej ter razlago, kaj smo naredili s sproščenim časom.

Dr. **Gorazd Justinek** je profesor in dekan DOBA fakultete.

Že 80 let premikamo meje za bolnike.



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

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

SANDOZ | lek

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

Več tehnologije ≠ več produktivnosti

Podjetja vlagajo v avtomatizacijo in umetno inteligenco (UI), a tehnologija sama še ne zagotavlja boljšega poslovanja. Kje se izgubi učinek? O tem smo govorili z Matijem Nendlom, direktorjem Avtente, ki uvaja poslovne sisteme in digitalizira procese. Njegovo izhodišče je preprosto: vprašanje ni, kaj tehnologija zmore, ampak kaj bo podjetje zaradi nje delalo bolje.

Saša Gnezda

Veliko govorimo o UI in digitalni preobrazbi. Managerji hkrati čutijo pritisk po večji produktivnosti. Zakaj te povezave ni vedno lahko vzpostaviti?

Ker pogosto pričakujemo, da bomo z nakupom tehnologije kupili tudi spremembo. Ne bomo. Kupimo možnost spremembe. Če nov sistem postavimo na star proces, dobimo digitalno različico starega problema.

Bodimo pošteni. Že pred UI smo imeli odlična orodja za dvig produktivnosti, pa njihovih možnosti marsikje še zdaleč nismo izkoristili. Zdaj prihaja UI.

Pogosto pričakujemo, da bomo z nakupom tehnologije kupili tudi spremembo. Kupimo možnost spremembe. Če nov sistem postavimo na star proces, dobimo digitalno različico starega problema.

Če lahko napišemo petkrat več sporočil, to še ne pomeni, da je podjetje petkrat produktivnejše. Zato me zanima, kaj bomo zaradi tehnologije delali drugače in kako se bo to poznalo v poslovnih rezultatih.

Je torej digitalna preobrazba bolj vprašanje vodenja kot tehnologije?

Tehnologija pogosto omogoča več, kot organizacijsko zmoremo izkoristiti. Nekdo mora odločiti, kaj bomo standardizirali in kako bomo merili uspeh. To vidimo pri prenovah poslovnih sistemov, tudi SAP-a. Ni smiselno, da star način dela čim bolj natančno preselimo v nov sistem. Včasih največ vrednosti ustvari prav tisto, česar ne prenesemo naprej.

Problem nastane tudi, ko vsi oddelki optimizirajo svoj del in imajo boljše kazalnike, kupec pa še vedno čaka. To je znak, da optimiziramo napačno stvar. Management mora gledati cel proces in njegov poslovni učinek.

Pri tehnologiji hitro pridemo do sistemov in podatkov, ljudje pa vsak dan delamo tudi z dokumenti. Je tam podobna zgodba?

Zelo. Poslovanje podjetij temelji na transakcijah in dokumentih. Dokumentni procesi pokažejo, kako podjetje deluje. Poglejmo elektronsko podpisovanje. V Sloveniji imamo pravno podlago zanj že od leta 2000. Več kot četrt stoletja. Pa v številnih podjetjih še vedno tiskamo dokumente, jih fizično nosimo v podpis, skeniramo in pošiljamo nazaj. Že odprava tega lahko pomembno izboljša produktivnost. Brez kakršnekoli UI.

Pri digitalizaciji ni bistveno, koliko dokumentov smo digitalizirali, ampak ali smo skrajšali procese in zmanjšali ročno delo. Uspešna uvedba pomeni, da sistem deluje. Uspešna poslovna sprememba pomeni, da zaradi tega podjetje deluje bolje.

Zdaj je na mizi še UI. Ali obstaja nevarnost, da bomo z njo samo pospešili procese, ki že danes niso optimalni?

UI je izjemen pospeševalnik, tudi slabih poslovnih navad. Če imamo neurejene



FOTO: BORUT CVETKO

podatke, bomo z UI hitreje prišli do odgovorov, a verjetno napačnih.

Zame je večji izziv, kako od produktivnosti posameznika pridemo do boljšega delovanja celega podjetja. V Avtenti zato načrtno krepimo razvoj in uporabo UI. Razvijamo interne agente, rešitve za stranke in izvajamo prve pilotne projekte.

Kaj bi svetovali managerju, ki želi narediti prvi korak, ne pa začeti še enega velikega projekta digitalne transformacije?

Naj izbere poslovni problem, določi odgovorno osebo in jasen kazalnik uspeha. Z ekipo naj se vpraša: če bi morali proces izvesti v pol časa, kaj moramo nehati početi? In predvsem: po treh mesecih želim videti poslovni rezultat, ne predstavitve, kako napredno tehnologijo imamo. Če tehnologija ne izboljšuje poslovanja, je samo drag hobi.

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

Delamo res pametneje ali samo še hitreje?

Tehnologija nam lahko pomaga delati hitreje. Ali bomo zaradi nje delali tudi pametneje, pa ni predvsem tehnološko vprašanje. Je vprašanje tega, kaj v organizacijah prepoznavamo in nagrajujemo kot dobro delo.

Maša Košak in dr. Matej Černe

117 emailov in 153 sporočil v Microsoft Teams na delovni dan. Toliko jih je po Microsoftovi analizi iz leta 2025 prejel povprečni (!) uporabnik v njihovem analiziranem okolju. K temu prištejmo še sestanke, obvestila in nenehno preklapljanje med nalogami. Podatki, ki temeljijo na uporabi Microsoft 365 in ne vključujejo organizacij iz EU, ne opisujejo vsakega delovnega mesta. Vseeno pa ponazarjajo, kako hitro lahko naš delovnik zapolni komunikacija o delu in njegova koordinacija, ne pa delo samo.

V takšnem okolju postane najlažje opaziti tistega, ki odgovori na sporočilo prvi. Takega, ki je vedno na voljo, tudi zvečer, in ki se takoj odzove na vsako novo prošnjo. Precej manj opazen je sodelavec, ki je nekaj ur v miru razmišljal, preverjal možnosti in našel rešitev za problem, s katerim se ekipa ukvarja že tedne. Pa čeprav je morda prav on ustvaril večjo vrednost.

Odzivnost ni isto kot zavzetost. Prav tako dosegljivost ni isto kot dobro opravljeno delo, poln koledar pa še ni dokaz produktivnosti. Kljub temu so prav takšni znaki aktivnosti pogosto najvidnejši. Deloma, ker jih je lahko opaziti, deloma pa zato, ker vodje tudi sami delujejo v podobnem ritmu. Če sem jaz ves čas dosegljiv, se mi lahko zdi povsem običajno, da so tudi drugi. Pri tem mi ni treba nikomur izrecno naročiti, naj odgovarja po delovnem času. Dovolj je, da zvečer pošljem sporočilo in naslednje jutro pohvalim sodelavca, ki je odgovoril še isti večer. Ekipa je znak razumela.

Ujeti v neskončno zanko dela

V naši novi knjigi *Fluid Work, Stable Minds* (Routledge, 2027) ta občutek, da je nekaj pri delu vedno odprto, povezujemo s konceptom *Infinite Work Loop*, tj. neskončno zanko dela. Eno opravilo sproži naslednje, eno sporočilo novo usklajevanje, zaključen sestanek dodatne naloge. Delamo veliko, a imamo vedno manj občutka, da smo nekaj res dokončali. Težava ni v posameznem e-sporočilu, temveč v delovni logiki, po kateri moramo biti ves čas odzivni, četudi zaradi tega zmanjka prostora za pomembnejše naloge.

Delamo veliko, a imamo vedno manj občutka, da smo nekaj res dokončali. Težava je v delovni logiki, po kateri moramo biti ves čas odzivni, četudi zaradi tega zmanjka prostora za pomembnejše naloge.

In potem v ta delovnik vstopi umetna inteligenca (UI).

Njene koristi so lahko povsem konkretne. V šestmesečnem eksperimentu, ki je zajel 7.137 zaposlenih iz 66 podjetij, so sodelujoči, ki so dobili dostop do generativne UI in jo tudi uporabljali, v drugi polovici raziskave za e-pošto porabili približno dve uri manj na teden. Manj časa so porabili tudi za delo zunaj običajnega delovnika. Toda raziskovalci niso zaznali sprememb v količini ali sestavi delovnih nalog. Tehnologija nam torej lahko prihrani čas, ne spremeni pa nujno načina, kako je delo organizirano.

Tukaj se pojavi zanimivo vprašanje. Kaj se zgodi, če čas, ki ga prihranimo, samo zapolnimo z novimi nalogami? Če smo prej za poročilo potrebovali dve uri, zdaj pa ga s pomočjo UI pripravimo v desetih minutah, smo nedvomno postali hitrejši. Toda ali smo s tem izboljšali delo ali zgolj povečali količino aktivnosti? Morda smo ustvarili le še več dokumentov, ki jih mora nekdo pregledati, popraviti ali odložiti v mapo.

Vsebina in delo brez dodane vrednosti

Za takšne izdelke se je uveljavil tudi izraz *workslop*: z UI ustvarjena vsebina, ki je na prvi pogled urejena in prepričljiva, vendar ji primanjkuje dejanske (ali uporabne) vrednosti. Raziskava BetterUp Labs in Stanford Social Media Lab iz leta 2025 opozarja na dodatno delo, ki ga lahko takšne vsebine povzročijo prejemnikom. Nekdo mora namreč ugotoviti, kaj je avtor želel povedati, preveriti navedbe ali popraviti rezultat. Kar je enemu zaposlenemu prihranilo čas, lahko drugemu ustvari dodatno delo. Prav zato učinkovitosti ne moremo vedno presojati samo na ravni posamezne naloge.

Profesorica **Tsedal Neeley** s Harvardove poslovne šole opozarja, da UI ni več zgolj dodatno orodje, temveč spreminja način, kako delo poteka. To je pomembna razlika. Če tehnologijo uvedemo v organizacijo, ki že danes nagrajuje predvsem hitrost in nenehno aktivnost,

obstaja tveganje, da bomo z njo le še pospešili obstoječi način dela. Namesto da bi se vprašali, katere postopke sploh potrebujemo, bomo iste postopke izvajali hitreje. Morda bomo celo začeli opravljati naloge, ki jih prej zaradi pomanjkanja časa nismo, čeprav njihova vrednost ni nič večja.

Pri vsem tem pa lahko spregledamo še nekaj. Delo ni dragoceno samo zaradi končnega rezultata. Med opravljanjem dela nastajajo tudi znanje, izkušnje in občutek, da naše delo nekomu koristi. Mlajši sodelavec, ki pripravlja analizo, se denimo ne uči le oblikovanja tabel, temveč tudi tega, katerim podatkom lahko zaupa, kaj pomenijo odstopanja in katera vprašanja je sploh treba zastaviti. Če dobi že izdelan odgovor, ne da bi razumel, kako je nastal, je naloga morda opravljena, njegovo znanje pa ne nujno večje. To ne pomeni, da moramo zaradi učenja vztrajati pri nepotrebni rutini, temveč, da moramo tudi ob avtomatizaciji razmišljati, kako bodo zaposleni razvijali strokovno presojo in sposobnosti, ki jih bo organizacija potrebovala jutri.



FOTO: SHUTTERSTOCK

Kakšno delo po avtomatizaciji ostane ljudem?

Podobno velja za smisel dela, pomen pri delu. Raziskovalec **Jon Jachimowicz** z univerze Penn State je zapisal zanimiv primer podpore strankam. Ko zaposleni neposredno pomaga človeku, ki ima težavo, lahko vidi, komu njegovo delo koristi. Če večino teh pogovorov prevzamejo klepetalni roboti, lahko zaposleni izgubi del stika z ljudmi, zaradi katerih je njegovo delo pomembno. Po drugi strani mu lahko ista tehnologija odvzame ponavljajoča se vprašanja in omogoči, da se posveti zahtevnejšim primerom. Razlika je v tem, kako delo preoblikujemo. Zato se ne bi smeli spraševati le, koliko nalog lahko avtomatiziramo, temveč tudi, kakšno delo bo po avtomatizaciji ostalo ljudem.

Za managerje iz tega izhaja praktičen izziv. Ponovno moramo premisliti, kaj razumemo kot dobro opravljeno delo in kako to vrednotimo. Pri tem težava ni nujno v formalnih kazalnikih uspešnosti. Malo verjetno je, da imamo med KPI-ji zapisano število odgovorjenih e-sporočil. Toda kaj se zgodi v vsakdanji praksi? Kdo dobi oznako posebej zavzetega sodelavca? Tisti, ki je rešil zahteven problem, ali tisti, ki je bil ob vsaki uri dosegljiv za novo nalogo?

Namesto da bi se vprašali, katere postopke sploh potrebujemo, bomo iste postopke izvajali hitreje. Morda bomo celo začeli opravljati naloge, ki jih prej zaradi pomanjkanja časa nismo, čeprav njihova vrednost ni nič večja.

Različna dela zahtevajo različna merila uspeha

Podobno velja za merjenje učinkovitosti. Pri pripravi poročil bi nas moralo manj zanimati, koliko gradiv je zaposleni izdelal, in bolj, katere odločitve smo na njihovi podlagi sprejeli. Pri podpori strankam je poleg hitrosti prvega odgovora pomembno tudi, ali smo problem dejansko rešili. Pri uporabi UI pa ni dovolj ugotoviti, koliko časa smo prihranili. Pomembno je tudi, kako smo ta čas porabili. Smo izboljšali storitev, razvili novo rešitev, se česa naučili? Ali smo zgolj ustvarili prostor za naslednjih deset nalog?

To še zdaleč ne pomeni, da je hitrost nepomembna. V nujni podpori strankam ali ob odpravljanju kritične napake je lahko odločilna. A pri kompleksnem problemu je lahko pomembneje, da sodelavcu omogočimo čas za premislek, kot da nam v petih minutah pošlje še en vmesni odgovor. Različna dela zahtevajo različna merila uspeha. Naloga managerja ni samo zagotoviti, da zaposleni opravijo čim več dela, temveč tudi presoditi, katero delo je sploh vredno opraviti. Tu pridemo do pravega vprašanja delovne uspešnosti, meril, spremljanja, ter presojanja in vrednotenja.

Morda bi morali zato ob naslednji uvedbi orodja UI ali prenovi kazalnikov uspešnosti začeti s tremi preprostimi vprašanji. Zakaj to nalogo sploh opravljamo? Komu in kakšno vrednost prinaša? In kaj želimo, da naši ljudje pri tem še vedno znajo, razumejo in razvijajo?

Prof. dr. **Matej Černe** je redni profesor na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti UL, **Maša Košak** je raziskovalka in asistentka na isti katedri EF.

Denar prihodnosti je takojšen. Zaupanje mora biti tudi.

Pogovor s Samom Kumarjem, direktorjem družbe Bankart, o digitalnem evru, o tem, zakaj ima Flik več uporabnikov kot prodajnih mest, in o tem, zakaj se pred prevarami danes nihče ne more braniti sam.

Kako bomo Slovenci plačevali čez pet let?

Hitreje, kot si danes predstavljamo, in bolj po evropsko. Plačilo bo takojšnje, denar bo na računu prejemnika v nekaj sekundah, ne glede na dan ali uro. Kartice ne bodo izginile, gotovina tudi ne. Spremenila pa se bodo pričakovanja. Uporabnik, ki je enkrat izkusil, da denar prijatelju pošlje v petih sekundah, ne bo razumel, zakaj bi moral kot trgovec v vlogi prejemnika na svoj denar čakati dva dni.

Drugi premik je evropski. Evropa se vse resneje sprašuje, kdo nadzoruje infrastrukturo, po kateri teče njen denar. Digitalni evro je en od odgovorov na to vprašanje.

Bankart sodeluje v pilotu digitalnega evra. Kakšna je vaša vloga?

Evropska centralna banka je NLB kot edini slovenski banki potrdila sodelovanje v pilotu. Bankart pa bo s svojo tehnično podporo poskrbel, da bo lahko sodelovala. Pilot se bo začel v drugi polovici leta 2027.

Za nas je to potrditev, da je slovenska plačilna infrastruktura kos najzahtevnejšemu evropskemu plačilnemu projektu tega desetletja. O tem, ali bo digitalni evro izdan, bosta odločala evropska zakonodaja in ECB. Naša naloga ni, da navijamo, temveč da smo pripravljeni. Ko bo odločitev sprejeta, mora infrastruktura že delovati.

Kaj to pomeni za podjetja, bralce MQ revije?

Morebitna uvedba je še nekaj let stran, zato bi bilo preuranjeno, če bi zdaj vsi začeli prenavljati blagajne. Smer pa je jasna: plačila bodo takojšnja, mobilna in bodo tekla po evropski infrastrukturi. Podjetja, ki se na to navadijo danes, bodo jutri pripravljena.

Najboljša priprava na prihodnost je, da takojšnja plačila sprejemate že danes. In v Sloveniji to lahko naredite že zdaj.

S Flikom?

Da. Flik je slovenska zgodba o uspehu, na katero smo lahko ponosni. Z njim plačuje že več kot 850.000 uporabnikov. 'Flikniti' je postal glagol, kar je največ, kar lahko doseže katera koli blagovna znamka. Ljudje so ga sprejeli, ker je preprost: telefonska številka namesto številke računa, potrditev z biometrijo, denar v nekaj sekundah.

A zgodba ima nedokončan del. Uporabniki so tu, trgovci jim še niso povsem sledili. Veliko ljudi bi s Flikom plačalo na blagajni ali v spletni trgovini, pa ne morejo, ker ga trgovec ne ponuja.

Slovenska plačilna infrastruktura je kos najzahtevnejšemu evropskemu plačilnemu projektu tega desetletja. Naša naloga ni, da navijamo za digitalni evro, temveč da smo pripravljeni.



FOTO: ARHIV BANKART

Zakaj po vašem trgovci zaostajajo?

Predvsem iz navade. Kartice delujejo, zakaj bi kaj spreminjali? Mnogi tudi mislijo, da je uvedba zapletena ali draga, pa ni. Flik se pri večini trgovcev prikaže kot dodatna možnost na obstoječem POS terminalu ali v obstoječi spletni blagajni.

Vendar pogosto preprosto nihče ne vpraša po Fliku. Direktor finančne službe se o plačilnih metodah pogovarja enkrat na nekaj let, ko obnavlja pogodbo z banko.

Kaj bi rekli direktorju, ki razmišlja, ali Flik sploh potrebuje?

Naj pogleda tri stvari. Prvič, denarni tok: denar je na bančnem računu takoj, tudi v soboto zvečer in na praznik. Za podjetje, ki šteje vsak dan likvidnosti, to ni zanemarljivo. Drugič, kupec: vsak dodatni korak v spletni trgovini pomeni izgubljene nakupe, pri Fliku pa kupec ne vnaša podatkov kartice. Tretjič, pri-



FOTO: ARHIV BANKART

hodnost: kdor danes sprejema takojšnja plačila, se na naslednjo generacijo plačil pripravlja že zdaj.

Moj nasvet je preprost. Na naslednjem sestanku banko vprašajte za Flik.

Hitrost prinaša tudi tveganje ...

Tako je. Največja grožnja niso več ukradene kartice, temveč socialni inženiring: klic ′banke′, e-pošta ′dobavitelja′, ki je spremenil številko računa. Z umetno inteligenco so ta sporočila skoraj popolna, celo v glasu. Prevarant ne vdre v sistem, temveč prepriča človeka, da sam odpre vrata. Vse pogosteje so tarča podjetja in prav managerji, zlorabe pa se lahko zgodijo zelo hitro.

Kako se je mogoče braniti?

Najprej z zavedanjem, da se pred prevarami danes nihče ne more braniti sam. Kriminalne skupine ne napadajo ene banke, temveč sistem kot celoto. Posamezna banka vidi le del prometa. Vzorec, ki je v eni banki videti nedolžen, je na ravni celotnega sistema lahko jasen alarm.

