



REVIIJA

Zdrženja Manager

april 2025 • številka 56

Franjo Bobinac:
Vizija je proces,
a treba ga je pospešiti

Samo Kumar:
Hitro odločanje omogoča
hitrejše prilagoditve



Avtomatizirani logistični sistemi po meri

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

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





Upravljajte zavarovanje. Kjerkoli ste.

Hitro. Varno.
Digitalno.

125let

Vse bo v redu.

triglav.si





april 2025 • številka 56

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

UVODNIK

- 7 **Usmerimo Evropo na novo pot**

JANUARSKO SREČANJE

- 9 **Vizija je proces, a treba ga je pospešiti**
Pogovor s Franjem Bobincem, dolgoletnim predsednikom uprave Gorenja in aktualnim prejemnikom priznanja za življenjsko delo na področju managementa.

- 12 **Hitro odločanje omogoča hitrejšo prilagoditve**
Samo Kumar, izvršni direktor IBM Slovenija, je postal mladi manager 2024. Zaslovel je kot eden najmlajših direktorjev v Sloveniji, pred kratkim pa postal generalni direktor Bankarta.

- 14 **Zaupajte vase**
Združenje Manager je letošnje priznanje Artemida podelilo kar šestim izjemnim voditeljicam, ki so vodstveno funkcijo prevzele prvič in uspešno prebile stekleni strop.

TRAJNOSTNO VODENJE

- 18 **Sodelovanje za inteligentno dobo**
Na srečanju v Davosu se je zbralo okoli 3.000 voditeljic in voditeljev iz več kot 130 držav, ki so obravnavali 5 ključnih področij prihodnosti. Kaj o področjih razmišljajo slovenski managerji in managerke?

PRODUKTIVNOST

- 24 **Učinkovitost – da, a na pravi način**
Bo Slovenija ostala v pasti nizke produktivnosti ali pa bo stopila v obdobje, ko bodo digitalizacija, agilnost, transformacija in vodenje usmerjeni v ustvarjanje vrednosti, ne le v upravljanje procesov?

- 26 **Vodje, ki ne znajo usmeriti v produktivne naloge**
O učinkovitosti razmišljata Aleksander Zalaznik in Anton Papež.

TRAJNOSTNO VODENJE

- 28 **Investicija, ki ni nikoli v »rdečem«**
Zakaj je dobro, da zna vsak vaš zaposleni več kot 'šteti do 100'?

- 31 **Podnebne spremembe ogrožajo vaš posel**
Podnebne spremembe niso zgolj znanstvena razprava, temveč konkretno poslovno tveganje, ki ga podjetja že čutijo.

- 34 **Naš izvirni greh je komunikacija**
Kako zgraditi karizmo, ki bo ekipo potegnila v smeri skupne vizije? In kaj o slovenskih voditeljih ter voditeljicah razkriva 10-letni vpogled v njihove vodstvene kompetence?

- 38 **Večja uspešnost? Odgovor je tudi ikigaj.**
Nadarjenost še ne pomeni talenta: je le potencial. Kako iz nadarjenosti razviti talent in zakaj je za uspešno vodenje pomembno raziskovati ikigaj?



Utrinki s srečanj. Preverite prihajajoče dogodke v koledarju na strani 77.

TRAJNOSTNO VODENJE

40 **Kako podpreti kreativne zaposlene?**

Kreativno delo je tek na dolge proge – zahteva prilagajanje, reševanje kompleksnih izzivov in visoko kognitivno vzdržljivost. Kako lahko organizacije uravnotežijo delovne obremenitve in vire podpore, da spodbujajo trajnostno zavzetost in dolgoročno dobrobit zaposlenih?

44 **Materinstvo ali/in kariera?**

Če želimo, da bodo ženske samozavestno usklajevale kariero in materinstvo, moramo prepoznati, da je podpora mladim družinam naložba v uspešnejšo družbo.

DIGITALIZACIJA

46 **Digitalna preobrazba, ne digitalna mora**

Digitalna preobrazba je postala nujnost ne samo za uspeh, ampak tudi za preživetje podjetij v sodobnem poslovnem svetu.

DIGITALIZACIJA

49 **Zakaj potrebujemo svojega GaMS-a?**

Zgodovina slovenskega jezika je polna prelomnic in preizkušenj, ko je bilo treba jezik ubraniti škodljivih teženj ali pa potisniti njegov razvoj v novo dobo. Z vzponom generativne umetne inteligence je slovenski jezik znova na enem izmed takšnih razpotij.

MARKETING

50 **Industrija deluje na 'majke mi'**

Pogovor z Đorđetom Jovanovićem, marketinškim disruptorjem, ki je z drzno kampanjo potrožil pričakovano prodajo.

M FILOZOFIJA

52 **Cena nezaupanja**

V Sloveniji smo bili vsa ta leta ponosni na počasnost svojega preoblikovanja iz socialističnega v kapitalistično ureditev, na svoj gradualizem. Ta nas je zdaj ugriznil v rit.

MQ ZGODBA

54 **Kjer je volja, je pot. Kjer je ni, so izgovori.**

Avtentičnost, strast, vizija – to so tri temeljne vrednote, ki jih Danijel Vuk postavlja v središče svojega vodenja.

OSEBNO

57 **Na sodelovanja!**

Kolumna Janeza Škrabca o sodelovanju – vrednoti, ki beleži tudi vrednosti.

MENTORSKA VEZ

70 **Smo kot magnetni monopoli**

Izkušnje mentoriranke Maje Malešević in mentorice Mojce Sergo, ki sta skozi mentorski proces odkrili neprecenljive uvide o sebi, svojem delu in odnosu do sveta.

AKTIVNOST JE VALUTA

72 **Pot do uspeha mladih**

Luko Preglja poleg podjetništva navdušuje tudi delo z mladimi, kar ga je pripeljalo do soustvarjanja izobraževalnega programa Pot do uspeha.