Prav tu ima Bankart posebno vlogo. Ker procesiramo transakcije za večino slovenskih bank in za banke v regiji, vidimo širšo sliko in sumljive transakcije lahko zavrnemo v realnem času, preden denar odide. Tako banke ne delujejo vsaka zase, temveč kot skupnost, ki se brani skupaj, tudi čez meje.

Kaj pa lahko naredi managerka ali manager v svojem podjetju?

Več kot si mislimo in večinoma brez tehnologije. Vsako spremembo bančnega računa dobavitelja preverite po drugem kanalu, s klicem na številko, ki jo že poznate. Nujnost je najpogostejši znak prevare, zato naj bo v podjetju jasno, da se nujna nakazila brez preverjanja ne izvajajo, tudi če jih ′naroči direktor′. Računovodkinja, ki ve, da je vprašanje ′Ali ste to res vi?′ dobrodošlo, je najboljša zaščita, ki jo podjetje ima.

Zaščita pred prevarami ni le tema IT-oddelka. Je tema uprave.

Bankart deluje v šestih državah. Kje vidite priložnosti zunaj Slovenije?

Na Zahodnem Balkanu centralne banke prav zdaj vzpostavljajo infrastrukturo za takojšnja plačila po evropskem vzoru. To je, kot bi zgradili avtocesto. Za promet pa potrebujete še uvoze, prometne znake in policijo: preproste aplikacije za uporabnike, sprejem pri trgovcih in zaščito pred prevarami.

Vse to smo v Sloveniji s Flikom že naredili in preizkusili. Regija ima podobne izzive kot mi pred nekaj leti in lahko ji pomagamo, da jih reši hitreje.

Pred prevarami se danes nihče ne more braniti sam. Ker procesiramo transakcije za večino slovenskih bank in za banke v regiji, vidimo širšo sliko in sumljive transakcije lahko zavrnemo v realnem času.

Bankart je infrastruktura, ki je večina ljudi ne opazi. Vas to moti?

Pravzaprav je to naš največji kompliment. Ko vse deluje, nas nihče ne opazi. Opazijo nas le, ko kaj ne deluje, in to se ne sme zgoditi. Zanesljivost je videti samoumevna, v resnici pa je rezultat vsakodnevnega dela ljudi, ki bdijo nad sistemi 24 ur na dan, vse dni v letu.

Kaj je bila vaša najpomembnejša lekcija vodenja?

Da se zaupanje gradi počasi in izgubi v trenutku. To velja za plačilni sistem in za ekipo. Kot vodja lahko postavim smer, a sistem, ki mu ljudje zaupajo, zgradijo sodelavci, ki se čutijo odgovorne zanj. Moja naloga je, da jim to omogočim.

Kdo ima roke na volanu?

Vsebine je vse lažje ustvarjati. Vse težje pa je ugotoviti, kaj drži, kaj je pomembno in komu verjeti. Kaj to pomeni za vodje in vodenje? Informacij in predlogov ne primanjkuje več. Ozko grlo postaja presoja. Razvoj pa še zdaleč ni končan ...

mag. Nataša Briški

Umetna inteligenca piše članke, pripravlja analize, ustvarja videe in podkaste. Nekoč si za televizijo, radio ali časopis potreboval veliko denarja, ljudi in opreme. Splet je vstopnico pocenil, družbena omrežja pa so nam razdelila lastne oddajne kanale. Zdaj imamo še produkcijsko ekipo, ki ne spi, ne zahteva honorarja in nam ob treh zjutraj prijazno pove, da je naša ideja odlična. Tudi kadar ni.

Vsebine je vse lažje ustvarjati. Vse težje pa je ugotoviti, kaj drži, kaj je pomembno in komu verjeti. V ekonomiji pozornosti zmaga tisto, kar nas ustavi, razjezi ali prestraši. Resnica mora medtem počakati, da pridemo do nje.

Za vodje je to precejšnja sprememba. Informacij in predlogov ne primanjkuje več. Ozko grlo postaja presoja. Kaj med vsem tem sploh potrebuje našo pozornost? Na čem temelji priporočilo? Kaj manjka? In kdo bo odgovarjal, če se izkaže, da smo se odločili na podlagi izmišljotine v zelo prepričljivi tabeli?

Razvoj še zdaleč ni končan. Spomnimo se prevodov Google Translate pred 15 leti in poglejmo, kaj zmore danes. Sedanje omejitve niso zagotovilo, da bo neko opravilo za vedno ostalo izključno človeško. Prav zato se moramo o posledicah pogovarjati zdaj, ko lahko še vplivamo na pravila in smer razvoja.

Lažje ali samo več?

Na letošnji NT konferenci sem na začetku dela programa, posvečenega človeški in organizacijski plati tehnoloških sprememb, občinstvu zastavila dve vprašanji.

Koliko vas meni, da vam je tehnologija olajšala delo? Roke so šle navzgor.

Koliko pa vas meni, da vam je predvsem omogočila delati hitreje, narediti več in ostati dosegljivi dlje? Spet skoraj vse roke. Tokrat ob nekoliko kislem smehu. Skratka, tehnologija nam je olajšala delo. Zdaj ga lahko opravljamo tudi med dopustom. Napredek. Orodja nam pomagajo, prihranjeni čas pa pogosto takoj napolnimo z novimi nalogami. Sestanek lahko opravimo od koderkoli, zato ga opravimo tudi tam, kjer ga prej ne bi. Sporočilo napišemo hitreje, zato jih pošljemo več. Dosegljivost je postala tako samoumevna, da moramo posebej pojasnjevati njeno odsotnost.

Sedanje omejitve niso zagotovilo, da bo neko opravilo za vedno ostalo izključno človeško. Prav zato se moramo o posledicah pogovarjati zdaj, ko lahko še vplivamo na pravila in smer razvoja. Da o smeri odločamo, dokler imamo izbiro.

Delamo za tehnologijo ali tehnologija dela za nas? To bi se morala vodstva vprašati ob uvedbi vsake nove tehnologije. In dodati: komu bo ta sprememba dejansko olajšala delovni dan?

Predstavljajmo si analizo, ki nastane v minuti, sodelavka pa nato porabi dopoldne za preverjanje številk, iskanje virov in ugotavljanje, kaj je avtor sploh želel povedati. Prvi je povečal svojo produktivnost. Druga je postala njegova servisna služba. Zato potrebujemo merila, ki segajo dlje od števila izdelanih dokumentov.

Prilagajanje po pameti

Raziskovalka **Maša Košak** z Ekonomske fakultete UL je na konferenci odprla pomembno vprašanje preobremenjenosti in izgorelosti. Če način dela ljudi vztrajno izčrpava, moramo pregledati tudi sistem, v katerem delajo. Delavnica odpornosti namreč ne bo odpravila nerealnih rokov in pričakovanja stalne dosegljivosti. Če človeku vsak teden naložimo več, potem pa ga pošljemo na tečaj dihanja, smo predvsem poskrbeli, da bo med preobremenjenostjo pravilno vdihoval.

Spremembam se moramo prilagajati in se učiti. Vendar ne na pamet, ampak po pameti. Za vodje to pomeni tudi odločitev, česa ne bomo več počeli. Če tehnologija skrajša opravilo, ni edina možna odločitev, da človeku naložimo še tri dodatna. Prihranek lahko namenimo kakovosti, učenju, pogovoru s sodelavci ali strankami. Lahko pa mu omogočimo, da delo konča pravočasno. Skoraj revolucionarna zamisel.

Kako daleč lahko pripeljemo nasprotno logiko, sta pokazala raziskovalca dr. **Vicky Mountford-Brown** in dr. **Aldo Valencia** z univerze Northumbria. Z znanstveno fantastiko sta prikazala možni svet dela, v katerem tehnologija optimizira človekovo učinkovitost do zadnjega vlakna. Dobesedno. Farmacevt pripravlja prilagojene pripravke, da zaposleni zdržijo več in delajo bolje.

To je bil izmišljeni scenarij, namenjen razmisleku, ne napoved prihodnosti. Vendar je bilo nelagodje ob njem zelo resnično. Bi si želela takšne službe? Hvala, ne. Če potrebujemo nekoga, ki lahko dela brez prestanka, razvijajmo stroje za to.

Takšni scenariji nas prisilijo k vprašanjem, še preden postanejo poslovna praksa. Ali



FOTO: SHUTTERSTOCK

lahko zaposleni takšno ‘izboljšavo’, ki je učinkovita po vseh merilih razen človeških, sploh zavrne?

Licenca še ni znanje

Potencial znanja, podjetnosti in idej med nami je res ogromen. Prav zato je opozorilo dr. **Petra Wostnerja** o vlaganju v ljudi tako pomembno: uvajanje tehnologije mora spremljati razvoj znanja za njeno uporabo.

UMAR v Poročilu o razvoju 2026 (Kakovost življenja v Sloveniji) opozarja na majhen delež zaposlenih z naprednimi digitalnimi spretnostmi in potrebo po razvoju znanj. Med njimi so tudi ustvarjalno mišljenje, kritična presoja, komuniciranje in sodelovanje. Z njimi prepoznamo, kdaj nam orodje pomaga in kdaj nas prepričljivo vodi v napačno smer.

Kupiti licence je razmeroma enostavno. Zagotoviti čas za učenje je zahtevnejše. Licence imajo namreč svojo proračunsko postavko. Učenje pa naj zaposleni nekako stisnejo med dva sestanka, po možnosti med tista o pomenu vseživljenjskega učenja.

Usposabljanje zato ne sme biti samo prikaz desetih ukazov za hitrejše delo. Zaposleni morajo razumeti, s čim imajo opravka, katere podatke smejo uporabiti, kako preverijo rezultat in pri katerih odločitvah je potrebna dodatna presoja. Potrebujejo tudi prostor, da rečejo: ″Tega še ne znam,″ ali: ″Ta rešitev za naše delo ni dobra.″ Če je edini sprejemljiv odgovor navdušenje, bo vodstvo težko izvedelo, kaj se v resnici dogaja.

Prihodnost potrebuje tudi naš glas

Ob vsem tem velja ohraniti nekaj zdrave skepse do prodajnih obljub. Podjetja, ki razvijajo UI, potrebujejo ogromne vložke in imajo močan interes, da njihova orodja čim hitreje sprejmemo. Njihovi poslovni cilji se lahko ujemajo z našimi potrebami. Tega ujemanja pa ne smemo vzeti za samoumevno.

Tudi argument ′če tega ne naredimo mi, bo nekdo drug′ zasluži vprašanje več. Kaj natančno naj bi naredili? Za koga? Pod kakšnimi pogoji? Tekma za tehnološko premoč nam sama po sebi ne pove, kako bodo živeli ljudje, ko nekdo zmaga.

Z antropologom prof. dr. **Danom Podjedom** sva platformo Po pameti zasnovala prav zato, da bi te spremembe gledala skozi človeka: njegovo delo, odnose, učenje, ustvarjalnost in odločanje. Navdušenje in vprašanja o posledicah sodijo v isti pogovor. Bolj ko razumemo tehnologijo, bolje se lahko odločamo, kaj želimo z njo doseči.

Pri tako hitrih spremembah vseh odgovorov ne moremo imeti. Vemo pa dovolj, da čez pet let ne bo posebno prepričljivo reči: ″Nismo vedeli.″

Vodje imajo pri tem veliko moč. Določajo, kaj nagrajujejo, v kaj vlagajo in kako se delo spreminja. Lahko zahtevajo več izdelkov ali boljše rezultate. Lahko prihranek časa spremenijo v novo obremenitev ali v prostor za učenje in kakovostnejše delo.

Roke na volanu pomenijo prav to: da o smeri odločamo, dokler imamo izbiro. Sama si želim prihodnosti, v kateri mi tehnologija pomaga dobro opraviti delo in potem tudi živeti. Za službo, v kateri mi farmacevt meša koktajl za še eno izmeno, pa naj kandidaturo odda robot.

Vodje določajo, kaj nagrajujejo, v kaj vlagajo in kako se delo spreminja. Lahko zahtevajo več izdelkov ali boljše rezultate. Lahko prihranek časa spremenijo v novo obremenitev ali v prostor za učenje in kakovostnejše delo.

Mag. **Nataša Briški** je novinarka, ustanoviteljica Metine liste ter avtorica in voditeljica platforme Po pameti.

easypark
By Arrive

V POSLU IŠČITE PRILOŽNOSTI.
NE PARKIRIŠČA.

EasyPark vam olajša pot do naslednjega sestanka.

SKENIRAJTE IN PRENESITE APLIKACIJO

EasyPark SI d.o.o., Ferrarska ulica 8, KOPER - CAPODISTRIA, 6000 Koper - Capodistria
www.easypark.com

Marketing = strategija rasti

Skozi dialog med Petrom Vidmarjem, predsednikom upravnega odbora Društva za marketing Slovenije (DMS), in Tanjo Kavran, izvršno direktorico DMS, o marketingu kot strategiji rasti in o tem, kaj najbolj uspešni delajo drugače in bolje od večine.

Foto: Nejc Lasič

Tanja: Marketing še vedno pogosto razumemo kot komunikacijo, oglase in kampanje. Zakaj je to danes za podjetje lahko celo nevarna poenostavitev?

Peter: V prihodnosti ne bodo najuspešnejša podjetja, ki bodo sposobna ustvariti največ vsebin, temveč tista, ki bodo najbolje razumela spremembe v življenju, potrebah in pričakovanjih svojih kupcev.



FOTO: JERNEJ LASIČ

Prav zato bi morali marketing razumeti kot strateško funkcijo poslovne inteligence podjetja. Kot funkcijo, ki ne skrbi zgolj za komuniciranje, temveč aktivno sooblikuje poslovne odločitve: katere trge razvijati, katere probleme kupcev reševati, kakšno vrednost ustvarjati in kje prepoznavati nove priložnosti za rast. Komunikacija je pri tem le zadnji in navzven najbolj viden del bistveno širšega procesa.

Marketing se ne začne z oglaševalsko kampanjo, temveč bistveno prej. Začne se z razumevanjem človeka, njegovih potreb, vedenja in sprememb, ki oblikujejo njegovo življenje.

Dober primer je Apple. Njegova največja marketinška prednost ni v oglaševanju, temveč v sposobnosti razumevanja, kako ljudje uporabljajo tehnologijo, kaj od nje pričakujejo in kako lahko izboljša njihovo vsakdanje življenje. Na podlagi teh spoznanj podjetje razvija izdelke, oblikuje uporabniško izkušnjo in gradi celovit ekosistem, ki ustvarja dolgoročno vrednost za uporabnike in podjetje.

Marketing se ne začne z oglaševalsko kampanjo, temveč bistveno prej. Začne se z razumevanjem človeka, njegovih potreb, vedenja in sprememb, ki oblikujejo njegovo življenje.

Peter: Na B2B konferenci za ambiciozne si poslušala pogovor z inženirjem in direktorjem podjetja Kolektor Sisteh, Jožetom Torkarjem. Kaj te je najbolj presenetilo pri njegovem razmišljanju o marketingu in kupcih?

Tanja: Njegovo marketinško, v trg usmerjeno razmišljanje. Ko razvoj pride z izjemno tehnološko rešitvijo, je njegovo prvo vprašanje: »Imamo trg za to rešitev, kdo bo to kupil?« Vrhunska tehnologija sama po sebi še ni poslovna priložnost. Najprej moraš razumeti, kaj kupec potrebuje, kateri njegov problem rešuješ in kaj bo z rešitvijo pridobil. Potem temu prilagodiš tehnologijo. Če rešujemo problem na Zemlji, morda ne potrebujemo rešitve, ki nas lahko odpelje v vesolje. Kot je poudaril: »Kupcu ne prodajamo tehnologije, ampak vrednost.«

Takšno razmišljanje imajo tudi v podjetju Nektar Natura, Zlati gazeli Slovenije 2026. Hotelirjem in gostincem ponujajo pijače, lastne točilne naprave in servis. Pri razvoju ponudbe izhajajo iz njihovih vsakodnevnih izzivov. Ker je za hotelirje in gostince poleg kakovosti pijače pomembno preprosto čiščenje in zanesljivo delovanje naprav, razvija-

Marketing se ne začne z oglaševalsko kampanjo, temveč bistveno prej. Začne se z razumevanjem človeka, njegovih potreb, vedenja in sprememb, ki oblikujejo njegovo življenje.

jo npr. avtomatsko čiščenje in digitalni nadzor delovanja.

Kaj kupec potrebuje, kaj mu otežuje delo in zakaj bi izbral našo rešitev? To so vprašanja marketinga.

Peter: Če bi morala CEO-ju v enem stavku pojasniti, zakaj marketing sodi za isto mizo kot finance, prodaja in razvoj, kako bi to povedala?

Tanja: Pri strateških odločitvah mora sodelovati oseba, ki dobro razume trg in kupca, sicer lahko investiramo v nekaj, česar ljudje ne potrebujejo ali za kar niso pripravljeni plačati.

Tak primer je Marles, prejemnik posebne nagrade Marketinška odličnost za preboj leta 2024. Raziskave so pokazale, da je znamka sicer zelo prepoznavna, a za mlade družine, njihovo največjo ciljno skupino, premalo privlačna. Ugotovitve so vplivale tudi na prenovo ponudbe hiš in arhitekturnih rešitev. Direktorica strateškega marketinga in inovacij je povezovala marketing, produktno vodenje, arhitekturo in razvoj.

Bistvo uspešnega marketinga je v razumevanju, kako se spreminjajo potrebe obstoječih kupcev in kako ustvarjati relevantno vrednost za nove generacije kupcev.

Zato mora biti marketing zraven, ko se odločamo, kaj bomo razvijali in kam bomo vlagali. Ko je ponudba že pripravljena, je precej dražje ugotoviti, da smo narobe ocenili kupca.

Tanja: Po tvojih izkušnjah, katere so najpogostejše napake podjetij, ki ne rastejo tako hitro, kot bi lahko?

Peter: Taka podjetja se prepogosto osredotočajo na lastne poslovne izzive, pri tem pa izgubljajo stik s kupcem, ki se v današnjem izjemno dinamičnem okolju nenehno spreminja. Spreminjajo se njegove navade, vedenjski vzorci, pričakovanja in posledično tudi potrebe.

Pri tem je pomembno razlikovati med dvema skupinama: obstoječimi kupci, ki podjetju zagotavljajo stabilnost poslovanja, in potencialnimi novimi kupci, ki predstavljajo ključni vir prihodnje rasti. Raziskave in praksa kažejo, da dolgoročna rast blagovnih znamk praviloma temelji predvsem na širjenju baze kupcev oziroma povečevanju tržne penetracije, ne zgolj na krepitvi zvestobe obstoječih kupcev. Dober primer takšnega pristopa je LEGO.

Pred vsako pomembno poslovno odločitvijo se vprašajmo: kaj ima od tega naš uporabnik ali kupec? Odgovor mora biti konkreten.

Bistvo uspešnega marketinga ni zgolj v tem, kako učinkoviteje prodajati obstoječim kupcem, temveč predvsem v razumevanju, kako se spreminjajo njihove potrebe in kako ustvarjati relevantno vrednost za nove generacije kupcev.

Peter: Veliko managerjev marketing še vedno dojema kot strošek. Kaj pa imajo skupnega podjetja, ki marketing razumejo kot investicijo?

Tanja: Razumeti marketing kot investicijo pomeni imeti jasne cilje, spremljati rezultate in hkrati gledati dlje od naslednjega četrtletja. Takšna podjetja raziskujejo uporabnika, razvijajo ponudbo in skrbijo za dobro izkušnjo pred nakupom, ob njem in pri uporabi. Z gradnjo znamke in zaupanja ustvarjajo razloge, da si ljudje njihove izdelke želijo, jih izberejo in se vračajo.

To je zgodba Atlantic Grupe z znamko Argeta. Priložnost so pred 20 leti prepoznali v takrat zastareli kategoriji paštet. Sistematično so razvijali izdelek, gradili zaupanje in širili pogled na svojo kategorijo: tekmujejo z vsem, kar ljudje namažemo ali položimo na kruh. S tem so si odprli precej več prostora za rast. Danes je Argeta številka ena na številnih evropskih trgih.

Tanja: Veliko govorimo o UI. Kaj bo po tvojem ostalo ključna človeška prednost marketinga tudi v dobi UI?

Peter: Ena ključnih človeških kompetenc v marketingu prihodnosti bo sposobnost kakovostnega krovnega upravljanja, ki bo temeljilo na poglobljenem razumevanju širšega konteksta, kritičnem razmišljanju in predvsem postavljanju pravih vprašanj.

Ključne konkurenčne razlike med podjetji bodo vse bolj izhajale iz izvirnosti razmišljanja, empatije, poguma za sprejemanje nekonvencionalnih odločitev ter sposobnosti povezovanja na videz nepovezanih informacij, idej in priložnosti.

Zato verjamem, da prihodnost marketinga ne bo manj človeška, temveč paradoksalno še bolj. Tehnologija in UI bosta postopoma prevzemali vse več operativnih in analitičnih nalog, medtem ko bo vloga človeka vse izraziteje usmerjena v ustvarjanje strateške vrednosti.

Peter: Če bi slovenski management sprejel le eno marketinško načelo, ki bi najbolj vplivalo na rast podjetij, katero bi bilo?

Tanja: Pred vsako pomembno poslovno odločitvijo se vprašajmo: kaj ima od tega naš uporabnik ali kupec? Odgovor mora biti konkreten. Bo nekaj opravil hitreje, bo imel manj skrbi, bo rešitev lažje uporabljal? Vrednost za kupca ustvarjamo, ko občuti neposredno korist naših odločitev. Če ga moti zapleten nakup, skrajšamo postopek.

Pri Telekomu Slovenije so denimo kazalnik NPS (pripravljenost uporabnikov za priporočilo) vključili v osebne cilje vseh zaposlenih. S tem so odgovornost za uporabniško izkušnjo prenesli v vsakdanje delo celotnega podjetja. Uporabnik pa dobro izkušnjo presoja zelo konkretno: kako hitro dobi pomoč in kolikokrat mora pojasniti isto težavo.

Vietnamski velikan, nov za Slovence

VinFast je za slovenske kupce razmeroma nova avtomobilska znamka, a za njo stoji en največjih zasebnih gospodarskih sistemov v Vietnamu. Zgodba podjetja je zato več kot zgodba o električnih avtomobilih, je primer ambiciozne industrijske transformacije in globalne širitve.



FOTO: ARHIV VINFAST

Ko je VinFast vstopil na slovenski trg, ga je večina kupcev spoznala kot novega azijskega proizvajalca električnih vozil. Toda za znamko stoji Vingroup, en najpomembnejših zasebnih gospodarskih sistemov v Vietnamu, katerega dejavnosti segajo od industrije in tehnologije do nepremičnin, turizma, zdravstva in izobraževanja.

Skupina, ki je nastala v začetku 90. let, je skozi desetletja zgradila širok poslovni ekosistem. Med njenimi najbolj prepoznavnimi podjetji so nepremičninski razvijalec Vinhomes, turistična skupina Vinpearl, zdravstveni sistem Vinmec in izobraževalne ustanove Vinschool ter VinUniversity. VinFast je tako del precej širše gospodarske zgodbe, ki je evropska javnost večinoma še ne pozna.

Od ideje do globalne avtomobilske znamke

VinFast je svojo pot začel leta 2017 z gradnjo avtomobilskega proizvodnega kompleksa v vietnamskem Hai Phongu. Že leto pozneje je na pariškem avtomobilskem salonu predstavil prva modela, leta 2019 pa odprl tovarno.

V panogi, kjer razvoj novih vozil in proizvodnih zmogljivosti običajno traja več let, je bila hitrost razvoja ena ključnih značilnosti podjetja. Sledila je odločitev za popoln prehod na električno mobilnost, širitev na mednarodne trge in leta 2023 uvrstitev na ameriško borzo Nasdaq.

VinFast danes predstavlja enega najambicioznejših vietnamskih industrijskih projektov. Toda hitra rast in močno finančno zaledje sta le del zgodbe. Pravi preizkus je dolgoročna konkurenčnost na mednarodnih trgih.

Močno domače zaledje, drugačna evropska realnost

V Vietnamu je VinFast že uveljavljena avtomobilska znamka. V Evropi pa se sooča s povsem drugačnim izzivom: kako pridobiti kupce na trgu, kjer imajo evropski, japonski in korejski proizvajalci desetletja prednosti pri prepoznavnosti in zaupanju.

»*Evropski trg zahteva dolgoročen pristop. Poleg konkurenčnega produkta so ključni lokalna prisotnost, kakovostna servisna mreža in predvsem zaupanje kupcev*,« je eno od izhodišč, ki jih pri razvoju znamke poudarja **Tilen Hojč**, generalni direktor, VinFast Adriatic & Greece.

Tudi Slovenija ima v tej zgodbi svojo vlogo. Čeprav gre za majhen avtomobilski trg, predstavlja priložnost za razvoj lokalnih partnerstev, prodajne in servisne infrastrukture ter neposrednega odnosa s kupci.

VinFast pri gradnji zaupanja izpostavlja tudi dolgoročno poprodajno podporo in garancije. Pri modelu VF8 denimo ponuja 10-letno oz. 200.000-kilometrsko garancijo za vozilo ter 10-letno garancijo za visokonapetostno baterijo brez omejitve kilometrov, skladno z garancijskimi pogoji. Poleg tega zdaj ponuja tudi brezplačno vzdrževanje, kar pomeni dodatno brezskrbnost in nižje stroške lastništva.

Poslovna zgodba, ki presega avtomobilsko industrijo

VinFastova pot odpira vprašanja, pomembna tudi za slovenske managerje: kako v kratkem času zgraditi novo industrijsko dejavnost, kako globalno strategijo prilagoditi lokalnim trgom in kako zaupanje v novo znamko pretvoriti v dolgoročno konkurenčno prednost? Za VinFast je bila vzpostavitev avtomobilske proizvodnje šele prvi korak. Naslednji, zahtevnejši, je dokazati, da lahko ambiciozna globalna vizija postane trajnostno uspešen poslovni model.

Za slovenske kupce je VinFast nova avtomobilska znamka. Za poslovni svet pa zanimiv primer tega, kako lahko gospodarski velikan iz hitro razvijajočega se gospodarstva vstopi v eno najzahtevnejših industrij na svetu.

Oglasno sporočilo Inhouse Agency Winfast

Združenje Manager: skupnost, ki premika

Novo vodstvo in nov upravni odbor Združenja Manager (ZM). Novo obdobje običajno začnemo z vprašanjem: Kaj bomo naredili novega? Mi smo poletje začeli nekoliko drugače. Strateško. Z vprašanjem: Kdo smo danes in kakšno Združenje Manager potrebujemo za jutri?

Tanja Subotić Levanič in dr. Žiga Vavpotič

ZM ima odlične temelje, ki so jih gradile generacije vodstev, strokovnih služb ter predvsem članic in članov. Današnje združenje je rezultat njihovega znanja, časa in prepričanja, da kakovosten management prispeva k razvoju celotne družbe.

Na teh temeljih želimo graditi naprej. Novi predsednik ZM **Marko Lukić** v ospredje postavlja ljudi, zaupanje in povezovanje. Razvoj ustvarjajo posamezniki z idejami, odgovornostjo in sposobnostjo, da okoli skupnega cilja povežejo druge. Kakovost vodenja pa potencial spreminja v razvoj.

Spoštovanje preteklosti pomeni tudi pogum za nova vprašanja: Kaj lahko ustvarimo skupaj? Kako povezati več znanja, izkušenj in ambicij? Kako okrepiti skupnost, ki odpira vrata in spodbuja razvoj? In kako postati še močnejši glas odgovornega vodenja in uspešne Slovenije?

Iz odgovorov so se izoblikovali štirje stebri naše prihodnje zgodbe: nadgradnja vsega dobrega, kar smo skupaj zgradili, in usmeritev za prihodnost.

Dobri temelji, nova vprašanja

Pri tem ne začenjamo znova. Naši temelji so jasni: spoštovanje, zaupanje, odgovornost, etika in sodelovanje. Poslanstvo združenja ostaja: ′Z odgovornim voditeljstvom in strokovnim managementom do skupnega napredka.′ Morda te vrednote danes potrebujemo bolj kot kadarkoli prej.

Svet se spreminja z izjemno hitrostjo. Tehnologija in umetna inteligenca preoblikujeta poslovne modele in delo, geopolitične spremembe trge in dobavne verige, demografski izzivi pa zaostrujejo tekmo za talente. V času vse večje polarizacije postajajo dialog, zaupanje in sodelovanje pomembnejši, a tudi zahtevnejši.

Potrebujemo več skupnosti, več povezovanja, izmenjave izkušenj in medsebojnega zaupanja. Več poguma za sodelovanje prek panog, generacij in organizacij.

Prav zato ne potrebujemo manj skupnosti, ampak več. Več povezovanja, izmenjave izkušenj in medsebojnega zaupanja. Več poguma za sodelovanje prek panog, generacij in organizacij.

1. Smo vodilna managerska skupnost Slovenije

Beseda skupnost ni naključna. ZM danes povezuje več kot 1.200 managerk in managerjev. Toda njena moč se ne meri le s številom članov ali dogodkov, temveč v kakovosti odnosov, zaupanju in povezavah, ki ustvarjajo priložnosti.

Skupnost obstaja, ko si ljudje izmenjujejo izkušnje in se učijo drug od drugega. Ko izkušeni manager nameni čas mlajšemu, nekdo odpre vrata na novem trgu ali iskreno deli tudi napake. Ko se ne strinjamo, pa se še vedno poslušamo in spoštujemo.

Največja dodana vrednost ZM niso dogodki, projekti ali pobude. So ljudje. Dogodki ustvarjajo prostor za srečevanje, prava vrednost pa nastaja v zaupanju, sodelovanju, mentorstvu, prijateljstvih, izmenjavi znanja in občutku pripadnosti.

Graditi želimo skupnost, v kateri se vsak član počuti povezanega, slišanega in vključenega. Ki odpira vrata, povezuje generacije in ne raste le po številu članov, temveč po moči povezav in vplivu, ki ga ustvarimo skupaj.

2. Razvijamo odlično in trajnostno voditeljstvo

Management je stroka, voditeljstvo pa odgovornost. Odličnega managerja ne določa samo rezultat, temveč tudi način, kako ga doseže. To je že desetletja del identitete ZM in njegovega Kodeksa etike. A tudi predstava o odličnem voditeljstvu se razvija.

Današnji voditelj mora razumeti tehnologijo in ljudi, finance in trajnost, poslovne rezultate in širši družbeni vpliv. Znati mora sprejemati odločitve v negotovosti, razvijati talente, graditi kulturo ter ustvarjati okolje, v katerem lahko posamezniki in ekipe uspevajo.

Zato želimo biti skupnost, v kateri najboljši navdihujejo najboljše. V kateri znanje kroži med generacijami, panogami in okolji. V kateri si izkušnje delimo in management razumemo kot poklic,

pri katerem se nikoli ne nehaš učiti. Če želimo boljša podjetja in boljšo Slovenijo, potrebujemo boljše voditelje.

3. S pozitivnim stanovskim vplivom soustvarjamo uspešno Slovenijo

Tu se naša odgovornost razširi preko meja posameznega podjetja. Z odločitvami nastajajo delovna mesta, inovacije, izvoz in nova vrednost. Od uspešnosti podjetij so odvisni blaginja zaposlenih, konkurenčnost gospodarstva in razvoj družbe.

Zato mora imeti managerska skupnost aktiven glas pri razvojnih vprašanjih Slovenije. Ne zato, ker imamo odgovore na vse izzive, temveč ker nosimo pomemben del odgovornosti za prihodnji razvoj države.



Teme se že jasno izrisujejo: produktivnost in višja dodana vrednost, razvoj in privabljanje talentov, umetna inteligenca in tehnološka transformacija, kapital za rast, internacionalizacija, kakovost upravljanja ter predvidljivo in konkurenčno poslovno okolje.

Moč skupnosti se ne meri le s številom članov ali dogodkov, temveč v kakovosti odnosov, zaupanju in povezavah, ki ustvarjajo priložnosti. Največja moč ZM je v tem, kar lahko ustvarimo skupaj.

Morda pa vse povezuje eno širše vprašanje: kako skupaj ustvariti več. Več znanja. Več produktivnosti. Več uspešnih podjetij. Več kakovostnih delovnih mest. Več kapitala za rast. Več priložnosti za mlade. In posledično več blaginje za celotno družbo.

Če želimo uspešno Slovenijo, potrebujemo razvojni dialog, ki presega posamezne interese, ter dogovor o tem, kako bomo skupaj ustvarili več, ne le razdelili obstoječe. Prav v tem vidimo eno najpomembnejših vlog managerske skupnosti.

4. Povezujemo najboljše iz Slovenije z najboljšimi iz sveta

Slovenija je ravno prav velika, ko sodeluje. Naši managerji vodijo podjetja po svetu, v Sloveniji delujejo odlični tuji managerji, naša podjetja pa tekmujejo globalno. Zato želimo te svetove še tesneje povezovati. Najboljše ideje se razvijajo tam, kjer se srečujejo različne izkušnje, pogledi in prakse.

Slovence v tujini in tuje managerje v Sloveniji vidimo kot pomemben del naše skupnosti. Želimo več mednarodnih povezav in prenosa znanja. Ne zato, da bi posnemali druge, ampak da bi svoje ambicije postavljali v globalni kontekst.

Od strategije do skupnosti

Vse zapisano nima prave vrednosti, če ostane na papirju. Najpomembnejši del strateškega razmisleka niso dokumenti ali načrti, temveč ljudje.

ZM ni predsednik, upravni odbor ali strokovna služba. ZM smo vsi. Zato želimo še več sodelovanja članic in članov: pri oblikovanju tem, mentorstvu, deljenju izkušenj, v regijah, mednarodnem povezovanju in konstruktivnem opozarjanju, ko bi lahko nekaj naredili bolje.

Vprašanje članstva zato ni le: Kaj dobim od ZM? Dodati moramo še drugo: Kaj lahko jaz prispevam skupnosti? Tako bomo pridobivali vsi.

Zdaj je čas za premik skupaj

Managerski kongres je bil priložnost, da se ponovno srečamo, izmerimo energijo naše skupnosti in preverimo, koliko ambicije imamo. Čutimo, da je je veliko. Zdaj jo moramo pretvoriti v dejanja.

Poletni strateški razmislek zato ni zaključek procesa in še manj dokument novega vodstva. Je začetek pogovora, v katerega želimo vključiti celotno skupnost.

Naša ambicija je biti prvi sogovornik managementa in ključni partner pri soustvarjanju uspešne Slovenije. Verjameva, da lahko naredimo veliko. Ne zaradi novega vodstva, strategije ali še več dogodkov.

Ampak zato, ker imamo nekaj bistveno močnejšega: več kot tisoč ljudi z znanjem, izkušnjami, odnosi, idejami in voljo ustvarjati napredek. Če bomo to moč še bolje povezali, lahko skupaj ustvarimo več. Več za boljši management. Več za uspešnejše gospodarstvo. Več za boljšo Slovenijo.

Največja moč ZM je v tem, kar lahko ustvarimo skupaj.

Tanja Subotić Levanič in dr. **Žiga Vavpotič** sta podpredsednica in podpredsednik Združenja Manager.

NOVOST V 2027

MQBATOR

POSPEŠEVALNIK SODOBNEGA VODITELJSTVA

Strategijo za jutri imate.

Kaj pa voditelje, ki jo bodo začeli uresničevati danes?

Jasna strategija, tržna priložnost in ambicija so izhodišče. Za naslednji korak potrebujete ljudi, ki znajo prevzeti večjo odgovornost, voditi spremembe in krepiti ekipe. Ali jih v podjetju že razvijate?

MQbator je razvojni pospeševalnik, ki ambicijo rasti povezuje z razvojem nove generacije voditeljev. Namenjen je podjetjem v rasti, organizacijam v preobrazbi in tistim, ki se pripravljajo na nasledstvo. Da bodo vaši ljudje pripravljeni voditi podjetje, kakršno želite postati.

Bodite prvi, ki bodo z MQbatorjem razvijali novo generacijo voditeljev.

Več info na diana.jecic@zdruzenje-manager.si

MQbator: ko vodenje potrebuje spremembo

Podjetje je zraslo. Ima potencial. Ali so zrasli tudi ljudje, ki ga vodijo? Ali so razvili kompetence, ki jih zahtevajo umetna inteligenca (UI), novi načini dela in vse hitrejše spremembe? To so vitalna vprašanja rasti in preobrazbe. Ne glede na to, ali govorimo o družinskem podjetju, dinamično rastoči gazeli ali organizaciji v preobrazbi. MQbator, novi razvojni inkubator Združenja Manager, je odgovor na eno ključnih vprašanj slovenskih podjetij: kako razviti ljudi, ki bodo sposobni voditi naslednjo razvojno fazo organizacije.

mag. Edita Krajnović

Podjetja se danes soočajo z dvojnim izzivom. Na eni strani morajo razviti ljudi, sposobne prevzeti več odgovornosti za prihodnjo rast. Na drugi strani pa se morajo naučiti voditi v svetu, ki je bistveno drugačen od tistega, v katerem so nastajali njihovi dosedanji uspehi. Simptomi so pogosto podobni. Ključne odločitve ostajajo na plečih ozkega kroga ljudi. Nasledniki še ne prevzemajo dovolj odgovornosti. Srednji management čaka na navodila. Spremembe trajajo dlje, kot bi si želeli. Podjetje raste hitreje kot sposobnost organizacije, da to rast podpira.

Izzivi vodenja za naslednji razvojni korak

Skoraj vsako uspešno podjetje prej ali slej pride do trenutka, ko mora ustvariti prostor za novo generacijo vodenja. Kar je podjetje pripeljalo do današnjega uspeha, ni nujno dovolj za njegov naslednji razvojni korak. Razviti mora nova znanja, drugačne pristope in prepoznati ljudi, ki bodo prevzemali vedno več odgovornosti.

Vodstvo praviloma naredi ′domačo nalogo′. Strategija je jasna, trg obstaja, investicijski potencial prav tako. Manj vidno pa se odpira vprašanje, ali ima organizacija dovolj ljudi, naslednikov, ki so sposobni uresničiti naslednjo razvojno fazo. Kajti podjetja ne rastejo le skozi produkte in tehnologije, temveč predvsem skozi ljudi.

Izzivi vodenja v drugačnem okolju

V številnih podjetjih ob tem ne poteka le prenos vodenja med generacijami, temveč prehod v drugačno logiko vodenja. Če je bil nekoč uspeh povezan predvsem s hitrimi odločitvami posameznika, danes vse bolj temelji na sodelovanju, zaupanju in sposobnosti, da odgovornost prevzame širši krog ljudi. »*Današnji voditelj hkrati upravlja rezultate, razvoj talentov, tehnološke spremembe in kulturo organizacije*,« ugotavljata podpredsednika ZM, **Žiga Vavpotič** in **Tanja Subotić Levanič**.

MQbator ni klasičen izobraževalni program. Je razvojni pospeševalnik za podjetja, ki želijo ambicijo rasti podpreti z novo generacijo voditeljev, sposobnih voditi organizacije prihodnosti.