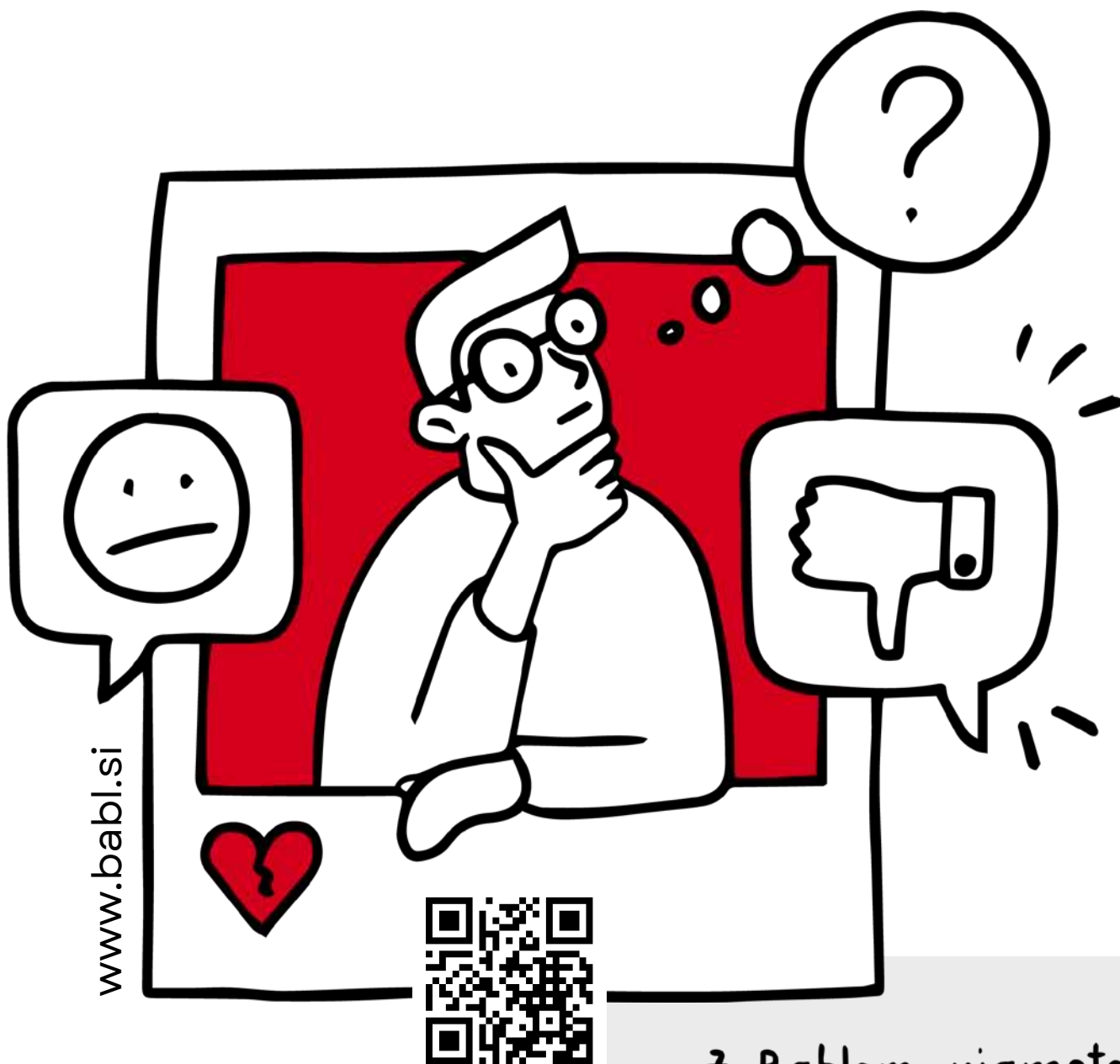
VESTE, KAJ SE NA SPLETU GOVORI O VAS?

Spremljajte
pojavnost vaše
znamke

Spremljajte odziv na
vaše kampanje

Efektivno
komunicirajte s
sledilci

Preverite, kaj
počne konkurenca



z Bablom ujamete vse.



Usmerimo Evropo na novo pot

Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager

»V času geopolitične recesije je globalno sodelovanje pomembnejše kot kadar koli prej,« je dejal **Børge Brende**, predsednik Svetovnega gospodarskega foruma, na letnem srečanju WEF 2025 in s tem izrazil zaskrbljenost nad trenutnim stanjem globalnih odnosov, ki jih označuje za 'geopolitično recesijo'. WEF je vsako leto ena v vrsti priložnosti, na katerih globalni ter poslovni voditelji in intelektualci razpravljajo o prihodnosti gospodarstva in družbe – letos s posebnim poudarkom na razvoju umetne inteligence, izzivu podnebnih sprememb in tudi vse večjih geopolitičnih napetostih.

»Amerika inovira, Kitajska kopira, Evropa regulira,« je zadnje leto zagotovo najbolj pogosto slišan komentar na temo Evrope v poziciji velesil. V razpravah, tudi v Davosu, je postalo jasno, da Evropa izgublja v tekmi globalne konkurenčnosti. Medtem ko ZDA in Kitajska intenzivno vlagata v umetno inteligenco, napredno proizvodnjo in energetske neodvisnost, se Evropa sooča z birokratskimi ovirami, visokimi obremenitvami in rigidnim regulatornim okoljem, ki duši inovacije. Ameriška podjetja imajo dostop do večjih virov tveganega kapitala, kar omogoča hitrejši razvoj in rast novih tehnologij. Kitajska pa z agresivno industrijsko politiko in strateškimi investicijami v ključne sektorje hitro zmanjšuje tehnološki zaostanek za Zahodom.

Evropa, po drugi strani, pogosto caplja za trendi. Medtem ko EU predlaga vedno strožje regulacije na področju umetne inteligence (UI) in trajnosti, podjetja v drugih delih sveta uživajo večjo fleksibilnost pri razvoju in komercializaciji inovacij. Hkrati Evropa zaradi energetske draginje in visokih stroškov dela izgublja svojo nekoč trdno industrijsko bazo.

Kaj je rešitev? Evropa potrebuje prožnejšo regulacijo, ki ne bo zavirala podjetniške pobude. Države morajo zagotoviti več sredstev za raziskave in razvoj ter okrepiti industrijske strategije, ki bodo evropskim podjetjem omogočile, da konkurirajo na globalni ravni. Če Evropa ne bo ukrepala hitro, bo postala zgolj regulatorni opazovalec, namesto da bi bila gonilna sila prihodnosti. Muzej na prostem, komentirajo nekateri.

Ena od aktualnih potez je poenostavitev okoljskih, socialnih in upravljaljskih (ESG) standardov. V zadnjih letih so podjetja pogosto opozarjala, da so ti okviri preveč zapleteni in dragi za implementacijo, kar je vodilo do administrativnih bremen in počasne prilagoditve trajnostnim praksam. Nova, bolj pragmatična različica ESG prinaša poenostavljene kriterije poročanja in bolj jasne smernice za podjetja, ki želijo vlagati v trajnost. Majhen korak za celovitejšo debirokracizacijo, velik za rigidno Evropo.