Če je bilo nekoč manj pomembno, danes t. i. porazdeljeno ali vključujoče voditeljstvo postaja en ključnih dejavnikov uspeha. Največja omejitev razvoja namreč ni tehnologija, temveč kakovost vodenja: razvoj vodstvenih kompetenc, sposobnost sodelovanja med funkcijami, jasnejše prevzemanjem odgovornosti ter večja pripravljenost na spremembe. Sedem od desetih vodij pravi, da je njihova ključna konkurenčna strategija v naslednjih treh letih hitro prilagajanje spremembam, razkriva poročilo Deloitte Global Human Capital Trends 2026.

Tudi rezultati prvega regionalnega indeksa zrelosti UI, ki so ga razvili raziskovalci DOBA Fakultete, razkrivajo, da podjetja UI že uporabljajo, vendar je njena vključitev v ključne poslovne procese, odločanje in upravljanje še omejena. »*Naslednja faza razvoja bo zato predvsem managerska in organizacijska*,« je v razpravi na Managerskem kongresu 2026 prisotne usmeril dr. **Gorazd Justinek**, dekan DOBA fakultete.

Ne primanjkuje talentov, temveč voditeljstva

Morda je zato vprašanje prihodnosti manj povezano s tem, ali bomo našli dovolj talentov, in bolj s tem, ali bomo razvili dovolj voditeljev. **Niko Slavnić**, podjetnik in gostujoči predavatelj na IEDC - Poslovni šoli Bled, je na forumu Future500 septembra 2026 sogovornikom zastavil drzno vprašanje: »*Ali nam v resnici primanjkuje talentov? Ni to le mit in nam v resnici primanjkuje voditeljstva?*« Pritrdili so mu vsi sogovorniki, med njimi **Medeja Lončar**, vodilna managerka v Siemensu v Sloveniji in na Hrvaškem. Kot predsednica ZM v letih 2020–2023 je na agendo postavila sodobno, trajnostno voditeljstvo. Med tri ključne krovne kompetence trajnostnega voditelja sodi premik v miselnosti iz ′jaz′ na ′mi′, sistemsko razmišljanje, ki omogoča celosten pogled, hkrati pa vidi podrobnosti



FOTO: ADOBESTOCK

ter zmožnost grajenja odnosov – tako v podjetju kot z deležniki.

»*Talent sledi priložnostim rasti*,« ključno sporočilo omenjenega panela vidi Slavnić. Prof. dr. **Alison Pearce**, raziskovalka strateškega podjetništva na britanski Northumbria University, soustanoviteljica evropskega Global Entrepreneurial Talent projekta, sorodno opozarja na profil t. i. strateških podjetnikov: »*Priložnosti in trendov praviloma ne začutijo tisti, ki sedijo v upravnih odborih, temveč ljudje na robu organizacije, ki so v stiku s kupci, razvojem tehnologij in trgov*.« To so ljudje, ki spodbujajo spremembe in premike. Vprašanje za vodstva podjetij zato ni več, ali imajo v organizaciji talent. Vprašanje je, ali ga znajo prepoznati, razviti in mu ustvariti prostor za vpliv.

MQbator: od diagnoze do razvojnega preboja

Razvoj se zato ne začne z ugibanjem, ampak z merjenjem organizacijske pripravljenosti na naslednjo fazo razvoja. Toda, kako ugotoviti, kje podjetje dejansko stoji? Kako ločiti med občutkom in dejanskim stanjem? Kako prepoznati razvojne vrzeli, še preden postanejo omejitev za rast?

Logika MQbatorja je preprosta: razvoj voditeljstva ima smisel le, če je neposredno povezan z razvojnimi cilji podjetja. Zato se ne začne s klasičnim izobraževanjem, ampak z diagnozo organizacije. Kje smo? Kaj nas omejuje? Katere kompetence moramo okrepiti, če želimo doseči naslednjo stopnjo razvoja?

Diagnostiko, ki podjetju omogoča globalno znanje, so razvili dr. **Andreja Kodrin** v sodelovanju z dr. **Robertom Kaplanom** s Harvard Business School, Ekonomsko fakulteto UL in Institutom Jožef Stefan. Rezultate diagnostike za vključeno podjetje interpretira med-

Logika MQbatorja je preprosta: razvoj voditeljstva ima smisel le, če je neposredno povezan z razvojnimi cilji podjetja. Zato se ne začne s klasičnim izobraževanjem, ampak z diagnozo organizacije.

narodno certificiran Quintaum strokovnjak ali strokovnjakinja, ki osvetli prioritetna področja za zagotavljanje preobrazbe in odpornosti organizacije.

Podpora preizkušenega managerja ali managerke

Na podlagi prepoznanih vrzeli podjetje oblikuje razvojni izziv. V premagovanju izziva udeleženci iz podjetja sodelujejo z izbranim profesionalnim mentorjem ali mentorico – preizkušenim managerjem, podjetnikom, ki je na svoji poklicni poti kot vodja uspešno (rast, dodana vrednost, odpornost) preobrazil/-a svojo organizacijo.

Vzporedno udeleženke in udeleženci dostopajo do ključnih znanj za sodobno voditeljstvo, ki jih zagotavljajo partnerji znanja: Ekonomska fakulteta UL, IEDC - Poslovna šola Bled in DOBA fakulteta. 12-mesečni program je časovno prilagojen vodstvenemu kadru in optimizira načine vključenosti.

Zakaj bodo uspešni?

Študenti t. i. bršljanove lige (ang. *Ivy League*) v svojih karierah niso uspešni zaradi najboljših profesorjev, poznanstev, ambicij ali privilegijev. »*Te razlage zgrešijo bistvo,*« razlaga raziskovalec, ekonomist **John Friedman**. Namesto tega izpostavlja priložnost, da se študenti teh fakultet naučijo uspevati v okolju najbolj nadarjenih in najambicioznejših ljudi na svetu. To vidi kot enkratni učni poligon za delo v najvišjih poklicnih krogih.

Tudi zato ni naključje, da najhitreje rastejo podjetja, ki svoje voditelje postavijo v okolje drugih ambicioznih in uspešnih voditeljev. ZM je takšno okolje – skupnost, ki premika.

MQbator ni klasičen izobraževalni program. Je razvojni pospeševalnik za podjetja, ki želijo ambicijo rasti podpreti z novo generacijo voditeljev, sposobnih voditi organizacije prihodnosti. Namenjen je podjetjem v rasti in preobrazbi in organizacijam, ki se pripravljajo na nasledstvo.

Ne izhaja iz vprašanja, kaj bi se ljudje še lahko naučili. Izhaja iz vprašanja, ki si ga zastavljajo najbolj ambiciozna podjetja: ali so ljudje, ki danes vodijo podjetje, pripravljeni na podjetje, kakršno želimo postati jutri?

Mag. **Edita Krajnović** je direktorica družbe Mediade in sodeluje pri razvoju MQbatorja.

S SPIRIT Slovenija do novih priložnosti

Od mednarodnih poslovnih povezav in razvoja izvoznih kompetenc do podpore pri pomembnih razvojnih odločitvah – SPIRIT Slovenija podjetjem pomaga prepoznavati in izkoriščati priložnosti za rast.

Širitev na tuje trge, iskanje novih poslovnih partnerjev, razvoj kompetenc in prilagajanje spremembam v poslovnem okolju so med ključnimi izzivi slovenskih podjetij. Pri njihovem premagovanju jih podpira Javna agencija SPIRIT Slovenija, ki s programi usposabljanja, svetovanjem in organizacijo mednarodnih poslovnih dogodkov podjetjem pomaga pri razvoju in širitvi poslovanja.



FOTO: ARHIV SPIRIT SLOVENIJA

Od Münchna do Šanghaja: priložnosti za mednarodno poslovanje

Vstop na nov trg zahteva več kot le dober izdelek. Pomembni so poznavanje poslovnega okolja, ustrezni partnerji in neposredni stiki s potencialnimi kupci. SPIRIT Slovenija zato organizira gospodarske delegacije, mednarodna poslovna srečanja in skupinske sejemske nastope, ki podjetjem omogočajo predstavitev njihovih rešitev in preverjanje poslovnih priložnosti na tujih trgih.

Tudi letošnje leto je zaznamovalo več odmevnih mednarodnih nastopov. Na tehnološki konferenci Bits & Pretzels v Münchnu je sodelovala prva slovenska start-up delegacija, na novembrskem uvoznem sejmu CIIE v Šanghaju pa se je Slovenija predstavila že petič, tokrat z nacionalnim in komercialnim paviljonom. Gre za različna trga in poslovni okolji, a z enakim ciljem: slovenskim podjetjem omogočiti neposreden dostop do novih poslovnih povezav.

Znanje in pravočasne odločitve za nadaljnjo rast

Uspešna internacionalizacija se začne že v podjetju – z ustreznim znanjem, jasno strategijo in dobro pripravljenostjo na tuje trge. Temu je namenjen program Vodenje izvoznega poslovanja (ITM), ki združuje praktično usposabljanje in pripravo izvoznega načrta za konkretno podjetje. Kmalu bodo odprte prijave za novo generacijo programa, namenjenega podjetjem, ki želijo bolj načrtno razvijati svoje izvozne aktivnosti.

Pomembne razvojne odločitve pa niso povezane le s širitvijo poslovanja. Za številna, zlasti družinska podjetja, je en zahtevnejših izzivov tudi prenos lastništva. Nacionalna točka za prenos lastništva zagotavlja strokovno podporo lastnikom in naslednikom, agencija pa pripravlja tudi novo spletno orodje za oceno pripravljenosti podjetja na prenos.

Investicije, znanje in izkušnje vodstev podjetij

Poleg podpore slovenskim podjetjem na tujih trgih SPIRIT Slovenija pomemben del aktivnosti namenja tudi privabljanju tujih neposrednih investicij ter sodelovanju s podjetji s tujim in mešanim kapitalom, ki že poslujejo v Sloveniji.

Prav vodstvom teh podjetij je namenjena nova serija strokovnih srečanj FDI Executive Exchange, ki odpira prostor za izmenjavo izkušenj o strateških poslovnih vprašanjih. Prvo septembrsko srečanje je bilo posvečeno zaščiti tehnologij, poslovnih skrivnosti in intelektualne lastnine – področjem, ki so vse pomembnejša za ohranjanje konkurenčne prednosti podjetij.

Izkoristite aktualne priložnosti

Ne glede na to, ali podjetje načrtuje vstop na nov trg, krepi izvozne kompetence oz. išče nove poslovne povezave, so mu na voljo različne oblike podpore SPIRIT Slovenija. Aktualne programe, gospodarske delegacije, sejme in poslovne dogodke lahko spremlja na spletni strani agencije, portalu Izvozno okno in Podjetniškem portalu, lahko pa se naroči na MSP priročnik.

SPIRIT Slovenija deluje pod okriljem Ministrstva za gospodarstvo, delo in šport.

Grant Thornton

Presegamo vaša pričakovanja

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

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

grantthornton.si



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

Uspeh enega je priložnost za vse

Ko je konec avgusta na brniškem letališču pristalo zasebno letalo s košarkarji ekipe Los Angeles Lakers, se je zgodilo nekaj posebnega. Ena najbolj prepoznavnih športnih blagovnih znamk na svetu je prišla v državo z dvema milijonoma prebivalcev. Ne na uradno tekmo, ne zaradi sponzorske pogodbe in obveznosti, ne zato, ker bi jih sem pripeljala draga državna promocijska kampanja. Prišli so, ker jih je povabil Luka Dončić. Luka osebno.

Petra Juvančič



FOTO: ADOBESTOCK

In skoraj istočasno, ko so svet obkrožile fotografije Lakersov iz Ljubljane in z Bleda, se je pri nas na družbenih omrežjih začelo tisto, kar znamo skoraj tako dobro kot komentirati šport: iskati razloge, zakaj nekaj, kar je videti dobro, pravzaprav morda le ni tako dobro. Še posebej, ko so se fantje z velikimi črnimi avtomobili popeljali po Čopovi do znane restavracije.

Zakaj oni lahko? Zakaj toliko pompa? Koliko nas je vse skupaj stalo? Kaj bo imela Slovenija od tega? In kar je najbolj žalostno: precej pikrih komentarjev je bilo mogoče prebrati prav pod objavami uradnega profila Lakersov in profili drugih tujih navdušencev, ki so spremljali njihov obisk. Samodestruktivnost naroda, ki jo je težko razumeti.

Ob tem sem se spomnila znamenite misli **Iva Boscarola**, ki je pred leti postala bob leta, da pri nas lažje oproščamo lopovščino kot pa uspeh: "Slovenci oprostijo vse, le uspeha ne." Misel, ki je že skoraj ponarodela. V Sloveniji imamo resnično nenavaden odnos do izstopanja. Dokler je nekdo perspektiven, ga spodbujamo. Ko postane uspešen in če morda ob tem naredi še kakšno povsem človeško 'napako', ga začnemo meriti z drugačnim metrom. Koliko zasluži? Kaj vozi? Kdo mu je pomagal? Kaj ima od tega država? Je res tako dober? In predvsem: ali si vse to res zasluži?

Ko si dovolj uspešen, lahko svet pripelješ domov. In ko se to zgodi, bi bilo dobro, da ga znamo sprejeti. Ne samo pri športu, velja tudi za uspehe v podjetništvu, umetnosti in znanosti.

Luka Dončić je globalna blagovna znamka. Toda v primerjavi s številnimi drugimi globalnimi zvezdniki države, iz katere prihaja, je ni pozabil ali ji namenil le kak občasen obisk. Ravno nasprotno. Slovenijo vedno znova jemlje s seboj in jo želi pokazati tudi prijateljem, sodelavcem, partnerjem ... in preko navijačev tudi svetu. Štiridnevni obisk Lakersov je organiziral in financiral sam ter med nas pripeljal štirinajst soigralcev. Trenirali so v Stožicah, obiskali Ljubljanski grad, se peljali po Ljubljanici, na Bledu veslali, igrali golf in nenazadnje obiskali pediatrično kliniko. Namen obiska je bil predvsem povezovanje ekipe pred novo sezono, toda za Slovenijo je nastal promocijski učinek, ki ga je težko načrtovati in plačati s še tako dobro državno strategijo.

Pozornost je valuta

In prav v tem je prvi razlog, zakaj je ta obisk za Slovenijo pomemben. Pozornost je danes valuta. Države, mesta, podjetja in turistične destinacije tekmujejo zanjo. Slovenija lahko porabi milijone za oglase, ki bodo ljudem po svetu razlagali, da je zelena, lepa, varna in vredna obiska. Lahko pa igralec Lakersov na svojem profilu objavi fotografijo Blejskega jezera. Učinek ni enak: drugo je osebno priporočilo znane osebnosti, ki ji sledijo milijoni. Tudi uradni profil Lakersov je iz Slovenije objavljal fotografije in posnetke ekipe. Slovenska turistična organizacija ocenjuje, da takšna izpostavljenost pomeni pomembno promocijsko priložnost predvsem na ameriškem trgu, pa tudi globalno. Že dva videa, ki ju je pred obiskom posnela z Dončićem, sta skupaj presegla pet milijonov ogledov.

Drugi razlog je še pomembnejši. Luka Dončić svojo svetovno prepoznavnost prenaša tudi na Slovenijo. V ekonomski logiki obstaja preprost princip: če se močna blagovna znamka poveže z drugo, se del njenih atributov prenese nanjo. Lakersi pomenijo Los Angeles, Hollywood, NBA, spektakel, vrhunski šport in globalno prepoznavnost. Dončić pomeni izjemen talent, uspeh in svetovni vrh. Ko se ob njih pojavljajo Ljubljana, Bled, Stožice in Slovenija, se del te zgodbe prenese tudi na nas.

Slovenija nikoli ne bo mogla tekmovati z velikostjo po površini, lahko pa tekmuje in pokaže svojo veličino z neverjetnimi talenti. Z Dončićem, Pogačarjem, Rogličem, Garnbretovo … In nenazadnje z Akrapovičem, Boscarolom, Olajem … Znanstveniki, umetniki, podjetniki in inovatorji, ki delajo Slovenijo veliko. Seveda ni mogoče vsake fotografije obiska Lakersov kar takoj neposredno pretvoriti v evre in izračunati donosnosti 'naložbe'. Toda poslovni svet deluje preko odnosov, priporočil in izkušenj, za kar pa je en od pogojev, da te najprej opazijo.

Dokaz, da je mogoče

Tretji razlog pa je morda najpomembnejši za nas, Slovence in Slovenke same. Uspeh drugih bi morali znati uporabljati kot dokaz, da je mogoče. Ta pozitivna zavist, privoščljivost, ki temelji na logiki, če uspe nekomu drugemu, to pomeni, da lahko tudi meni. Družba, ki uspeh nenehno relativizira, mladim nehote pošilja sporočilo, da je varneje ne izstopati. Da je bolje ostati v povprečju, ker je uspeh sicer občudovan od daleč, doma pa hitro postane oteževalna okoliščina.

Potrebujemo mnogo bolj pozitivno in optimistično kulturo, v kateri razumemo, da uspeh enega ne zmanjšuje možnosti drugega. Odnos, ki smo ga videli pri najmlajših, ki so po nekaj ur čakali na Dončićev podpis, saj jim daje upanje, da so v življenju mogoče velike stvari. Morda prav zato otroci uspeh pogosto razumejo bolje kot odrasli: ne sprašujejo se o tem, zakaj ima nekdo toliko, ampak sanjajo o tem, da bi nekoč uspeli tudi sami.

Luka Dončić svojo svetovno prepoznavnost prenaša tudi na Slovenijo. V ekonomski logiki obstaja preprost princip: če se močna blagovna znamka poveže z drugo, se del njenih atributov prenese nanjo.

Luka Dončić nam je z obiskom Lakersov pravzaprav pokazal nekaj zelo preprostega. Ko si dovolj uspešen, lahko svet pripelješ domov. In ko se to zgodi, bi bilo dobro, da ga znamo sprejeti. Ne samo pri športu, velja tudi za uspehe v podjetništvu, umetnosti in znanosti.

Petra Juvančič je izvršna direktorica Združenja Manager. *Kolumna je bila objavljena v Večeru 26. avgusta 2026.*

NAJVEČJA SKRIVNOST PANJA NI MED.

JE MATIČNI MLEČEK.



www.medex.si

KLINIČNE ŠTUDIJE
NARAVNO BREZ LAKTOZE
NARAVNO BREZ GLUTENA
BREZ KONZERVANSOV
BREZ UMETNIH BARVIL

*Vitamin C ima vlogo pri delovanju imunskega sistema.
Prehransko dopolnilo ni nadomestilo za uravnoteženo in raznovrstno prehrano ter zdrav način življenja.

medex

CRMT

Podatkovna suverenost: Obdržite nadzor nad svojimi podatki.

Ne morete obvarovati tistega, česar ne vidite.

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

4 koraki od izpostavljenosti do suverenosti

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

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

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

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

Več informacij: +386 599 437 00 | info@crmt.com | www.crmt.com **Brezplačna ocena pripravljenosti:**

Več informacij: kontroling.si ▸ info@kontroling.si ▸ 05 99 437 00

šola kontrolinga

ODPRTE SO PRIJAVE NA IZOBRAŽEVALNI PROGRAM

CERTIFICIRANI KONTROLER 2027

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

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



A1 Business

Zanesljiv partner pri gradnji kibernetske odpornosti



“Kibernetska varnost zahteva več kot zgolj izpolnjevanje predpisov. Skladnost je le izhodišče – cilj je odpornost. Podjetja moramo preiti iz reaktivnega v proaktivni pristop ter graditi kulturo, procese in zmogljivosti, ki nas varujejo pred sodobnimi grožnjami.

V Skupini A1 več kot 400 varnostnih inženirjev združuje znanje in izkušnje ter nam omogoča vpogled v najnovejše trende in učinkovite obrambne pristope.

Prek A1 Varnostno operativnega centra vsak dan spremljamo IT-okolja številnih slovenskih podjetij, kar nam daje neposreden stik z realnimi incidenti – zlasti pri malih in srednje velikih podjetjih.

Zato lahko podjetjem pomagamo ne le pri izpolnjevanju regulative, temveč predvsem pri gradnji prave kibernetske odpornosti.«

Dejan Turk,
predsednik uprave A1 Slovenija in A1 Hrvaška

Več

A1 Slovenija, d. d., Ameriška ulica 4, SI-1000 Ljubljana



FOTO: ARHIV ZM

Merilec vrednosti je moč družbene zavesti

Tomaž Bole,
ustanovitelj zavoda Gallus J. Carniolus in Gallusovega sklada,
soustanovitelj Ustanove Gallus

Kaj pravzaprav pomeni biti manager v kulturi in umetnosti? Ko sem pri 23 stopil v managerske čevlje, nisem imel kaj dosti pojma o tem, kaj in kdo je manager, kaj počne in kakšno je njegovo poslanstvo. Danes se temu lahko samo smejim. Pa vendar, v kulturi beseda manager v prvi vrsti zaznamuje managerja umetnikov in umetniških projektov. Ko sem se že kot direktor Gallusa leta 1990 povezal z Združenjem Manager in začel spoznavati managerje iz gospodarstva, mi je bilo takoj jasno, da sodim mednje, čeprav je narava mojega dela vseeno malce drugačna. Predvsem pa zelo težavna, saj je to delo predvsem prepričevanje in dokazovanje, da so učinki umetnosti in kulturnega ozaveščanja garanje na dolgi rok, pa četudi so se pokazali šele pri naslednjih generacijah. Zame je vedno najpomembnejša naložba v prihodnost naložba v človeka, še posebej v umetnika, kar so prepoznali tudi v Združenju Manager, ki je leta 1996 postalo soustanovitelj Ustanove Gallus.

Ko se ozrem nazaj in v mislih preletim vseh 50 let do danes, se mi zastavi vprašanje: Kako je zdaj in kako naprej? Znanje, spoznanja, odkrite modrosti in pisane izkušnje bi lahko bile neprecenljive. Pa so? Danes, v času, ko ne velja skoraj nič več, kar me je usmerjalo, mi dajalo pogum in moč, ko so najosnovnejše in hkrati najpomembnejše vrednote in človečnost na prelomni preizkušnji ... Ko lahko vse, kar smo dobrega ustvarili v eri današnje civilizacije, v trenutku zdrsne v črno luknjo? Kot manager na področju, ki je danes v gospodarskih krogih manj ali pa sploh nepomembno, sem od samega začetka svojega voditeljskega poslanstva neomajen. Dodana vrednost na kulturnem področju se ne meri v številkah, temveč v moči družbene zavesti in ozaveščenosti.

V svoji prvi (javni) službi tajnika takratne Zveze kulturno prosvetnih organizacij občine Bežigrad sem bil menda celo najmlajši na svojem področju. Ugriznil sem v takrat najvišjo vodstveno funkcijo, ki si jo lahko dosegel v tistem času, ne da bi moral biti član komunistične partije. Kultura je zame od nekdaj nadpolitična in tako sem prepričan še danes. Le tako lahko neodvisno služi razvoju naše družbe in civilizacije. Edino, česar nisem mogel razumeti, je bilo, zakaj smo, ob takrat že kar znatni inflaciji, morali imeti denar na računu, namesto da bi ga pametno vlagali. Že takrat me je močno zanimala povezava z gospodarstvom, pa tudi primerjava, saj se nikoli nisem mogel strinjati z mnenjem gospodarstvenikov, da je kultura strošek. Sem pa vedno užival v stikih z ljudmi, z njimi sodeloval in jih, če je le bilo mogoče, povezoval.

Kultura je zame od nekdaj nadpolitična in tako sem prepričan še danes. Le tako lahko neodvisno služi razvoju naše družbe in civilizacije.

Zanimiva je primerjava vodenja med časom, ko je bila kulturna dejavnost možna samo kot javna, ter od leta 1990 dalje, ko sem smel začeti zasebno pot z licenco prvega samostojnega organizatorja v kulturi in ustanovil Agencijo in založbo Gallus ter Gallusov sklad. Če smo se prej lahko skrivali v kolektivni odgovornosti, sem zdaj lahko za svoja ravnanja in odločitve okusil sadove polne odgovornosti.

Vse življenje sem vlagal v mlade. Večina od njih je danes uspešna, na kar sem ponosen. A še bolj pomembno je, da se zdaj lahko sam učim od njih in skupaj pletemo ter snujemo kali prihodnosti.

Slovenska delegacija v Šanghaju

V začetku novembra je slovenska delegacija več kot 30 predstavnikov slovenskih podjetij in organizacij pod okriljem GZS ter v sodelovanju s partnerji, med njimi tudi ZM, obiskala Šanghaj. Udeleženci so si ogledali kitajska podjetja in institucije ter obiskali tovarno Domel v Suzhouu. Udeležili so se *Slovensko-kitajskega poslovnega foruma*, na katerem so se predstavniki gospodarstva in institucij obeh držav seznanili z izkušnjami podjetij, ki že poslujejo na obeh trgih, in nadaljevali tudi z individualnimi B2B srečanji. Na forumu je zbrane v imenu ZM nagovorila izvršna direktorica **Petra Juvančič**. Izpostavila je, da obisk vodjem omogoča neposreden vpogled v kitajsko poslovno okolje, njegov tempo, tehnološki razvoj in ambicije podjetij. Delegacija je obiskala še sejem *China International Import Expo*, kjer se je uradno odprl tudi slovenski paviljon. V nacionalnem in komercialnem paviljonu, ki ju je organiziral SPIRIT Slovenija, se je predstavilo 13 slovenskih podjetij.



FOTO: ARHIV ZM

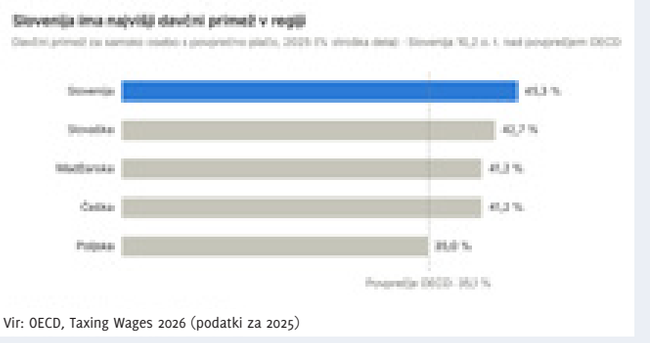
Kako ustvariti prostor za novo generacijo vodenja?

Prenos vodenja, nasledstvo in oblikovanje nove generacije vodij so med najzahtevnejšimi preizkusi za ustanovitelje, direktorje in vodstvene ekipe. Kako jih izpeljati z odliko in čim manj tveganji? In kaj ločuje uspešne prenose od tistih, ki ustavijo razvoj podjetja? Ta in sorodna vprašanja smo odpirali na jesenskem MQ treningu 18. novembra. Na dogodku smo prisluhnili izkušnjam **Marka Lukića**, Lumar, dr. **Tomaža Kmecla**, Kolektor Etra, **Simona Mesca**, Mebor, **Iztoka Podkrižnika**, Podkrižnik, **Branka Selaka**, Marmor Hotavlje, **Maje Strnad Cestar**, Medis, **Andreja Klančarja**, Klančar Žerjavi, **Danijela Vuka**, Termo Shop, in **Mateja Košmrlja**, Cosylab. Sogovorniki so se strinjali, da je uspešen prenos vodenja več kot predaja funkcije ali lastništva. Ustanovitelj mora ustvariti prostor za novo generacijo, novi voditelji pa morajo razumeti, zakaj je podjetje postalo uspešno.

Delo se mora splačati

Delo je v Sloveniji med najbolj obremenjenimi v razvitem svetu. To duši konkurenčnost, odganja razvojne kadre in dolgoročno spodkopava temelje socialne države. Združenje Manager zato podpira korake k razbremenitvi dela, ker je ta pogoj za ustvarjanje več dodane vrednosti in s tem za blaginjo vseh.

Po podatkih OECD je davčni primež na povprečno plačo samske osebe v Sloveniji lani znašal 45,3 %. To je precej nad povprečjem OECD in nad državami v regiji, s katerimi tekmujemo. Lani je primež zrasel bolj kot v kateri koli drugi članici OECD. Stroški dela že več let rastejo hitreje od produktivnosti. Za konkurenčno neto plačo visoko kvalificiranim kadrom morajo podjetja pri nas plačati bistveno več kot v Avstriji, Nemčiji ali na Hrvaškem. Zato ključne kadre in razvojne oddelke vse pogosteje selijo v tujino; tja pogosto odhajajo tudi mladi in strokovnjaki.



Vir: OECD, Taxing Wages 2026 (podatki za 2025)

ZM zato razvojno kapico razume kot orodje za zadržanje in privabljanje razvojnih kadrov. Ne gre za darilo bogatim ali grožnjo socialni državi. Podobno ureditev poznata Avstrija in Nemčija. Kapica pri 7.500 evrih bruto, kar je približno trikratnik povprečne plače, bi zajela okoli 13.000 ljudi. ZM jo zato vidi kot prvi korak. Dolgoročno bi jo morali znižati na približno 2,5-kratnik povprečne plače, da bi zajela bistveno več razvojnih kadrov. »*Razvojna kapica prinaša rešitev za razvojno najzahtevnejša delovna mesta*,« poudarja **Gospodarski krog**, katerega član je ZM. Ključno ostaja vprašanje, kako doseči višje plače, da 7.500 evrov ne bo prejemal zgolj odstotek najbolje plačanih. Z omejenimi sredstvi moramo ustvariti več, torej bolj produktivno in z višjo dodano vrednostjo, za kar pa nujno potrebujemo več znanja in razvoja.

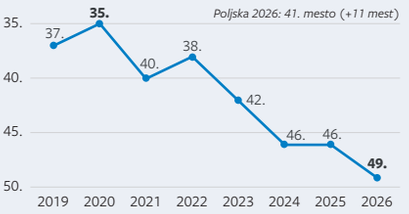
Višje plače in višji standard lahko izhajajo le iz višje produktivnosti. »*Močno gospodarstvo je zato predpogoj močne socialne države*,« poudarja tudi manager leta 2026 dr. **Tomaž Kmecl**. Delo se mora splačati tistemu, ki dela, in tistemu, ki zaposluje. Splačati se mora tudi tistim, ki želijo in zmorejo delati dlje: zato naj bodo nagrajeni, ne kaznovani.

Več na

Konkurenčnost je vir naše blaginje

Slovenija je na letošnji lestvici konkurenčnosti švicarskega inštituta IMD med 70 državami zasedla 49. mesto in v primerjavi z lani nazadovala za tri mesta. ZM rezultat razume kot vnovičen resen opomin, kaj mora država spremeniti, če želi ohraniti in izboljšati raven blaginje. Najbolje se je Slovenija odrezala na področju infrastrukture, najslabše pri poslovni učinkovitosti, najbolj pa je nazadovala pri vladni učinkovitosti. V ZM opozarjamo, da rezultati niso presenečenje: gospodarstvo že leta izpostavlja iste sistemske zavore, ki v zaostrenih globalnih razmerah še bolj prihajajo do izraza.

Slovenija je na lestvici IMD zdrsnila s 35. na 49. mesto
Uvrstitev na svetovni lestvici konkurenčnosti IMD (višje na grafu = boljše)



Vir: IMD World Competitiveness Ranking 2019-2026

Konkurenčnost je po našem prepričanju neposreden vir financiranja zdravstva, šolstva in socialne države. Ključno je, da ustvarjamo več in se premaknemo iz družbe rok v družbo znanja, v panoge z visoko dodano vrednostjo. Podjetja v negotovem svetu potrebujejo predvsem stabilnost in odzivnost, ne pa novih administrativnih ovir in nepredvidljivih zakonodajnih sprememb. Višje plače in višji življenjski standard izhajajo izključno iz višje produktivnosti, ta pa zahteva boljše poslovno okolje ter ciljne spodbude za digitalizacijo, avtomatizacijo in vlaganja v raziskave in razvoj. Predvsem pa Slovenija potrebuje skupno vizijo, ki bo pomembnejša od dnevnih političnih delitev.

Prihodnost ne nagrajuje povprečnosti, ampak znanje, pogum in izvedbo


FOTO: ANŽE KRŽE

»*Naš izziv ni dokazovati, da zmoremo. Naš izziv je, da svoj potencial hitreje in odločneje spremenimo v višjo produktivnost, več inovacij, boljša delovna mesta, uspešnejša podjetja, višjo kakovost življenja*,« je več kot 500 udeleženk in udeležencev Managerskega kongresa 2026 v Portorožu 1. in 2. oktobra nagovoril predsednik ZM **Marko Lukić**. Dvodnevni dogodek je v ospredje postavil odgovor na aktualne izzive velikih geopolitičnih, tehnoloških in demografskih premikov: novo inteligenco vodenja. Ta temelji na zaupanju, vključevanju in zavedanju, da sta kultura sodelovanja ter povezovanje ljudi ob tehnološkem napredku najmočnejši konkurenčni prednosti. Ob tem je Lukić poudaril, da bo prihodnost nagradila le znanje, pogum in sposobnost izvedbe. Slovenija ima znanje, talent, podjetniško energijo in uspešna podjetja, a potencial sam po sebi še ni rezultat. Konkurenčnost zato, je poudaril Lukić, ni projekt gospodarstva na eni in države na drugi strani, temveč je skupna razvojna naloga.

»*Danes ne gre za to, katere posamezne ukrepe bomo sprejeli, temveč za smer, kam bomo šli v prihodnje. Imamo enake pogoje kot druge države EU in primerjave z njimi so neizprosne. V zadnjem času smo izgubili precej sape*,« pa je izpostavil predsednik Vlade RS **Janez Janša**.

Slovenija: naši strateški izzivi in priložnosti


FOTO: BORUT CVETKO

»*Strateški izziv Slovenije je pomanjkanje delovne sile in energetski šok spremeniti v spodbudo za naložbe v avtomatizacijo, robotiko in digitalizacijo, ki zvišujejo produktivnost, ob podpori izobraževalnih, migracijskih in aktivnih politik trga dela*,« je na Managerskem kongresu 2026 izpostavil **Mario Holzner**, izvršni direktor Dunajskega inštituta za mednarodne ekonomske študije (wiiw). Kako izzive in priložnosti vidimo sami, pa so v razpravi *MQ forum: Razvoju dajemo krila. Z novo inteligenco vodenja.* razmišljali dr. **Anže Logar**, minister za gospodarstvo, delo in šport, finančni minister mag. **Andrej Šircelj**, **Gregor Makuc**, Lek, **Marko Lukić**, ZM, **Mojca Kovač**, Intesa Sanpaolo Bank, in **Beno Ceglar**, NIL, del skupine Conscia. Kaj so ugotovili? Da ne bomo nikoli veliki, lahko pa smo hitri. »*V sebi imamo žar in vztrajnost, da prebrodimo tudi najtežje čase. Ko pa pridejo boljši, odskočimo*,« so poudarili. Zbrane so pozvali k ambicioznosti, drznim odločitvam, pogumu in k sledenju cilju: dvigu konkurenčnosti.

Utrip preteklih dogodkov

Digitalna preobrazba je najprej stvar ljudi

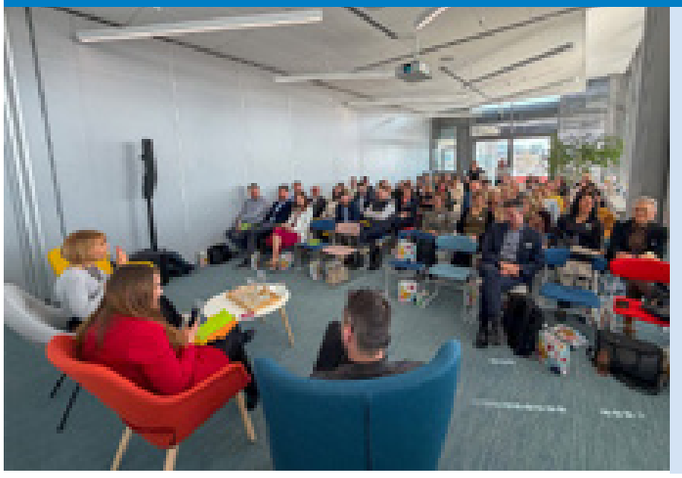


FOTO: ARHIV ZM

Da digitalna transformacija ni zgolj vprašanje tehnologije, temveč predvsem ljudi in strategije, smo se prepričali na MQ treningu o podatkovno podprtem vodenju, ki ga je gostil Medis. Svoje izkušnje so z nami delili **Bogdan Gorenak**, **Branka Viltužnik**, **Miha Blokar**, **Davorin Jelen**, prof. dr. **Damjan Vavpotič**, **Nina Hudnik**, **Dejan Kovačič** in **Nena Dokuzov**. Strinjali so se, da digitalizacije ne gre prepustiti operativi, saj gre za strateško preobrazbo, v kateri mora biti vodstvo prvi uporabnik in zgled. Na primeru podjetja TAB smo spoznali, da je treba najprej postaviti standarde in šele nato avtomatizirati, začeti v majhnem in širiti sistemsko ter podatke vedno pretvoriti v konkretna dejanja. Tako se odpira pot k rasti brez kaosa, a le, če v središču ostane človek.

Utrip članstva v Velenju

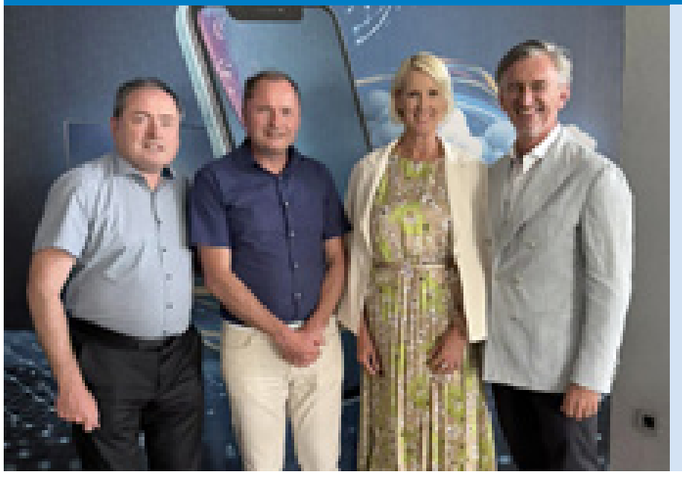


FOTO: ARHIV ZM

Združenje je najmočnejše tam, kjer nastajajo zgodbe članov. Zato smo junijsko sejo upravnega odbora preselili v Velenje. Tam sta nas v podjetju MegaTel gostila **Matej** in **Miran Meža**, razpravljali pa smo tudi o poročilu IMD o konkurenčnosti. Sledil je obisk inkubatorja SAŠA, ki podjetnim posameznikom in start-upom pomaga razvijati ideje. Spoznali smo njegovo delovanje in vizijo 'We raise start-ups', s katero soustvarja prihodnost. Predstavili so nam tudi njihove projekte, kot sta Startup generator in Future 4.0. Dan smo sklenili ob Velenjskem jezeru na srečanju Savinjsko-šaleške gospodarske zbornice.