V kontekstu vseh globalnih izzivov se postavlja tudi vprašanje sodobnega voditeljstva – kako usmerjati podjetja in države skozi hitro spreminjajoče se globalne razmere. Že vse od pandemije spoznavamo, da je v svetu, v katerem se geopolitični, ekonomski in tehnološki trendi spreminjajo skoraj čez noč, še vedno najpomembnejši element sodobnega voditeljstva agilnost – sposobnost hitrega prilagajanja in sprejemanja odločitev. To ne pomeni zgolj fleksibilnosti v poslovnih modelih, temveč tudi odprtost za povsem nove načine razmišljanja in delovanja. Drugi je razumevanje vse bolj silovite digitalizacije sveta: skorajda dnevno lahko opazujemo, kako UI, avtomatizacija in podatkovna analitika spreminjajo način delovanja industrij. In tu ne Evropa ne naša podjetja ne smejo ostati zadaj.

Sodobno voditeljstvo je tako vse bolj sposobnost upravljanja kompleksnosti v času nenehnih sprememb. Podjetja pri tem opozarjajo, da bo moral tudi vrh EU prepoznati, da je prihodnost v svobodnejšem pristopu, ki omogoča in spodbuja drznost, inovativnost ter pripravljenost na spremembe. Evropski voditelji imajo danes priložnost, da usmerijo celino v novo smer – smer, ki ne bo temeljila na zgolj varovanju pravil preteklosti, temveč na ustvarjanju pogojev za preboje prihodnosti. ■



Ko si mlajši, je tvoj odnos
do poslovnih tveganj običajno
drugačen, kar je tudi logično,
ker je izkušenj manj. Mogoče to
niti ni nasvet, ampak dejstvo.
Vse se da naučiti, a določene
stvari pridejo samo z leti
– in to so izkušnje.

Vizija je proces, a treba ga je pospešiti

Pogovor s Franjem Bobincem, aktualnim prejemnikom priznanja Združenja Manager za življenjsko delo na področju managementa, dolgoletnim predsednikom uprave Gorenja, diplomatom, izkušenim športnim funkcionarjem, ki je danes med drugim prvi mož Olimpijskega komiteja Slovenije (OKS), pred kratkim pa je bil izvoljen tudi v izvršni odbor Evropskih olimpijskih komitejev.

Saša Gnezda

Umirjen, zbran in osredotočen. S sposobnostjo hitrega prilagajanja in razmišljanjem, ki sega daleč čez slovenske meje. Kar so mu prinesle izkušnje, temelječe na znanju. Karizmatičen in prepričljiv sogovornik s tonom in barvo glasu, ki se ju ne bi branil noben radijski voditelj. Najbrž pri nas ni človeka, ki mu njegovo ime ne bi vsaj zvenelo znano. Principe in izkušnje vodenja iz gospodarstva je ves čas pretakal v svet športa, v katerem je od decembra 2022 tudi predsednik Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnik zvez. Franjo Bobinac.

Po študiju mednarodnih ekonomskih odnosov na ljubljanski ekonomski fakulteti ste MBA študij končali na pariški École Supérieure de Commerce. Zakaj študij in kasneje delo prav v Franciji?

Kot prvo me je vedno zanimal svet, ljudje. Imel sem tudi željo, da bi del svoje kariere preživel v tujini. Glede na to, da sem bil vedno malo frankofil, mi je bila Francija res pisana na kožo. V tistih časih je bil velik privilegij, da si lahko šel delat za koncern v tujini. V Franciji sva bila dva Slovenca – predsednik Joško Vučemilo, ki se je bolj ukvarjal s finančnim delom, in jaz kot generalni direktor z bolj komercialnim in marketinškim delom, vsi ostali zaposleni so bili Francozi. Brez takšne izkušnje v tujini bi kasneje težko vodil Gorenje, ki je že v tistih časih 95 % prihodkov ustvarilo na izvoznih trgih. Ta izkušnja mi je kasneje sprva kot podpredsedniku, odgovornemu za trženje, in kasneje kot predsedniku uprave

omogočila uvid, kako posamezno podjetje funkcionira v mreži oz. skupini podjetij, ki delujejo v tujini. Tujina je bila res privilegij – ne samo delo, študij, tudi izkušnja življenja z družino je bila nekaj posebnega.

Kaj se je v poslu od vaših začetkov do danes, ko ste prejeli nagrado za življenjsko delo, najbolj spremenilo?

Spremembe so se absolutno dogajale. V osnovi so vse spremembe dobre, le znati jih je treba zaobjeti, se na njih prilagoditi, jih tudi predvideti. Svet je danes popolnoma drugačen – dostop do informacij in znanja je neprimerljivo večji. Informacijska tehnologija je omogočila,

Ko govorimo o ambicioznosti, pa tudi odličnosti, se mi zdi, da vse temelji na res dobri pripravi. Lahko si samozavesten, če si dobro pripravljen. To velja tako za športnika kot umetnika in gospodarstvenika.

da so tudi distribucijski kanali in poti do končnega potrošnika pogosto zelo drugačni. Spletna trgovina cveti. Potrošnik je resnično kralj in ima neverjetno možnost izbire, odločanja. Govorimo lahko o globalnem trgu kupcev.

Se pa spominjam časov, ko je bilo tudi pomanjkanje tehničnih dobrin, gospodinjstskih aparatov. Teh včasih ni bilo v izobilju in je bilo pomembno, da si jih proizvedel. Tisti, ki je imel ta element v rokah, je bil zmagovalec. Danes je zmagovalec tisti, ki razume ter pozna končnega potrošnika in ki ga nagovarja na način, da se potrošnik v neverjetni

ponudbi izdelkov, storitev in blagovnih znamk odloči za njegovo, ne pa za znanko konkurenta.

»Mi tega ne bomo poskušali, ampak bomo naredili,« ste dejali. Od kje črpate samozavest, ambicioznost?

Mislil, da so določene osebnostne lastnosti prirojene. Se pa karakter še posebej oblikuje v mladosti. Čeprav sem odrasel v zelo skromnih razmerah, sem imel veliko podporo družine za vse podvige in ustvarjanja na različnih področjih. Zdi se mi, da ambicioznost izhaja pravzaprav že od tu. Vedno sem imel tudi željo po odličnosti. Bil sem tekmovalen, ampak ne zato, da bi želel biti vedno boljši od

ostalnih. Ne, preprosto sem bil tako zahteven sam do sebe, da sem si postavljaj visoke kriterije in so se stvari postavljale na svoje mesto. Kariere nisem razvijal na način, da bi sanjari, kakšne pozicije bom imel. Šlo je postopoma: ena stopnička za drugo. Ampak ni bilo preprosto. Maksimalno sem delal tisto, za kar sem bil zadolžen, se maksimalno pripravil, delal strastno in zagnano. S takšnim načinom pridejo tudi rezultati. Za vsako napredovanje sem vedno dobil ponudbo, nikoli se nisem z nikomer 'boril' zanj.

Ko govorimo o ambicioznosti, pa tudi odličnosti, se mi zdi, da vse temelji na



Daljši intervju preberite na MQ portalu.

res dobri pripravi. Lahko si samozave-
sten, če si dobro pripravljen. To velja
tako za športnika kot umetnika in go-
spodarstvenika.

V zahvalnem govoru ste omenili oz. po-
tegnili vzporednico med vizijo 'Slovenija
– najbolj športna država na svetu' in 'Slo-
venija – najbolj gospodarstvu naklonjena
država na svetu'. Kako po vašem mnenju
slednjo vizijo peljati v življenje? Kje mo-
rajo biti koraki najbolj odločni?

Iniciativa Podvig, ki jo je začel aktual-
ni predsednik ZM **Iztok Seljak** skupaj
z ekipo združenja in upravnim odborom,
se mi zdi prava pot. To pa zato, ker se
management ni ozrl najprej navzven in
rekel, kaj morajo narediti ostali, ampak
je začel pri sebi. Zelo dobro je, da se je
pri delavnicah in ostalih projektih, ki sle-
dijo, angažiral res širok krog managerjev
z različnih področij, različnih starostnih
skupin, spolov itn.

10

Se mi pa zdi, da v Sloveniji še ni doce-
la dozorelo spoznanje, da je gospodar-
stvo tista osnovna podstat, ki ustvarja
ključno vrednost za vse ostale družbene
podsisteme, da ti lahko funkcionirajo.
Seveda so vsi podsistemi pomembni, ne
zmanjšujem vloge nobenega od njih, am-
pak vemo, kje se ustvarja nova vrednost.
Zato sem v nagovoru (op. a. ob preje-
mu priznanja) posebej izpostavil vlogo
slovenskega managementa, ki je skupaj
s svojimi ekipami v podjetjih vedno omo-
gočil, da smo v vseh kritičnih trenutkih
potegnili naprej. Za to gre veliko prizna-
nje – chapeau, če ostanemo pri francoski
zgodbici – mojim kolegicam in kolegom.

Če bi bilo tega zavedanja več in da bi
znali biti še bolj ponosni na dobre zgod-
be slovenskih podjetnikov ter mana-
gerjev, bi to bil dober nastavek. Seveda
mora tudi država opraviti svojo nalogo
skozi omogočanje stabilnega zakonodaj-
nega okvirja in pogojev za konkurenč-
nost gospodarstva, razvojno naravnano
davčno zakonodajo, davčno razbremenit-
ev dela, logistično in drugo infrastruk-
turo, zmanjševanje administrativnih
ovir itd. Vse to so elementi, da gremo
v smeri Slovenije kot najbolj gospodar-

stvu naklonjene države na svetu. Mislim,
da smo v tem trenutku žal še zelo daleč
od te vizije, je pa pomembno, da se za-
vedamo, da je to proces, ki se mora čim
hitreje odviti.

Mlajšim generacijam voditeljev ste med
drugim položili na srce tudi: »Ne stopite
na človeka, da boste za nekaj centime-
trov višji.« Kakšen nasvet pa bi danes
dali mlajšemu sebi?

Dal bi si nasvet boljšega ravnotežja med
zasebnim življenjem in profesionalnim
delom, vprašanje pa je, če bi se znal po-
slušati ... Družina, zasebno življenje je
bilo pogosto na strani zaradi obveznosti,
ki sem jih čutil, velike odgovornosti za
vodenje in delo. Drugo je bolj povezano
z leti. Ko si mlajši, je tvoj odnos do po-
slovnih tveganj običajno drugačen, kar je
tudi logično, ker je izkušenj manj. Mogo-
če to niti ni nasvet, ampak dejstvo. Vse
se da naučiti, a določene stvari pridejo
samo z leti – in to so izkušnje.

Imate izkušnje vodenja tako iz gospodar-
skih družb kot organizacij, kot je OKS.
Kaj je bolj zahtevno?

Težko je reči, kaj je bolj zahtevno. Se-
veda je vse povezano z ljudmi, ampak
primarno gre za širše usklajevanje inte-
resov različnih deležnikov. So pa dele-
žniki drugačni, v športnih organizacijah
zelo raznoliki. Zato sem resnično zado-

Olimpijske vrednote so mi zelo blizu. Ne glede na to, da izhajajo
iz športa, so relativno splošne, univerzalne za vse. Če bi poskušal
izbrati tiste, kjer imamo po mojem mnenju še rezerve, so to
sodelovanje, odličnost, ambicioznost, želja po napredku in uspehu.

voljen, da se lahko tudi v tem obdobju
svojega življenja ukvarjam s tem, kar
sem vedno rad počel: usklajeval interese
med deležniki.

V gospodarstvu je ključen cilj ustvarja-
nje vrednosti za različne deležnike, od
lastnikov do zaposlenih, poslovnih par-
tnerjev idr. Šport je nekaj fenomenalne-
ga, kar nas družijo, povezuje, gradi nacio-
nalno zavest in ponos. Je pa šport tudi
posel in to je morda še dodatna stična
točka. Nenazadnje, organizacija velike
športne prireditve ima lahko absolutno

pomembne multiplikativne učinke za tu-
rizem, gospodarstvo itd.

Katere od olimpijskih vrednot imajo po
vašem mnenju v slovenskem poslovnem
okolju še priložnosti za izboljšave?

Zelo rad imam olimpijske vrednote, zelo
so mi blizu. Ne glede na to, da izhajajo iz
športa, so relativno splošne, univerzalne
za vse. Če bi poskušal izbrati tiste, ki se
lahko po mojem mnenju v našem okolju
še razvijejo ali kjer imamo še rezerve, bi
rekel sodelovanje oz. več sodelovanja,
stremljenje k odličnosti, ambicioznost,
želja po napredku in uspehu.

Kako ste in še podpirate mlade talente
– v poslu in športu? Kaj vam pomeni pod-
pora drugim? Kako so vas podpirali?