Zajtrka ZaMe: zdravje kot temelj vodenja

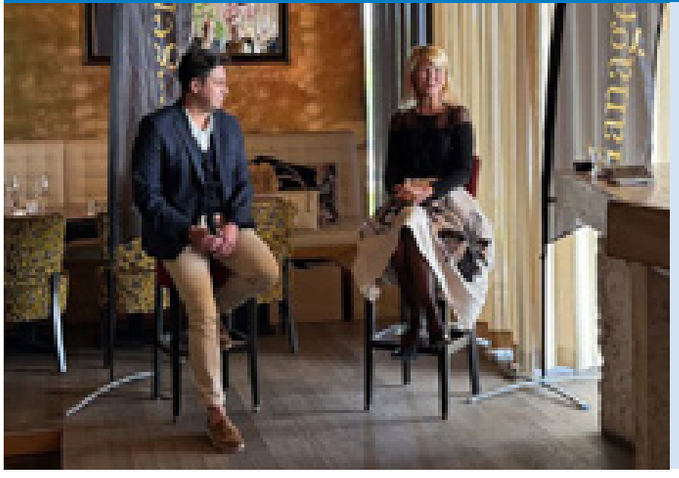


FOTO: ARHIV ZM

Na majskem Zajtrku ZaMe smo gostili fizioterapevtko in naturopatinjo **Romano Teržan**. Z **Aljošo Krdžićem**, predsednikom Sekcije mladih managerjev, se je pogovarjala izhajajoč iz Hipokratovega načela, da je hrana najmočnejše zdravilo. Zavzela se je za celostni pristop, ki išče vzroke težav, ne le blaži simptomov. Septembrski zajtrk je bil posvečen telesu po 40. letu. Gostji sta bili **Marija Lucija Antolič**, dr. med., in nutricionistka **Tina Trtnik**, pogovor pa je vodil **Dino Zupančič**. Pojasnili sta, da se hormonske spremembe začnejo že med 35. in 45. letom. Prav to obdobje je najboljše okno za preventivo. Na novembrskem ZaMe pa nam je dr. **Andrej Rus**, učitelj Transcendentalne meditacije, skozi pogovor z **Mileno Babič** predstavil, kako ta tehnika pomaga obvladovati stres in krepi zbranost.

MQ konferenca 2026: nasprotja upravljamo hkrati

Osrednje sporočilo MQ konference je bilo jasno: sodobno voditeljstvo ne izbira med 'ali-ali', temveč hkrati upravlja navidezna nasprotja. **Marko Lukić** in **Martin Jezeršek** sta postavila visoka merila za razvoj ekip na olimpijski ravni, prof. dr. **Tjaša Redek** pa je opozorila, da mora Slovenija preiti v inovacijsko podprto rast. **Tone Strnad** in dr. **Aleš Ugovšek** sta za jedro uspeha izpostavila znanje, empatijo, disciplino in poslušanje. **Peter Dolenc** in **Valeria Boffi** sta poudarila, da mora nova strategija vedno spremljati spremembo kulture. **Dejan Turk** je delil krizno izkušnjo osebne odgovornosti voditelja, **Perry Timms** pa osvetlil človeške razloge za neuspeh sprememb. Mladi managerji so opozorili na pasti mikromanagementa in na pomen psihološke varnosti. Ključna popotnica: dolgoročni uspeh je zmnožek trdega znanja in organizacijskega zdravja.



FOTO: MATIC KREMŽAR

Aktivna 11. generacija Mentorske mreže

Aprila so se mentorice in mentoriranke 11. generacije Mentorske mreže zbrale na srečanju *Walk the Talk* v Škofji Loki. Sprejel jih je župan **Tine Radinja**, ogledale so si mestno jedro in grad ter ob sprehodu utrjevale in spletale nove vezi. Generacija s 26 mentorskimi pari je mentorsko popotovanje sklenila z ekskurzijo v Novo mesto. V Adria Mobilu jim je **Matjaž Marovt** predstavil proizvodnjo in razvoj vozil. V Krki so spoznale razvojno zgodbo in mednarodno usmerjenost podjetja, v Zavodu Čebela pa so z **Andrejo Stankovič** iskale vzporednice med čebeljo skupnostjo in voditeljstvom. Dan so sklenile na Trški gori s podelitvijo priznanj in pogovorom z **Mileno Kastelic**, delavsko direktorico in članico uprave Krke. Program je v enajstih letih povezal več kot 250 mentorskih parov. Z 11. generacijo je zaživel Mentorink, prva digitalna mentorska platforma v Sloveniji. Novembra pa smo zagnali že 12. generacijo.



FOTO: ARHIV ZM

9. Utrip članstva na Ptuju

Izmenjava izkušenj, nova poznanstva, lokalna kulinarika, vino, glasba in predvsem ljudje so nas povezovali konec avgusta, ko smo se že deveto leto zapored odpravili na Ptuj. Tam smo skupaj z Manager klubom Ptuj pripravili pester program. Direktor **Davorin Tušek** nas je popeljal po novi proizvodni hali podjetja Pipe Tech. O razvoju podjetja, rasti, investicijah, ljudeh ter izzivih, ki spremljajo vodenje hitro rastočega podjetja na mednarodnih trgih, se je s Tuškom pogovarjal **Miha Senčar**. V Weber BBQ Centru smo okušali haloška vina, večer pa sklenili s koncertom Tonyja Cetinskega in Matije Cveka.



FOTO: ARHIV ZM

Več kot 500 udeležencev o novi inteligenci vodenja

Managerski kongres 2026, ki je 1. in 2. oktobra potekal v Portorožu, je v ospredje postavil odgovor na geopolitične, tehnološke in demografske premike: novo inteligenco vodenja, ki temelji na zaupanju, vključevanju in prepletanju umetne ter človeške inteligence.

Rok Hodej
Foto: Borut Cvetko, Mediaspeed, Anže Krže

»*Prihodnost ne bo nagradila povprečnosti, odlašanja ali dobrih namenov. Nagradila bo znanje, pogum in sposobnost izvedbe*,« je poudaril predsednik ZM **Marko Lukić**. »*Bolj kot bo inteligentna tehnologija, pomembnejša bo kakovost človeškega vodenja*,« je dodala izvršna direktorica ZM **Petra Juvančič**.

Zbrane je nagovoril predsednik vlade **Janez Janša**. O učinkovitem inoviranju je govoril osrednji govornik Gijs van Wulfen, o sodelovanju ljudi in strojev pa **Ádám Kotsis** (BCG). Drugi dan so zaznamovali **Glenn Schmidt** (podpredsednik BMW Group) s trajnostjo kot strateškim kompasom, sodnik finala svetovnega prvenstva v nogometu **Slavko Vinčič** z odločanjem pod pritiskom ter **Boštjan Ložar**, **Gorazd Justinek** in **Mitja Pavlič** z vprašanjem, kako UI pretvoriti v vrednost, ne da bi pri tem 'optimizirala človeka'. Na prvem MQ forumu sta minister za gospodarstvo, delo in šport dr. **Anže Logar** in minister za finance mag. **Andrej Šircelj** z vodilnimi managerji razpravljala o dvigu konkurenčnosti. Sklepni forum pa je iskal odgovor, ali lahko Slovenija pri UI ujame svetovni vrh.

Priznanje Manager leta 2026 je dr. **Tomažu Kmeclu**, ki Kolektor Etro uspešno vodi od leta 2009, podelila predsednica republike **Nataša Pirc Musar**. Priznanje Vključi.Vse je invalidskemu podjetju Peruna, kjer delovno mesto prilagodijo človeku, podelil predsednik Državnega sveta **Marko Lotrič**.

Nova inteligenca vodenja ne nastane na enem kongresu. Gradimo jo z vsako odločitvijo in z dialogom med izkušenimi in mladimi managerji.

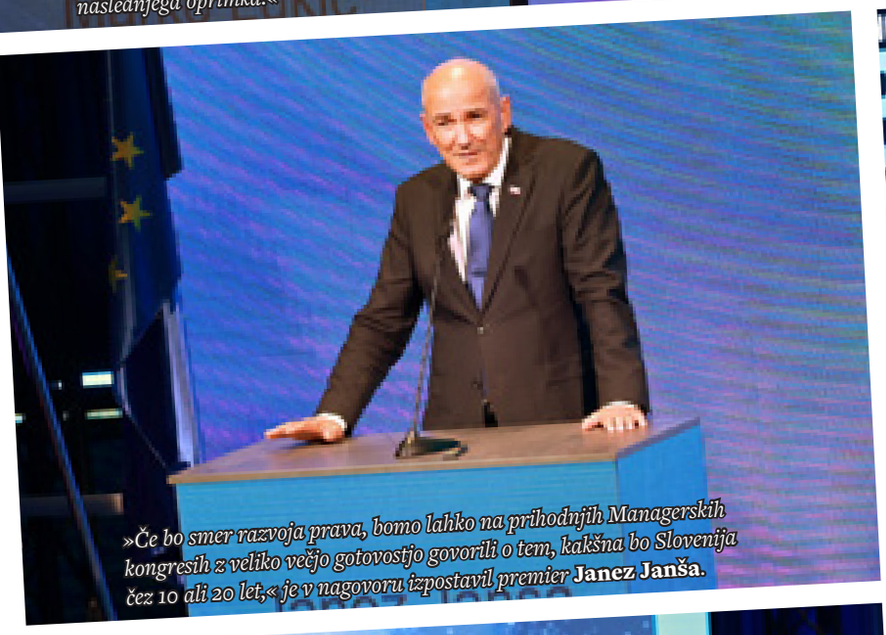




Predsednik ZM **Marko Lukić** *je odprl kongres: »Voditeljstvo je kot plezanje: vrha ne dosežeš samo z močjo, ampak z ravnotežjem, zaupanjem in pravo izbiro naslednjega oprimka.«*



»Managerski kongres je naš največji letni dogodek, a je vedno tudi nekaj več. Je srečanje naše skupnosti,« *je poudarila* **Petra Juvančič**, *izvršna direktorica ZM.*



»Če bo smer razvoja prava, bomo lahko na prihodnjih Managerskih kongresih z veliko večjo gotovostjo govorili o tem, kakšna bo Slovenija čez 10 ali 20 let,« je v nagovoru izpostavil premier **Janez Janša**.



Osrednji govorec je bil **Gijs van Wulfen**, *en vodilnih svetovnih mislecev na področju inovacij in design thinkinga: »Problem ni pomanjkanje idej, temveč to, da dobre ideje umrejo na poti do izvedbe.«*



»Ko stroji razmišljajo, postane vodenje bolj pomembno, ne manj,« *je poudaril* **Ádám Kotsis**, *partner in izvršni direktor BCG.*



Na četrtkovem MQ forumu so razmišljali ministra dr. **Anže Logar** *in mag.* **Andrej Šircelj**, **Gregor Makuc**, *Lek,* **Marko Lukić**, *ZM,* **Mojca Kovač**, *Intesa Sanpaolo Bank, in* **Beno Ceglar**, *NIL.*



Slavnostna govornica večerne slovesnosti je bila predsednica republike **Nataša Pirc Musar**: *»Tehnologija bo vse pametnejša. Na nas je, da bomo mi vse modrejši.«*



Manager leta 2026 dr. **Tomaž Kmecl** *je priznanje prejel iz rok predsednice republike* **Nataše Pirc Musar** *in predsednika komisije izbora managerja leta* **Tomislava Čizmića**.



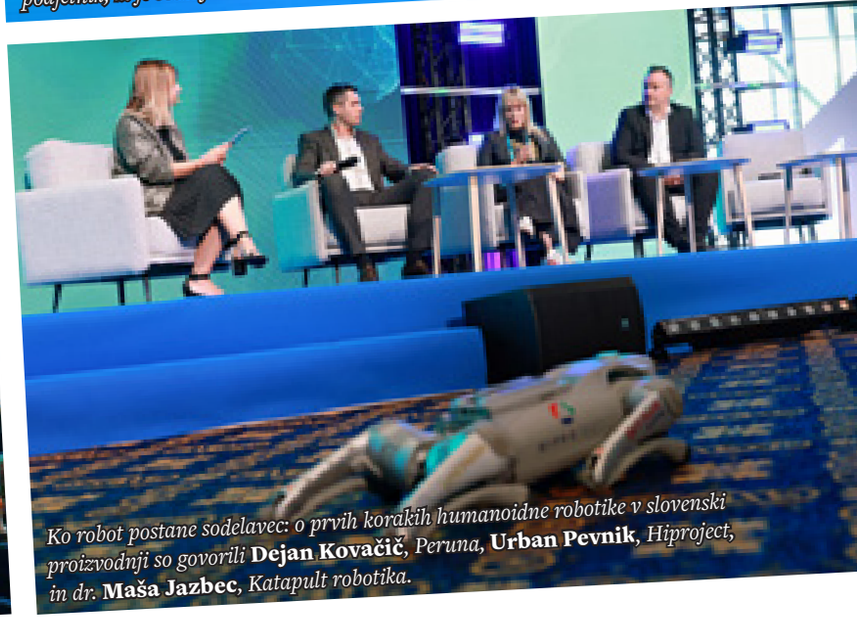
Predsednik državnega sveta **Marko Lotrič** *je podelil priznanje Vključi.Vse podjetju Peruna, ki ga vodi* **Dejan Kovačič**.



Ena odločitev, dve milijardi gledalcev. **Slavko Vinčić**, *nogometni sodnik in podjetnik, ki je sodil finale svetovnega prvenstva v nogometu.*



Podpredsednik skupine BMW **Glenn Schmidt**: *»V času, ko so globalne razmere vse manj predvidljive, trajnost ni le poslovna nujnost, temveč strateški kompas.«*



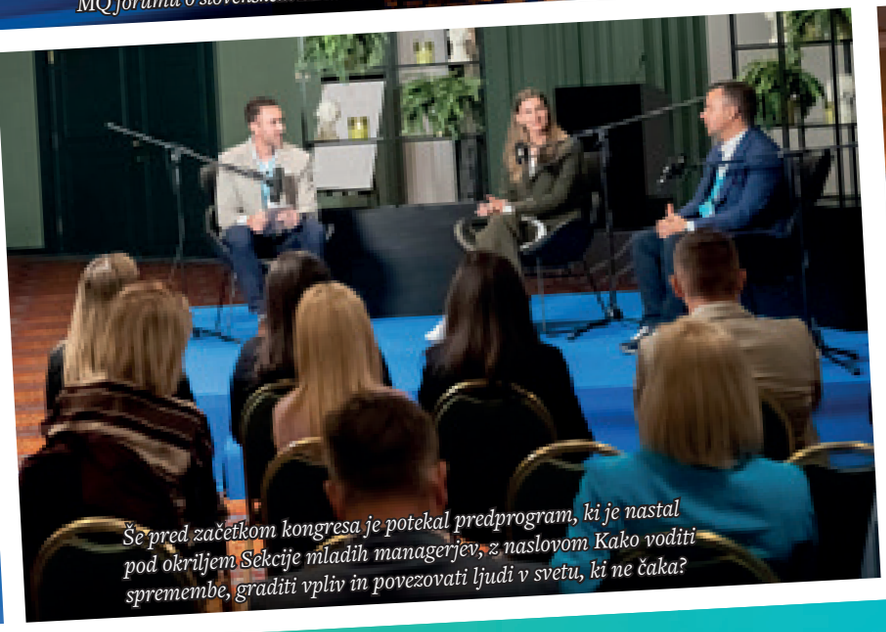
Ko robot postane sodelavec: o prvih korakih humanoidne robotike v slovenski proizvodnji so govorili **Dejan Kovačič**, *Peruna,* **Urban Pevnik**, *Hiproject, in dr.* **Maša Jazbec**, *Katapult robotika.*



Mag. **Biljana Prinčič**, *Riko,* **Zlata Tavčar**, *TaxFinLex, dr.* **Vida Groznik**, *KCUI in FRI UL,* **Marko Perme**, *Agilcon,* **Matija Nendl**, *Avtenta,* **Žiga Vaupotič**, *Bora partners, in* **Mark Boris Andrijanič**, *EIT, so se na MQ forumu o slovenskem AI kvantnem skoku spraševali, če lahko ulovimo svetovni vrh.*



Visoke goste z državnega vrha, med drugim predsednico republike **Natašo Pirc Musar**, *predsednika vlade* **Janeza Janšo**, *predsednika državnega sveta* **Marka Lotriča** *ter ministre dr.* **Anžeta Logarja**, *mag.* **Andreja Širclja** *in mag.* **Valentina Hajdinjaka**, *sta ob prihodu v imenu ZM pozdravila* **Marko Lukić** *in* **Petra Juvančič**.



Še pred začetkom kongresa je potekal predprogram, ki je nastal pod okriljem Sekcije mladih managerjev, z naslovom Kako voditi spremembe, graditi vpliv in povezovati ljudi v svetu, ki ne čaka?



Nik Prebil *(Herman&partnerji), predsednik sekcije mladih* **Aljoša Krdžić** *(RPPP),* **Martina Perharič** *(Medis),* **Maja Strnad Cestar** *(Medis),* **Petra Juvančič** *(ZM) in* **Žiga Vavpotič** *(Bora partners).*











Ko se poslovni svet
sreča z Mediteranom

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

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

MICE

St. BERNARDIN
SAVA HOTELS & RESORTS

Šport je naložba v prihodnost mladih

Tenis je že dolgo del življenja mag. Damjana Kralja, glavnega izvršnega direktorja družbe BTC in predsednika zveze Tenis Slovenije. Vodenje zveze razume kot priložnost, da s svojimi managerskimi izkušnjami prispeva k razvoju slovenskega športa. Verjame v moč sodelovanja, dolgoročnega načrtovanja in ustvarjanja priložnosti za mlade.

Kaj je bil povod, da ste se odločili za vodenje Tenis Slovenije?

Odločitev ni bila naključna, saj sem bil pred prevzemom predsedniške funkcije tudi član upravnega odbora Tenis Slovenije. Poznal sem njegove dosežke in izzive ter želel s svojimi managerskimi izkušnjami prispevati k nadaljnjemu razvoju slovenskega tenisa. Tudi športna organizacija potrebuje, tako kot podjetje, jasno vizijo, odgovorno upravljanje, stabilne temelje in ljudi, ki verjamejo v skupne cilje. V slovenskem tenisu vidim velik potencial, zlasti pri razvoju mladih in zagotavljanju ustreznih pogojev za trening in tekmovanja. Možnost, da skupaj z ekipo izzive spremenimo v razvojne priložnosti, je bila en ključnih razlogov za mojo odločitev.

Kaj želite dolgoročno prinesti slovenskemu tenisu?

Želim si, da bi slovenski tenis postal dostopnejši mladim in hkrati konkurenčnejši na mednarodni ravni. Potrebujemo povezan sistem, ki igralcem omogoča razvoj od prvih korakov v klubu do članske konkurence. Pomembni so kakovostno delo trenerjev, tekmovalne priložnosti, ustrezna infrastruktura in dolgoročno tudi razvoj nacionalnega teniškega centra. Uspeha ne smemo meriti le po rezultatih, temveč tudi po priložnostih, ki jih ustvarjamo za prihodnje generacije. Z dobro povezavo med klubi, stroko, igralci, starši, sponzorji in drugimi deležniki, bomo naredili pomemben korak naprej.

Kaj je vaš največji izziv in na kaj ste najbolj ponosni?

Izziv je uskladiti različne potrebe klubov, igralcev, trenerjev, staršev in partnerjev ter jih povezati v skupno razvojno smer, obenem pa sprejemati odločitve, ki so dobre za dolgoročni razvoj celotnega sistema. Talent je pomemben, vendar so potrebni tudi kakovostno strokovno delo, ustrezni pogoji in finančna podpora. Slovenski tenis ima veliko znanja, predanosti in potenciala. Naša naloga je, da to povežemo in ustvarimo pogoje, v katerih bodo posamezniki in organizacije lahko še bolje razvijali svoje sposobnosti. Trajni rezultati niso posledica ene odločitve ali posameznika, temveč kakovostnega dela ekipe, zaupanja in vztrajnosti, kar velja tako za gospodarstvo kot za šport.