Zelo rad sem coach ali mentor mladim.
Uživam, ko delam s talentiranimi posa-
mezniki, jim pomagam individualno; to
mi je nekako pisano na kožo. Morda še
misel, ki je vezana na podporo ... Prema-
lo se zavedamo, da moramo dati mladim
priložnost prej oz. pravočasno. Včasih
mislimo, da je nekdo še premlad, da bi
prevzel odgovornost. Potem se zaveš,
koliko si bil sam star, ko so ti starejši
dali priložnost ali izziv. Jaz sem imel
privilegij, da sem imel že kot zelo mlad
zaupanje kolektiva in nadrejenih. Rela-
tivno hitro, že pri 25-ih letih, sem postal
vodja oddelka, prvo direktorsko pozicijo

v Gorenju kot multinacionalki sem imel
pri 28-ih letih. Zato je prav, da mladi, ki
kažejo potencial in ki si tega želijo, dobi-
jo priložnost čimprej.

Ogromno vzporednic, naukov, lekcij lah-
ko potegnemo med poslovnim svetom in
športom. Kaj pa se lahko vodje naučijo iz
glasbe, ki je vam tudi ljuba?

Glasba je neko ravnesje, sozvočje. In
kaj je pravzaprav posel drugega kot is-
kanje ravnesja, usklajevanje interesov
med različnimi deležniki? V poslu ne
skleneš pogodbe, če se kupec in prodaj-

jalec ne strinjata glede cene, kakovosti, dobav, plačilnih pogojev ... Če torej nista v ravnovesju.

Druga misel, ki se mi poraja, je, da je pravzaprav tudi vodja oz. manager dirigent svojega orkestra v gospodarski družbi. Tu ni nobene pomembne razlike, ali si dirigent v orkestru ali trener v športnem timu ali vodja v gospodarski družbi. Vedno je treba navdušiti sodelavce, pokazati pot in jih potegniti s sabo, da lahko celotna ekipa dosega cilje.

Bili ste prvi nekitajski gospodarstvenik, ki je dobil priložnost soupravljati kitajsko družbo. Kakšna sprememba je bila to za družbo Hisense? Kaj je to pomenilo vam osebno?

Zdaj ko kitajske partnerje po dolgotrajnem sodelovanju res poznam, zelo cenim njihovo hitrost, učinkovitost in pragmatičnost. Neverjetno dobro znajo denimo nagradjevati glede na uspešnost, vodilnim omogočajo notranje delničarstvo, čeprav izhajajo iz okolja, kjer tega ne bi pričakovali. Poudarek je na denarnem toku, ne samo na prometu in rasti, kar je zelo zanimivo. Ti vidiki in seveda njihova kapitalska moč so botrovali vstopu v strateško partnerstvo.

V zreli panogi, kot je bela tehnika, sta ekonomija obsega in kapitalska moč ključna faktorja uspeha, zato lahko Gorenje znotraj korporacije še bistveno hitreje ustvarja nekatere nove izdelke, osvaja nove trge, komplementarnost produktov bele tehnike in televizorjev je zelo velika. Vesel sem, da sem, ko je Hisense vstopil v strateško partnerstvo z nami, dobil možnost, da delujem kot podpredsednik za globalni marketing. V Hisense International sem lahko dal svoj strateški pogled, ki je bil velikokrat drugačen od njihovega, ampak so znali poslušati in pogosto tudi upoštevati. S tem sem doprinesel k vpogledu in poznavanju končnega potrošnika, razumevanju blagovnih znamk, segmentaciji trga itd. Lahko rečem, da smo se učili drug od drugega, iskali boljše rešitve, kar je zmagovita kombinacija izkušenj in pristopov na eni ter trgov na drugi stra-

ni. Zato so rezultati korporacije danes izredno dobri, saj so – kljub kulturološkim razlikam – vse sinergije, tako na področju produktov, geografske prisotnosti kot strokovnih kompetenc, izpolnjene.

Čeprav je bila prodaja Gorenja poslovno dobra odločitev, je imela takrat ta zgodba med Slovenci malce grenak priokus. Zakaj? Kako ste to doživljali vi kot manager?

Ker se šele kasneje v nekem času in prostoru pokažejo vsi rezultati. Postavili smo tri ključna sidra, ki so po vseh teh letih dosežena in presežena: najprej rast in delovna mesta – podjetje močno raste in zaposluje, nato, da bi Gorenjeve blagovne znamke ostale – kar so, in nena zadnje, da bi Gorenje imelo pomembno vlogo v multinacionalki. Ponosen sem, da je prav Slovenija z Gorenjem sedež multinacionalke Hisense za celotno Evropo. Nobena druga multinacionalka s 100.000 zaposlenimi po vsem svetu in 25 milijardami evrov prometa nima sedeža za celotno Evropo v Sloveniji, v Velenju in v Ljubljani.

Je bilo pa Gorenje že pred tem prevzemom zelo internacionalizirano in to ne samo z vidika poslovnih aktivnosti. Imeli smo podjetja in proizvodne enote v tujini, a imeli smo tudi lastnike, mnogi od njih so bili tujci; okoli 40 do 45 % celotne delničarske strukture je že prihajalo iz tujine.

Najbolj pomembno je, da je sedež novega združenega podjetja ostal v Sloveniji, da se davki in prispevki še vedno plačujejo tukaj. Če smo pred strateško zgodbo letno v državni proračun skozi davke in prispevke prispevali okoli 50 milijonov evrov, je ta številka danes blizu 80 milijonov evrov. Večina ali pravzaprav skoraj vsi moji kolegi in kolegice, ki so ostali, imajo zelo pomembno vlogo tudi v novem podjetju in so zelo motivirani, nagradjeni tudi z notranjim lastništvom. ■

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.



FOTO: BORUT CVETKO IN SANDI FIŠER, MEDIASPEED

Hitro odločanje omogoča hitrejšo prilagoditve

Samo Kumar, izvršni direktor IBM Slovenija, je letošnji prejemnik priznanja mladi manager 2024. Zaslovel je kot eden najmlajših direktorjev v Sloveniji, ki je uspešno prevzel vodenje največje IT multinacionalke v državi. Malo pred izidom te številke je bil Kumar imenovan za generalnega direktorja Bankarta.

Ana Madon

Kumar se odlikuje z neposrednim, etičnim in empatičnim pristopom k vodenju, ki temelji na sodelovanju, odgovornosti ter odprtosti, kar mu omogoča doseganje izjemnih poslovnih uspehov. Njegov pogled na vodenje ekipe je preprost: obkrožiti se z inteligentnimi ljudmi, jim zapati in jim omogočiti rast.

Kateri so tisti ključni dejavniki in lastnosti, ki so pripomogli k vašim dosežkom in uspehom skozi leta, od začetnih uspehov v športu, prejema Prešernove nagrade za diplomsko delo pa vse do trenutne vloge izvršnega direktorja?

Mislim, da so ključne lastnosti, ki so me vodile do uspeha, predvsem vztrajnost, trma, odločnost in posluš za ljudi. Poleg tega je zelo pomembna pragmatičnost. Ne maram kompliciranja, če je nekaj enostavno in hitro rešljivo, to preprosto naredim. V kritičnih trenutkih vedno težim k iskanju najpreprostejših rešitev. Še posebej v podjetniškem svetu je hitro odločanje ključno. V nasprotnem primeru čas hitro izgine in tvoje odločitve lahko postanejo neuporabne.

Je torej perfekcionizem lahko ovira pri napredku?

Nobena stvar v življenju ni črno-bela. Tudi sam sem imel lastnosti perfekcionista, vendar ko prideš do določene ravni odločanja, vidiš, da so potrebne hitre odločitve. Sprevidiš, da preveč kompliciraš z detajli, ki na koncu nimajo velikega vpliva. Zavedanje, da ne moreš vedno doseči popolnosti, ti omogoča, da sprejmeš boljše odločitve. Ne rečem, da je to primerno za vse situacije, am-

pak tam, kjer lahko, uporabim Pareto 80/20. Če tega ne naredim, enostavno zmanjka časa. Pri nekem procesu je po-

Tudi sam sem imel lastnosti perfekcionista, vendar ko prideš do določene ravni odločanja, vidiš, da so potrebne hitre odločitve. Sprevidiš, da preveč kompliciraš z detajli, ki na koncu nimajo velikega vpliva.

membno, da ekipa čim bolj samostojno odloča o stvareh, na področju katerih so strokovnjaki, saj jim to omogoči hitrejšo delovanje. Seveda jih spodbudim, da za stvari, ki niso popolnoma jasne, pridejo do mene. Ko so strokovnjaki na določenem področju in so prepričani recimo 70/30, naj se odločijo sami. Če pa je negotovost večja, recimo 60/40 ali 55/45, takrat pa pridejo do mene in skupaj sprejmemo odločitev. Moj pogled je, da če se odločamo hitro, lahko hitro vidimo, kaj smo naredili prav in kaj ne, kar omogoča hitrejšo prilagoditve. Na ta način se lažje premikamo naprej.

Zanimivo, da ste omenili Pareto načelo. Kje ste ga prvič spoznali in kako ste prišli do spoznanja, da je to tako učinkovito orodje pri odločanju?

Ta princip sem spoznal v zgodnjih letih svoje kariere, vendar ga nisem takoj vzel za nekaj, kar bi lahko uporabljal v vsakdanjem življenju. Sprva sem se ukvarjal s podrobnostmi, a ko sem začel delati v podjetju, sem hitro spoznal, da preveč časa preživim z iskanjem popolnosti pri nalogah, ki nimajo velikega vpliva. Ko sem začel delati z večjimi ekipami, sem spoznal, da moram začeti bolje upravljati čas, saj je bil vse bolj

omejen. V tem času sem začel razumeti, da moram sprejemati odločitve hitreje, saj sicer ne bom uspel dokončati vseh

nalog. S pomočjo Pareto načela sem se osredotočil na tiste naloge, ki so prinesle največji rezultat, medtem ko sem tiste, ki so imele manjši vpliv, preprosto delegiral ali skrajšal njihov obseg.

Kot član odbojbarske ekipe, ki je bila večkratni državni prvak v odbojki, zagtovo jemljete navdih tudi v športu. Kaj ste se naučili od športa, kar vam pomaga tudi v poslovnem svetu?

Šport mi je dal številne pomembne življenjske lekcije. Naučil me je trdega dela, discipline, delovanja v timu in obvladovanja stresnih situacij. Šport je odlična šola za življenje. Ko se znajdeš v ekipi, ki mora skupaj delovati, kljub različnim osebnim težavam, te to nauči prevzeti odgovornost in spodbujati druge. Naučil sem se tudi, kako sprejeti poraze. Ko si tekmovalec, moraš biti pripravljen nanje, saj se iz njih največ naučiš. Zdaj, kot izvršni direktor, prenašam te vrednote na svoje sodelavce – pomembno je, da si ne dovolimo obupati po neuspehih, temveč jih izkoristimo kot priložnost za rast in izboljšanje.

V življenju ni vedno enostavno sprejeti porazov. Kako ste se tega naučili?

Iskreno povedano, se še vedno učim.

Z leti sem razumel, da porazi niso konec sveta. Ko sem bil mlajši, so me porazi res prizadeli, saj sem zelo tekmovalni tip. A naučil sem se, da je ključ v tem, da poraz sprejmeš kot del poti. Imeli smo tudi trenerje, ki so nas učili, da se moramo vprašati, kaj smo naredili narobe, kaj lahko izboljšamo in kako naprej. Poraz nikoli ni prijeten, vendar je lahko zelo dragocen, saj ti pokaže, kje se lahko izboljšaš. Z izkušnjami pa vedno bolj razumeš, da brez porazov ne bo napredka. Pomembno je, da ostaneš motiviran in ne dovoliš, da te porazi prehitro zaustavi.

Kako to, da ste študirali naravoslovje, zdaj pa ste na vrhu multinacionalke?

Moji začetki so bili precej široki. Odraščal sem v okolju, kjer je bilo veliko povezav z gradbeništvom in tehničnimi disciplinami – od jezikov do matematike, zgodovine in naravoslovja. Na koncu sem se odločil za tehniško gimnazijo in kasneje za študij geodezije, vendar sem se usmeril v geoinformatiko. Menim, da je tehnično razumevanje osnovnih principov in procesov, ki jih prinaša naravoslovni študij, zelo koristno. Kasneje sem preko specifičnega študija obogatil

Vedno zagovarjam tudi, da ljudem ni treba biti ves čas v pisarni, da bi bili produktivni. Če uspeš nekaj narediti hitro in dobro, si zaslužiš tudi nekaj prostega časa. Pomembno je, da ohraniš ravnotežje.

tehnično znanje z gospodarskim in poslovnim znanjem. Brez začetne tehnične podlage bi bilo težje razumeti, kako stvari dejansko delujejo na praktični ravni. Ta študij mi je dal dobro osnovo za kariero, saj sem se naučil programiranja, dela s podatkovnimi sistemi in analize podatkov. To je vsekakor vplivalo na mojo sposobnost razumevanja in reševanja kompleksnih problemov v poslovnem svetu.