Zakaj je pomembno, da managerji vračate družbi? Kakšno vlogo ima pri tem šport?

Podpora širši družbi je del odgovornega vodenja podjetja. Šport mlade uči vztrajnosti, sodelovanja in soočanja z uspehi ter porazi. Ko podpremo mladega športnika, vlagamo tudi v njegov osebnostni razvoj. V družbi BTC verjamemo v dolgoročna partnerstva s športom, saj razvoj pogosto potrebuje podporo še pred prvimi vidnimi uspehi. Gospodarstvo športu prinaša znanje in sredstva, šport pa mu vrača z vrednotami, energijo in zgledi. Kot managerji lahko največ naredimo, da ustvarjamo okolje, v katerem imajo ljudje možnost razviti svoj potencial. Tudi če med mladimi ne bodo vsi postali profesionalci, bodo iz športa odnesli pomembne življenjske izkušnje. To je naložba, vredna precej več od rezultata na semaforju.



FOTO: ŽIGA INTIHAR

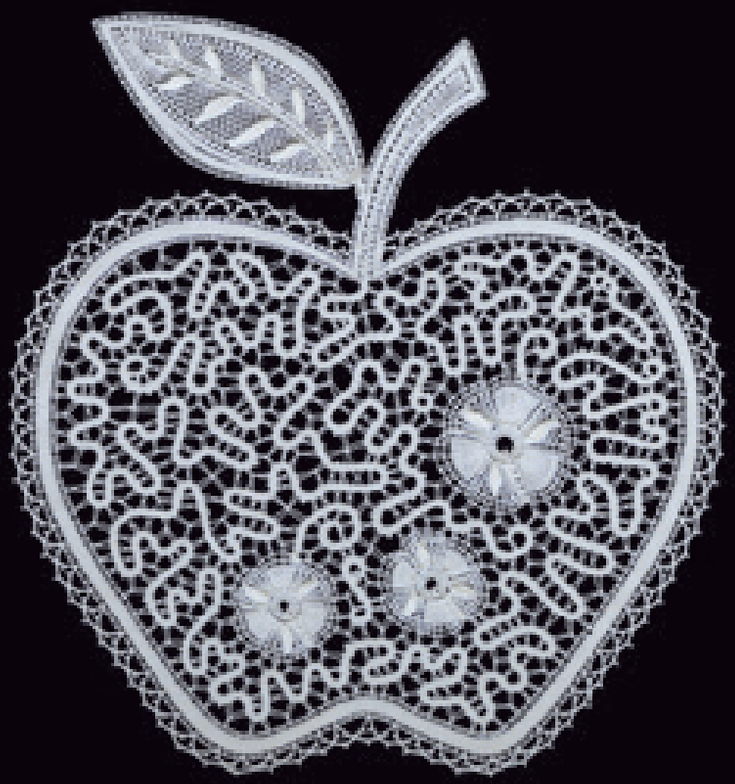
Mag. Damjan Kralj, glavni izvršni direktor družbe BTC in predsednik Tenis Slovenija

DELO

The New York Times

Vaša naročnina na
Delo zdaj vključuje
The New York Times.

www.delo.si



Svetovne zgodbe,
stkane v tradicijo.

Delo mediji d.o.o., Likozarjeva ulica 1, 1000 Ljubljana

Zgodbe za notranjo moč in poslovni premik



Sonja Klopčič, Natalie Cvikl Postružnik, Tomaž Bole
AEIOU Universe, 2026

Mnenje prispeva:
Tanja Subotić Levanič, direktorica korporativnih odnosov, Pivovarna Laško Union

Redko se zgodi, da knjigo doživljamo skozi način, kako je nastala, in ne zgolj skozi to, kar je zapisano v njej. Še redkeje, da pred seboj nimamo ene, temveč dve knjigi – prvo, Zgodbe za pogum in navdih, ter drugo, Zgodbe za notranjo moč in poslovni premik – ki skupaj pripovedujeta zgodbo o skupnosti. Knjigi skupnosti voditeljev sta drugačni. Nastajali sta skozi dialog, srečanja, razmišljanja, deljenje izkušenj in iskrene pogovore. Besedila so odsev življenjskih poti, dvomov, spoznanj, napak, učenja in poguma. Zato zgodbe ne ostajajo na površini. Segajo globlje. Tja, kjer nastajajo resnična voditeljstva.

Morda največja posebnost obeh knjig ni zapisana v njunih poglavjih, temveč v procesu, ki jima je dal življenje. Še preden so misli postale besede in besede zgodbe, je nastajala skupnost. Skupnost ljudi, ki jih povezujejo vrednote, radovednost, želja po učenju in pripravljenost deliti del sebe z drugimi. Knjigi sta tako mnogo več kot zbirka zapisov. Sta zapis skupne poti in dar, ko sodelovanje ustvari nekaj, kar preseže posameznika. To sta knjigi, ki ju odpreš, ko te pokliče določena misel, vprašanje ali življenjska situacija. Takrat knjiga postane sogovornik. Besede dobijo obraz. Za njimi stojijo ljudje s svojimi zgodbami, izkušnjami in spoznanji.

Med branjem te ustavijo misli, ki ostanejo s teboj. Besede Lee, da transformacije pogosto ne propadejo zaradi pomanjkanja skrbi, temveč zaradi preobremenjenosti. Vprašanje Nataše, kako postati mreža namesto skale sredi deroče reke. Spoznanje, da podjetnost ni hitrost, temveč pretočnost. Ali zgodba Mete, ki nas opomni, da uspeh temelji na skrbi za ljudi, podjetje in skupnost.

Knjigi sta zapis skupnosti, ki je nastala skozi besede, rasla skozi odnose in ustvarja prostor za nove premike. V branje ju priporočam ne kot priročnik in ne kot zbirko receptov za uspeh. To je povabilo v skupnost ljudi, idej in zgodb, ki širijo obzorja in opominjajo, da je voditeljstvo predvsem odnos.

Delaj(mo) digitalno, a ostanimo ljudje



Matej Černe, Jure Andolšek, Maša Košak in Amadeja Lamovšek
HUD sklad Univerze v Ljubljani, 2026

Mnenje prispeva:
Monika Ficjan, mag. psih., vodja HR, Intrix Solutions

Večina organizacij je delo na daljavo uvedla precej na hitro, oblikovala pa ga ni nikoli zares. Trend vračanja zaposlenih v pisarne lahko nakazuje, da dela na daljavo preprosto nismo dovolj dobro oblikovali, da bi lahko postalo *modus operandi*. Priročnik s konkretnimi orodji naslavlja vrzel, ki je pogosto manj vidna, a zato nič manj pomembna.

Ena pomembnejših potez priročnika je premik odgovornosti s posameznika na organizacijo. Avtorji poudarjajo, da je oblikovanje dela, ki varuje dobro počutje zaposlenih, naloga organizacije. Psihološka varnost se kot temeljni pogoj plete skozi vse smernice priročnika. Brez nje asinhronost hitro postane tišina ali odtujitev, zaščiten čas za poglobljeno delo izolacija, jasni cilji pa nadzor nad zaposlenimi.

Kot psihologinja posebej cenim, da priročnik upošteva razlike med ljudmi. Vodje namreč usmerja, naj vsakemu omogočijo, da si dan razporedi po svojem ritmu in okoliščinah, ekipa pa se dogovori za skupni čas usklajevanja. Vodje pravila za ekipo pogosto postavijo hitreje kot zase. Priročnik jih opomni, da so prvi zgled: če vodja ne spoštuje lastnega časa za odklop, ekipa zapisanih pravil ne bo jemala resno.

Za vodje in HR priročnik navaja uporabna orodja, ki so dovolj kratka in jasna, da jih lahko vodja ekipe uporabi sam, in dovolj premišljena, da sprožijo resen razmislek o tem, kako ekipa dela. Fazni pristop organizaciji omogoča, da spremembe najprej preizkusi na eni ekipi in jih šele nato razširi.

Največjo vrednost priročnika vidim v tem, da nas spodbudi k razmisleku o tem, kako kot organizacija delo na daljavo sploh oblikujemo. Pomaga nam, da obstoječe prakse kritično pogledamo in se nanje premišljeno odzovemo. Napisan je za vodje, ki ga v ponedeljek vzamejo v roke, v torek pa ga že uporabijo pri delu s svojo ekipo.

Vrednost se začne z radovednostjo

Mentorstvo je prostor, v katerem se prepletajo izkušnje, odkriti pogovori in drzna vprašanja, ki odpirajo nove poglede. Tokrat predstavljamo mentorski par, ki je skozi skupno leto spoznal, da prava rast izhaja iz radovednosti, iskrenosti in zavedanja lastne vrednosti. Barbara in Tina sta si upali ostati odprti, postavljati vprašanja in stopiti iz cone udobja.

Maja Mandoska Kostić



MENTORICA

Barbara Čebohin,

vodja oddelka administracije, Grenke Slovenija

S čim vas je mentoriranka najbolj navdušila?

Želja po učenju, odprtem dialogu in novih izkušnjah se je odražala od prvega dne. Podjetniška pot zahteva od posameznika mnogo osebne rasti ter samorefleksije kot tudi samokritičnosti. Svetovati osebi, ki tako realistično, sistematično in premišljeno gradi svojo podjetniško zgodbo, mi je bilo v veliko čast.

Kaj ste se vi naučili od nje?

Tinin občutek za človeka, odkrita komunikacija in pragmatično spremljanje lastnega razvoja so vrline, ki jih vnaša v svoje delo coachinje. V pravih trenutkih mi je nastavila ogledalo, kar je pomagalo rasti tudi meni v vlogi mentorice.

Kaj je bila največja lekcija v vaši karieri?

Naša glavna odgovornost je do človeka, ki ga vodimo ali mentoriramo. Osebnostna rast, znanje, izkušnje in usmerjenost v sočloveka so komponente avtentičnega vodenja. Največje neudobje na karierni poti je prav cona udobja.

Kateri nasvet, ki ste ga dobili vi na svoji poti, je bil za vas najbolj uporaben?

Človek je rojen kot raziskovalec. Zakaj se nekega dne odločimo in nehamo raziskovati? Zakaj se odločimo, da je varneje postaviti odgovor kot vprašanje? Da je pomembneje imeti prav kot biti radoveden. Človek se rodi radoveden. Ne rodi se z vsemi odgovori, ampak z neustavljivo željo, da bi jih našel.

Tina sprašuje Barbaro: Pri čem si me morala med mentorstvom najbolj postaviti na realna tla?

Zanimivi so bili pogovori o postavljanju cene storitve ter spolzko področje, na katerem se pogosto lahko znajdejo podjetniki v storitveni panogi, ki ceno pogosto lahko percipirajo čez lastno vrednost. V resnici pa gre pogosto za dinamiko ponudbe in povpraševanja, barantanja s ceno in s kulturo ter percepcijo popustov v našem poslovnem svetu. A si odlično sprejela informacije in jih premišljeno umestila v poslovanje.

MENTORIRANKA

Tina Fröhlich,

trenerka, predavateljica,
facilitatorka, coachinja in mediatorka



Zakaj ste se odločili za mentorski program?
Kariero sem gradila v večjih proizvodnih sistemih, po 20 letih pa sem se podala na samostojno pot, zato sem si želela mentorico, ki razume podjetništvo in njegove izzive. Od mentorstva sem pričakovala odprt pogovor, dobra reflektivna vprašanja in novo poznanstvo. Želela sem si drugačen pogled, morda tudi kakšno usmeritev, predvsem pa podporo pri tem, da svoje izkušnje in ideje še bolj jasno oblikujem v svojo zgodbo in delo.

Kaj vas je pri mentorici najbolj navdušilo?
Barbarina neposrednost, iskrenost in sposobnost, da hitro prepozna bistvo. Zna postaviti vprašanja, ki te sprva ustavijo, nato pa premaknejo. Ob njej sem čutila sprejetost ter ravno pravo mero spodbude in izziva.

Pri čem so vam nasveti mentorice najbolj koristili?
Pri jasnejšem pozicioniranju na trgu. Vrednost svojega dela sem začela gledati tudi s finančnega vidika, zato bolj samozavestno postavljam cene. Hkrati ostajam zvesta svojemu načinu dela: ne ponujam univerzalnih receptov, ampak s podjetji, timi in ljudmi soustvarjam uporabne rešitve.

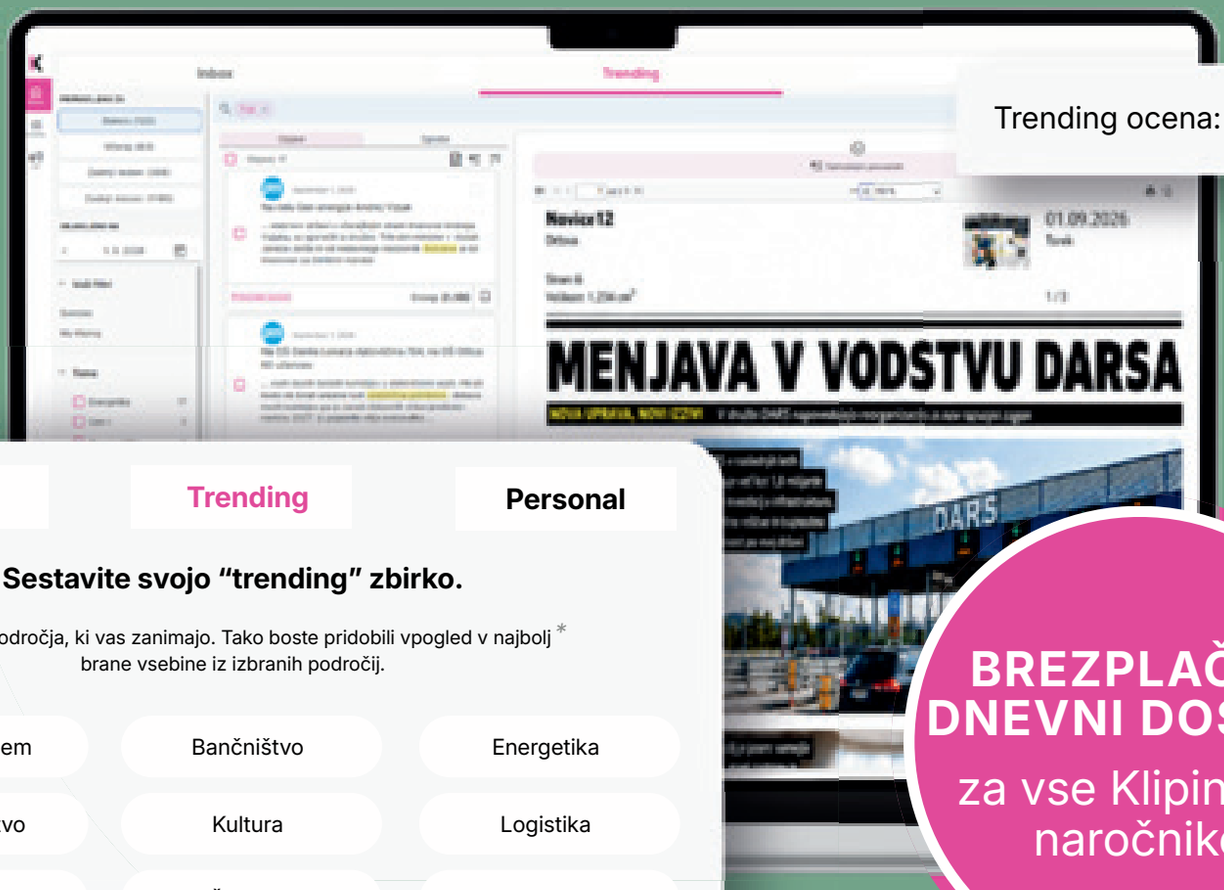
Kateri nasvet, ki ste ga dobili od mentorice, ste si najbolj zapomnili?
Nasvet iz situacije, ko je stranka želela moje delo razvrednotiti z zahtevo po zelo visokem popustu. Barbara mi je takrat predstavila običajno poslovno prakso in mi pomagala, da sem situacijo pogledala bolj samozavestno in z več distance. Pomembno je poznati vrednost svojega dela, jo jasno komunicirati in postaviti zdrave meje. To sem takoj vpeljala v prakso.

Barbara sprašuje Tino: Na katerem področju se želiš še naprej razvijati?
Ker se učimo vse življenje, tem nikoli ne zmanjka. Trenutno razvijam svoje storitve in produkte, da bi ti čim bolje odgovarjali na potrebe posameznikov, vodij in timov. Ker sem samozaposlena, mi pogosto manjka sogovornik, s katerim bi preverila ideje in jih lažje pretvorila v konkretne korake.

Maja Mandoska Kostić je strokovna sodelavka Združenja Manager.

NOVO!

KAJ MANAGERJI DANES NAJVEČ BEREJO V MEDIJIH?



Inbox | **Trending** | **Personal**

Sestavite svojo “trending” zbirko.

Izberite področja, ki vas zanimajo. Tako boste pridobili vpogled v najbolj * brane vsebine iz izbranih področij.

Avtomobilizem	Bančništvo	Energetika
Gradbeništvo	Kultura	Logistika
Politika	Šolstvo	Telekomunikacije
Trgovina	Turizem	Zavarovalništvo
Zdravstvo		

Potrdi

BREZPLAČEN DNEVNI DOSTOP za vse Klipingove naročnike.

**Na podlagi anonimiziranih podatkov več kot 3.000 uporabnikov Klipinga.*

Skenirajte in se prijavite na brezplačno predstavitev!

Servanta TRENDING

Kliping

01 2391 238 | info@kliping.si

Ne čakaj na popolnost, poskusi!

Spoznajte trojico članic in članov Združenja Manager, njihov način vodenja in cilje, ki si jih zastavljajo.



Amadej Gande
direktor za komercialne zadeve, Celjski Sejem, d. d.

FOTO: LR PHOTOGRAPHY



Damjana Ocvirk
CEO Slovenia & Croatia, Trenkwalder kadrovske storitve, d. o. o.

FOTO: OSEBNI ARHIV



Miloš Suša
direktor, iPROM, d. o. o.

FOTO: ČRT PIKSI

Kakšne cilje ste si zastavili za letošnje leto?

Letos veliko pozornosti namenjam lastnemu razvoju kot manager ter nadaljnji profesionalizaciji poslovanja družbe. Ob tem gradim bolj sistemski in podatkovno podprt način vodenja. V prihodnjih letih želimo dodatno okrepiti regionalno prepoznavnost podjetja ter odpirati nove trge in področja poslovanja tudi zunaj tradicionalnih dejavnosti.

Kakšen nasvet bi dali mlajšemu sebi?

Naj prej spozna pomen odprte komunikacije in jasnega usklajevanja pričakovanj. Veliko težav namreč nastane prav tam, kjer stvari ostanejo neizrečene. Hkrati bi mu svetoval še, naj nikoli ne preneha vlagati v svoje znanje in razvoj, ne glede na položaj ali dosežene uspehe. Boljši manager postajaš predvsem takrat, ko ostajaš pripravljen poslušati, se učiti in spreminjati.

Kakšne cilje ste si zastavili za letošnje leto?

Osredotočili smo se na tri ključne cilje: zagotavljanje stabilnosti poslovanja, krepitev strateških partnerstev ter pospešeno digitalno preobrazbo organizacije. Strankam želimo biti predvsem svetovalni partner pri soočanju z izzivi pomanjkanja kadrov. Pomemben poudarek namenjamo tudi uvajanju umetne inteligence v procese privabljanja in izbire talentov.

Kakšen nasvet bi dali mlajši sebi?

Naj manj dvomi vase in pogumneje sprejema odločitve. Z leti sem spoznala, da položaji in nazivi niso najpomembnejši, saj smo vsi v prvi vrsti ljudje. Dolgoročni uspeh temelji na vztrajnosti, nenehnem učenju, prevzemanju odgovornosti ter sposobnosti graditi pristne in zaupanja vredne odnose. Enako pomembno pa je ohranjati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Kakšne cilje ste si zastavili za letošnje leto?

Letos smo zasledovali tri ključne cilje. Več odgovornosti želimo prenesti na produktne vodje in jim dati več prostora za razvoj njihovih področij. Za naročnike razvijamo napredne, podatkovno gnane adtech rešitve in AI-sisteme, ki prinašajo merljivo vrednost ter spodbujajo rast. Umetno inteligenco uvajamo tudi interno, da se lahko ljudje manj ukvarjajo z operativo in več s strategijo, vsebino ter razvojem.

Kakšen nasvet bi dali mlajšemu sebi?

Dal bi si dva. Prvič, obrestno-obrestni učinek ne velja le za denar, ampak tudi za znanje – zato začni vanj vlagati čim prej, saj se znanje ne le sešteva, ampak množi. In drugič, bodi pogumen. Ne čakaj na popolne pogoje, ker jih ne bo. Pojdi ven z idejo, predlogom ali produktom in poskusi. Prej ali slej ti bo uspelo.

Uspeški

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

Domel, **Krka**, **Lek** in **Novartis** so bili med prejemniki **zlatih nacionalnih priznanj GZS** za inovacije, ki so jih podelili na Dnevu inovativnosti 2026.

Perutnina Ptuj je najboljše veliko podjetje v okviru nagrad **Štajerske gospodarske odličnosti 2025**. **Tatjana Vogrinec Burgar** je postala **osebnost leta 2025** za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke v regiji.

Tovarna leta 2026 je **Paloma**.

Medeja Lončar (Siemens) je postala **poslovna ženska leta 2026** na Hrvaškem. Nagrado podeljuje združenje MBA Croatia.



Jure Knez (Dewesoft) se je kot prvi Slovenec uvrstil na mednarodni seznam **Leaders50**.

Janez Novak (RLS Merilna tehnika) je postal **slovenski podjetnik leta 2026**.

Evropsko združenje managerjev in direkcije za izbor naj managerjev Bosne in Hercegovine, jugovzhodne in srednje Evrope je **Štefana Pavlinjeka** razglasilo za naj **managerja jugovzhodne in srednje Evrope**.

A1 Slovenija, **Loterija Slovenije** in **Peruna** so bili izbrani kot **najboljši zaposlovalci** v okviru projekta Zlata nit, vsak v svoji kategoriji velikih, srednjih in malih podjetij.

Atlantic Droga Kolinska je bila razglašena za **najboljše živilsko podjetje** v kategoriji srednjih in velikih podjetij.

Državni prvak v marketingu 2026 je **Atlantic Grupa**, ki je prejela veliko nagrado Marketinška odličnost 2026. Postala je tudi naj naročnik 2026 po izboru WEBSI 2026.

Euromoney je **OTP banko** razglasil za **najboljšo slovensko banko leta 2026**.

Slovenska turistična organizacija (**STO**), **Telekom Slovenije** in **Herman & partnerji** so bili med prejemniki nagrade **PRIZMA za odličnost v komuniciranju**.

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!

Uroš Maklič, *EasyPark SI d.o.o.*; **Aleš Simerl**, *i-Vent d.o.o*; **Predrag Todić**, *LJUBLJANA NEPREMIČNINE D.O.O.*; **Dejan Ploj**, *Požarni inženiring d.o.o.*; **Jure Kraljević**, *Telemach Slovenija d.o.o.*; **Sergej Murgelj**, *Kostak, komunalno in gradbeno podjetje d. d.*; **Nina Usnik**, *Telemach Slovenija d.o.o.*; **Filip Koželnik**, *SALUS, Ljubljana, d.d.*; **Lili Kobal**, *FARMADENT D.O.O.*; **Jerneja Kastelic**, *FARMADENT D.O.O.*; **Anita Srac**, *Anantum, poslovno svetovanje, Anita Srac s.p.*; **Melisa Tement**, *Ares-SB d.o.o.*; **Maja Remic**, *Profil d.o.o.*; **Sašo Rink**, *LEKARNA LJUBLJANA*; **Nives Fajfar**, *Lek farmacevtska družba d.d.*; **Boško Šarčevič**, *Gold Investment Group d.o.o.*; **Nataša Bazjak Cristini**, *Atlantic Droga Kolinska d.o.o.*; **Nina Remškar**, *IEDC-Poslovna šola Bled, d.o.o.*; **Viktorija Radojević Mavrič**, *IEDC-Poslovna šola Bled, d.o.o.*; **Aljoša Hodnik**, *in-House Marketing Agency*; **Aleš Meglič**, *Vibeit, d.o.o.*; **Lara Štehar-nik**, *inhouse marketing agency d.o.o*; **Damjan Habjanec**, *RESEDA d.o.o.*; **Urh Klevže**, *ŠTAJERSKI INŽENIRING d.o.o*; **Tomaž Kogoj**, *JRM, zavarovalno zastopanje, d.o.o.*; **Amadej Gande**, *Celjski sejem d.d.*; **Urška Bukovec**, *Evostil d.o.o.*; **Tjaša Benčina**, *Intereuropa d.d.*; **Biljana Prinčič**, *Riko, d.o.o.*; **Alma Meglič**, *Interblock Gaming*; **Luka Komazec**, *Perutnina Ptuj d.o.o.*; **Anja Bijol Fornazarič**, *Bijol d.o.o.*; **Metka Svetlin**, *Simbioza Genesis, socialno podjetje*; **Ana Pleško**, *Simbioza Genesis, socialno podjetje*; **Marko Hrovatin**, *south east europe marketing d.o.o.*; **Rok Jakelj**, *Skupina Prva – Skupina za DDV Prva Pokojninska Družba d.d.*; **Boštjan Pišotek**, *HESS, d.o.o.*; **Ana Lampič**, *Ljubljanski grad*; **Anja Cajhen**, *Etiketa Group d.o.o.*; **Sandra Penger**, *Ekonomska fakulteta v Ljubljani*; **Damjana Ocvirk**, *Trenkwalder kadrovske storitve, d.o.o.*; **Katja Mesarič**, *Aktiva čiščenje d.o.o.*; **Žiga Zaplotnik**, *AKTIVA VAROVANJE d.d.*; **Maja Šubic**, *PricewaterhouseCoopers svetovanje d.o.o.*; **Blanka Česnik**, *Ekoturizem d.o.o.*; **Gregor Tim Grünfeld**, *Black Crow Industries d.o.o.*; **Tina Hodkinson**, *Salesforce*; **Maksimilijan Bregar**, *Sensum d.o.o.*; **Miha Drganec**, *MERKUR trgovina, d.o.o.*; **Marko Kokol**, *BORZEN, d. o. o.*; **Nik Popovič**, *EFG d.o.o.*; **Marko Perme**, *AGILCON d.o.o.*; **Mart Dekleva**, *DKV Euro Servis d.o.o.*; **Dejan Hervol**, *Craft11 d.o.o.*; **Tin Markon**, *Stroka produkt d.o.o.*; **Branko Bračko**, *Slovenski državni holding, d.d.*; **Anamarija Stariha**, *Protim Ržišnik Perc d.o.o.*; **Tomaž Paškulin**, *SMART AD d.o.o.*; **Cvetko Sršen**, *Telekom Slovenije, d.d.*; **Barbara Galičič Drakslar**, *Telekom Slovenije, d.d.*; **Igor Štemberger**, *ILIRIKA BORZNO POSREDNIŠKA HIŠA D.D.*; **Gorazd Justinek**, *DOBA FAKULTETA*; **Janez Zidar**, *Telekom Slovenije, d.d.*; **Domen Česnik**, *Humanfrog d.o.o.*; **Tina Jankovič Vladović**, *FITKIT INTERNATIONAL d.o.o.*; **Valentin Gjorgjioski**, *GrabIT d.o.o.*; **Jaka Kavčič**, *Prigo d.o.o.*; **Renata Bučar**, *HRM Vizija, Renata Bučar*; **Vera Fois**, *Vera Fois s.p.*; **Mojca Perko**, *mag. Mojca Perko s.p., Svetovanje za krepitev zdravja*; **Lauren Marie Boak**, *Roche farmacevtska družbe d.o.o.*; **Nika Čater**, *Nika Čater s.p.*

Res veste, koliko ste stari?

Na Novi Zelandiji že več desetletij spremljajo skupino ljudi, rojenih v letih 1972 in 1973 v istem mestu. Raziskovalci so pri njih pri 26, 32 in 38 letih spremljali 18 bioloških označevalcev. Nič eksotičnega: kazalnike delovanja srčno-žilnega, presnovnega, ledvičnega, jetrnega, pljučnega in imunskega sistema. Kako tiktakata njihova biološka in kako koledarska ura?

Marija Lucija Antolič, dr. med., EPIK klinika za dolgoživost

Raziskovalce je zanimalo, kako hitro se telo dejansko stara. Razlike so bile presenetljive. Nekateri so se v enem koledarskem letu biološko postarali skoraj za tri leta, pri drugih pa so bile spremembe komaj zaznavne. Isti letnik, isto mesto, enaka številka v osebnih dokumentih, a povsem različen tempo staranja.

Naše telo torej nima nujno ene same biološke starosti. Posamezni organski sistemi se lahko starajo različno hitro.

Na hitrost staranja in tveganje za bolezni vpliva tudi način življenja. Metaanaliza iz leta 2015, ki je zajela 603.838 ljudi, je pokazala, da je bil delovni teden

Delovni teden s 55 urami ali več je po raziskavi povezan s 13 % večjim tveganjem za koronarno bolezen in 33 % večjim tveganjem za možgansko kap v primerjavi s 35- do 40-urnim tednom.

Razlike so bile opazne že pri 38 letih. Udeleženci, ki so se starali hitreje, so imeli slabše ravnotežje, manjšo telesno zmogljivost in slabše rezultate na kognitivnih testih. Takšnih sprememb običajno še ne razumemo kot znake staranja, temveč jih pripišemo utrujenosti, slabši kondiciji ali zbranosti. Govorimo pa o starosti, pri kateri večina ljudi o staranju sploh še ne razmišlja.

Organski sistemi se različno hitro starajo

Toda, ali se vsi naši organi sploh starajo enako hitro? Leta 2023 so v reviji Nature objavili raziskavo, v kateri so na podlagi beljakovin v krvi pri 5.676 odraslih ocenili biološko starost 11 organskih sistemov. Približno 20 % ljudi je imelo vsaj en organ izrazito starejši od pričakovanega. Vsaka dodatna 4,1 leta ocenjene biološke starosti srca so bila povezana s skoraj 2,5-krat večjim tveganjem za srčno popuščanje v naslednjih 15 letih. Gre za raziskovalno metodo, ki še ni del rutinske diagnostike.

s 55 urami ali več povezan s 13 % večjim tveganjem za koronarno bolezen in 33 % večjim tveganjem za možgansko kap v primerjavi s 35- do 40-urnim tednom. Tveganje za možgansko kap se je povečevalo že pri krajših presežkih delovnega časa. Gre za opazovalne podatke, ki ne dokazujejo vzročnosti, vendar opozarjajo na pomen dolgotrajnih obremenitev.

Spremljajmo, kako dobro deluje telo

Seveda na staranje vplivata tudi genetika in okolje, na kar pa nimamo vedno vpliva. Toda številni pomembni dejavniki tveganja so spremenljivi. Težava je, da se z njimi pogosto začnemo ukvarjati šele, ko se pojavijo težave. Biološke spremembe pa se kopičijo desetletja prej.

Veliko lahko naredimo že z redno telesno aktivnostjo, predvsem z vadbo za moč in aerobno zmogljivost, ustrezno prehrano, kakovostnim spanjem ter pravočasnim prepoznavanjem in obvladovanjem dejavnikov tveganja. Pomembno je, da poleg odsotnosti bolezni spremljamo tudi, kako dobro naše telo dejansko deluje.



FOTO: ARHIV EPIK

Razlika med koledarsko in biološko starostjo

V novozelandski raziskavi so hitrejše biološko staranje povezali celo z videzom. Neodvisni ocenjevalci so udeležence, ki so se biološko starali hitreje, na fotografijah v povprečju ocenili kot starejše. Povezava je bila sicer šibka, a statistično značilna.

Razlika med koledarsko in biološko starostjo je torej lahko velika. Dva človeka pri 50 letih imata lahko povsem različno telesno zmogljivost, presnovno zdravje in tveganje za bolezni. Koledarskega staranja ne moremo ustaviti, lahko pa pomembno vplivamo na številne procese, ki določajo, kako zdravo in zmogljivo se staramo. Zato cilj ni zgolj dočakati čim višjo starost, temveč čim dlje ohraniti telo, ki deluje bolje, kot bi pričakovali glede na leta.

Marija Lucija Antolič je dr. med. na EPIK kliniki za dolgoživost.

Oglasno sporočilo Epik

Poslovna srečanja za nove premike

V svetu hitrih odločitev in nenehnih sprememb postaja prostor za razmislek ena pomembnejših konkurenčnih prednosti.



Kako ustvariti okolje, v katerem lahko vodje razmišljajo bolj osredotočeno, sodelavci odkrito izmenjujejo ideje in ekipe gradijo trdnejše odnose? Odgovor se včasih skriva prav v odmiku od vsakodnevnega poslovnega vrveža.

V Rimskih termah opažamo, da podjetja poleg ustreznih prostorov in dobre organizacije vse bolj cenijo tudi okolje, v katerem se lahko udeleženci nekoliko umaknejo od vsakodnevnih obveznosti. Umirjeno okolje in bližina narave omogočata, da se udeleženci lažje posvetijo drug drugemu, izmenjajo mnenja in razvijajo nove ideje.

Vse na enem mestu

Strateški odmiki, vodstvena srečanja, izobraževanja in drugi poslovni dogodki dobijo dodatno vrednost, ko se strokovni program prepleta s sprostitvijo, kulinariko in skupnimi doživetji. Vse na enem mestu, brez nepotrebnih logističnih zapletov.

A uspeh dogodka ni odvisen le od lokacije. Ključno je, da ima organizator ob sebi nekoga, na kogar se lahko zanese. »*Verjamem, da se dobra organizacija začne s poslušanjem. Kot vodja poslovne prodaje Rimskih term želim biti organizatorju predvsem zanesljiva poslovna partnerica, ki razume njegove potrebe, pomaga oblikovati dogodek po meri in skrbi, da vse poteka nemoteno. Ko se organizator lahko v celoti posveti vsebini in udeležencem, vem, da smo ustvarili pravo vrednost dogodka*,« poudarja **Janette Škorc**, vodja poslovne prodaje Rimskih term.



Dolgoročna vrednost poslovnih srečanj

Podjetja danes od poslovnih srečanj pričakujejo več kot le uspešno izveden program. Pomembno je, da srečanja prispevajo k boljšemu sodelovanju, večjemu zaupanju in skupnemu razumevanju ciljev. Prav v tem je njihova dolgoročna vrednost – da se pozitivni učinki srečanja prenesejo tudi v vsakodnevno delo.



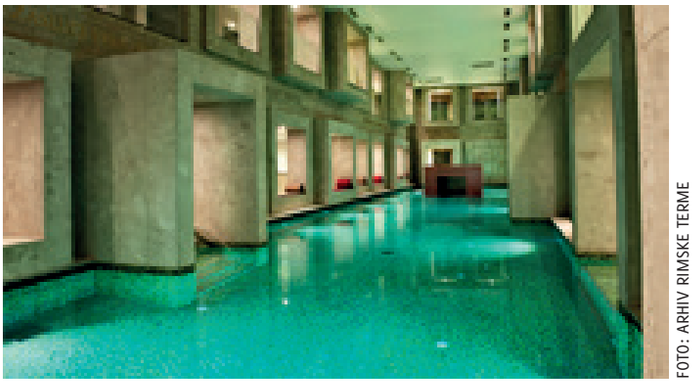


FOTO: ARHIV RIMSKE TERME

Oglasno sporočilo Rimske terme

Majhna pozornost za zaposlene.

Velik učinek za delovni dan.

SVEŽE. OKUSNO. PREMIUM.

Sveže sadje v podjetju je preprost način, da v delovno okolje prinesete več energije, svežine in dobrega počutja.

e-Branjevka podjetjem dostavlja sveže sadje in pripravlja rešitve, prilagojene potrebam posameznega podjetja. Poskrbimo za kakovostno ponudbo, zanesljivo dostavo in enostavno naročanje.



Več kot 250 podjetij
nam že zaupa.
Z veseljem pripravimo rešitev tudi za vaše podjetje.

Želite ponudbo za vaše podjetje?
Pišite nam na
info@e-branjevka.si

www.e-branjevka.si

Naši dogodki zima–pomlad 2026/2027

Koledar dogodkov redno dopolnjujemo.
Spremljajte osvežene informacije na www.zdruzenje-manager.si.

2026

november

27. 11. — **NAJ POSLOVNA KNJIGA**
42. slovenski knjižni sejem, Ljubljana

december

9. 12. — **PREDNOVOLETNI MASTERS**
Noricum One, Ljubljana

2027

januar

8. 1. — **ZAJTRK ZAME**
Mreženje mladih managerjev ob zajtrku – vsak prvi petek v mesecu.
Restavracija DiVino, Ljubljana

27. 1. — **JANUARSKA NOČ**
Na tradicionalnem januarskem dogodku z novim imenom bomo podelili priznanje za življenjsko delo, priznanje Artemida in razglasili mladega managerja 2026.
Hotel Union, Ljubljana

marec

5. 3. — **ZAJTRK ZAME**
Mreženje mladih managerjev ob zajtrku – vsak prvi petek v mesecu.
Restavracija DiVino, Ljubljana

9. 3. — ★ **MANAGERSKI KULTURNI VEČER**
SNG, Maribor

BREZPLAČNO ★ UGODNEJE ZA ČLANE IN ČLANICE





Več prostora za vas.

Novi Audi Q7.

Audi Prednost je v tehniki

IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI ZRAKA

Moj zrak,
moja odgovornost.

www.mojzrak.si

Kombinirana poraba goriva: 7,2–8,3 l/100 km. Okoljske informacije so na voljo na www.mojzrak.si.
PORSCHE SLOVENIJA, d.o.o., Bravničarjeva 5, 1000 Ljubljana. Slika je simbolna. Več na audi.si.

GENERALI | SME EnterPRIZE

TRAJNOSTNE ZGODBE, KI NAVDIHUJEJO



Že četrto leto zapored smo v zavarovalnici Generali z globalno pobudo **SME EnterPRIZE** nagradili podjetja, ki svoje trajnostne zaveze spreminjajo v konkretna dejanja.

Tudi letos smo med mikro ter malimi in srednje velikimi podjetji izpostavili tista, ki dokazujejo, da so skrb za okolje, zaposlene in širšo skupnost pomemben del uspešnega poslovanja.

LETOŠNJI NAGRAJENCI

KATEGORIJA MIKRO PODJETJA

Center ponovne uporabe d.o.o., so.p.
GOBNJAK d.o.o.
JAKOB NAPOTNIK - nosilec dopolnilne dejavnosti na kmetiji

KATEGORIJA MALA IN SREDNJA PODJETJA

EFOS d.o.o.
SICO d.o.o.
PARADAJZ d.o.o.

Čestitke nagrajencem in hvala vsem, ki soustvarjate bolj trajnostno prihodnost.

www.generali.si/sme-enterprize