Kako ocenjujete trenutni položaj Slovenije? Kaj menite, da so največji izzivi?

Slovenija se na področju digitalizacije v zadnjih letih zagotovo izboljšuje. Ima-



FOTO: BORUT CVETKO IN SANDI FŠER, MEDIASPEED

mo napredek na področju e-uprave, večina storitev je že dostopna preko spleta in nekateri segmenti, kot je zdravstvo, se izboljšujejo. Seveda pa ostajajo izzivi, predvsem v zdravstvu, kjer je uporabniška izkušnja še vedno precej slaba, pa tudi dolge čakalne dobe so problem.

Tudi na področju sodstva in volilnega sistema imamo še precej možnosti za izboljšanje.

Kako vidite potencial vzhodne Evrope v prihodnosti glede inovacij in start-upov? Ali mislite, da morda lahko prevzame vodilno vlogo v evropskem tehnološkem prostoru?

Mislim, da imamo v vzhodni Evropi ogromno potenciala. V Sloveniji, pa tudi na Balkanu, imamo veliko dobrih kadrov, veliko dobrih start-upov, ki so že dosegli globalno uspešnost. Kljub temu da smo majhni, imamo številne prednosti – fleksibilnost, inovativnost in hitro

prilagajanje. V vzhodni Evropi so podjetja že dokazala, da so sposobna rasti, in vedno več start-upov se prodaja za lepe zneske. Mislim, da je tu velik potencial za nadaljnji razvoj. Vendar pa potrebujemo podporo s strani vlade, predvsem na področju davčne politike, saj moramo postati bolj konkurenčni v privabljanju najboljših talentov.

Kakšen je vaš nasvet za tiste, ki želijo delati pametno in ne količinsko preveč?

Moj nasvet bi bil, da se osredotočite na rezultate, ne pa na količino opravljenega dela. Pomembno je, da si postavite cilje, ki jih želite doseči, in potem uporabite najučinkovitejše načine za njihovo doseglo. Včasih je treba tudi počivati, iti na sprehod ali se sprostiti, saj brez tega ne boste učinkoviti. Vedno zagovarjam tudi, da ljudem ni treba biti ves čas v pisarni, da bi bili produktivni. Če uspeš nekaj narediti hitro in dobro, si zaslužiš tudi nekaj prostega časa. Pomembno je, da ohraniš ravnotežje. ■

Ana Madon je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

Zaupajte vase

Na Januarskem srečanju je sekcija managerk pri Združenje Manager podelila priznanje Artemida kar šestim izjemnim voditeljicam, ki so vodstveno funkcijo prevzele prvič in uspešno prebile stekleni strop. Kdo so Artemide 2024?

Hana Zupanc

Maja Brelih Lotrič,
direktorica, LOTRIČ Meroslovje



FOTO: BORUT CVETKO IN SANDI FIŠER, MEDIASPEED

Odgovornost, zaupanje in trajnost so vrednote, po katerih se zgleduje Maja Brelih Lotrič, direktorica podjetja LOTRIČ Meroslovje. Decembra 2022 je vodenje podjetja s skoraj 100 zaposlenimi prevzela od očeta. »Moj največji strah je bil, kako nadomestiti očeta, ki je bil karizmatičen direktor,

pa tudi strah pred neuspehom, ki lahko vpliva na družinsko dinamiko,« pove in doda, da so ti strahovi uspešno premagani.

Od tedaj je osebno in poslovno zrasla, investirala v zaposlene ter v opremo. Osredotočila se je na zagotavljanje stabilnosti in odkrivanje področij, ki potrebujejo razvoj ali pa spremembe in opuščanje. Temelj njenega poslovnega voditeljstva je kultura podjetja, pa čeprav je zavoljo tega včasih primorana iz rok izpustiti potencialno donosnejši projekt.

Ponosna je, da več kot 50 dni letno nameni pogovorom ali razvojnim sestankom z oddelki. To je čas, ki je investicija v podjetje, v medsebojne odnose in razvoj celotne ekipe. »Naučila sem se, da lahko že pogovor vzpostavi zaupanje in skupno razumevanje ciljev. Pomembno je, da kot vodja nisem le 'odgovor na vprašanja', temveč tudi opora pri iskanju rešitev in mentorica,« razlaga. Pove, da jo je ta razvoj naučil prilagodljivosti in hkratne zvestobe svojim vrednotam ter načelom – kar pa ne pomeni opuščanja.

Pravi, da je bila na začetku kariere precej impulzivna in je vedno glasno povedala svoje mnenje, zdaj pa se zaveda, da so v prostoru vedno pametnejši od nje, ki jim je vredno prisluhniti. »Zaupajte v svojo strokovnost, predvsem pa vnašajte v prostor toplino in vključenost, saj tega v poslovnem svetu primanjkuje. Pa tudi, bodite prijazne – do drugih in do sebe,« svetuje mlajšim kolegicam. ■

Meta Lahne,
predsednica uprave, Merkur zavarovalnica



FOTO: BORUT CVETKO IN SANDI FIŠER, MEDIASPEED

Pravi, da so spoštovanje, iskrenost in trajnost temelj uspešnega vodenja. Prvo omogoča trdne odnose, drugo gradi zaupanje, tretje pa zagotavlja dolgoročno naravnost v poslovnih in osebnih odločitvah. Te vrednote spremljajo Meta Lahne, od januarja 2023 predsednico uprave Merkur

zavarovalnice, in njenih 168 zaposlenih. Začetni strah, ali ima dovolj karizme in ali bodo zaposleni verjeli, da je prava oseba za vodenje podjetja, glede na to, da so bili prej na tej poziciji moški, je bil odveč.

Kot predsednica uprave je začela še bolj ceniti pomen mehkih veščin, kot so empatija, aktivno poslušanje in podpora razvoju zaposlenih. Novo vlogo na čelu družbe je sprejela kot strokoven proces in kot osebni izziv, da pri vodenju preplete odločnost, jasno vizijo ter hkrati tudi empatijo, odprtost in vključenost.

Strogo sledi svojemu življenjskemu motu, da pravila, ki veljajo za druge, še toliko bolj veljajo zanjo: »Prepričana sem, da dosledno spoštovanje tega gradi in ohranja medsebojno zaupanje vseh v ekipi, predvsem pa v ospredje postavlja poštenost, ki je ključna za dobre odnose med zaposlenimi. Ta moto me zato usmerja pri vseh odločitvah in mi pomaga ohraniti integriteto v najzahtevnejših situacijah.« Želi, da bi se je drugi spominjali po odločitvah, ki so prispevale k trajnostnemu razvoju podjetja in oblikovale kulturo, v kateri so zaposleni motivirani, stranke pa zadovoljne. »Najuspešnejše poslovne voditeljice in voditelji ohranjajo svojo edinstveno energijo in stil vodenja, pri tem pa ne prezrejo nujne po neprestanem mreženju, iskanju mentorjev in učenju,« pove Lahne. Mladim managerkam svetuje, naj verjamejo vase in v svoje sposobnosti ter gradijo na odnosih in povezovanju, saj so na koncu uspehi rezultat skupnih prizadevanj. ■

Melita Rajgelj Ozebek,

predsednica uprave, Generali Investments

FOTO: BORUT CVETKO IN SANDI FIŠER, MEDIASPEED



Vsak izziv je priložnost – sprejmite ga brez strahu. S tem vodilom je Melita Rajgelj Ozebek januarja 2023, v času velikih sprememb, prevzela vodenje Generali Investments. Med drugim so uspešno uvedli kriterije ESG pri upravljanju naložb, kar je bil prvi tako obsežen pre-

mik na slovenskem trgu. Pri vodenju 51-ih zaposlenih se naslanja na etičnost, transparentnost in vključujoč pristop.

»Najboljši način vodenja je tisti, ki spodbuja sodelovanje, razvoj posameznikov in ustvarjanje pozitivne delovne kulture. Moje vodstvene odločitve so zato vedno usmerjene v doseg skupnih ciljev in dolgoročne uspešnosti, ob tem pa spoštujem mnenja in ideje drugih,« pove. Velik pomen daje tudi odgovornosti, saj se zaveda, da mora biti vodja zgled tako v poslovnih kot etičnih vprašanjih. Vsak dan se zaveda, da dela za ljudi v podjetju in da so njihove potrebe in dobrobit v središču njenih odločitev. Saj so – kot v ekipnih športih – uspehi plod dela in zagnanosti vseh. Vodstveni slog je oblikovala skozi leta izkušenj in preizkušenj, ne glede na okolje in izzive pa ostaja zvesta vrednotam, kot so integriteta, vedoželjnost, vztrajnost, empatija, delovna etika, sodelovanje in odgovornost. Veliko pozornosti nameni tudi kolegialnosti in navdihovanju drugih v ekipi s ciljem, da razvijajo svoje potenciale. Spodbuja jih, naj zaupajo svojim odločitvam in verjamejo vase, naj vlagajo v znanje in gradijo mrežo podpore.

»Z medsebojnim spodbujanjem lahko ženske prispevamo k bolj vključujoči in pravični družbi, z empatijo in vizijo pa lahko navdihujemo vse okrog sebe, če bomo le sledili meni zelo ljubi misli: Nikoli ne odnehaj, vztrajaj in zaupaj vase, tako bomo skupaj dosegli pomembne cilje in trajni napredek,« pojasni.

Njeno ključno sporočilo? »S srčnostjo in vztrajnostjo premikajte meje in zaupajte vase.« ■

Saška Rihtaršič,

generalna direktorica, Danfoss Trata

FOTO: OSEBNI ARHIV



Vodenje s povezovanjem, odprtostjo in opolnomočenjem. To je pristop, ki ga Saška Rihtaršič prinaša v Danfoss Trato, kjer od marca 2023 vodi kolektiv s 550-imi zaposlenimi. Je tudi podpredsednica globalne poslovne enote daljinskega ogrevanja, ki v svoji ekipi združuje za-

poslene tako v Sloveniji kot na Danskem, Poljskem, v Nemčiji, Franciji in drugih evropskih državah. Prevzem vodstvene funkcije v podjetju s tako bogato zgodovino in močno industrijsko tradicijo je bil zanjo velik izziv, a tudi priložnost za prenovo ter razvoj. »S seboj sem prinesla ženski princip vodenja, ki temelji na vključevanju in odprtosti vseh zaposlenih.«

Med dosežki izpostavlja vpeljavo novega orodja za konfiguracijo izdelkov, kjer je sodelovala od same idejne zasnove do vplejave orodja na trg, prav tako pa je kot globalni vodja razvoja in raziskav skupaj z vodstveno ekipo v Sloveniji, na Danskem in Kitajskem vodila razvoj in implementacijo nove razvojne strategije za izdelke daljinskega ogrevanja s poudarkom na digitalni strategiji.

Kot vodja daje velik poudarek razvoju posameznikov, mentorstvu in podpori mladih talentov, saj verjame, da je uspeh podjetja rezultat močne ekipe. Pravi, da če bi bile ženske tako v podporo druga drugi, kot so si moški kolegi, bi bil delež managerk na vodstvenih položajih bistveno večji. Ženskim voditeljicam svetuje, naj bodo ambiciozne, iščejo mentorje in ne čakajo, da so popolnoma pripravljene na nove izzive – pomembni sta energija in motivacija. Verjame, da bodo v prihodnosti najbolj uspešni tisti, ki se bodo znali hitro prilagajati spremembam. Ozaveščanje o STEM poklicih in vodstvenih funkcijah pri ženskah vidi kot ključno nalogo prihodnosti. Njeno vodilo je preprosto: »Sprememba se vedno začne pri nas samih. Najboljši način vodenja je vodenje z zgledom.« ■

Maja Strnad Cestar,
generalna direktorica, Medis



FOTO: BORUT CVETKO IN SANDI FIŠER, MEDIASPEED

Avgusta 2023 je Maja Strnad Cestar prevzela vaje-ti družbe Medis, kjer vodi 181 zaposlenih v Sloveniji, skupaj s hčerinskimi podjetji v tujini pa kar 400 sodelavcev. Kot svoje ključne dosežke izpostavlja implementacijo SAP sistema, prevzem vodenja podjetja ter sodelovanje z 19-imi dr-

žavami pri standardizaciji procesov in deljenju dobrih praks. Zaveda se, da je uspeh odvisen od ljudi okoli nje: »Zame je bil največji izziv priznati si, da sama ne znam in ne zmorem vsega. Zato vključujem ljudi različnih strok in znanj, skupaj pa dose-gamo uspehe.«

Njen slog vodenja temelji na zaupanju, odgovornosti in tim-skem sodelovanju. Pričakuje, da sodelavci prevzamejo odgo-vornost, se povezujejo in delujejo kot ekipa.

16

V Medisu skrbijo za odprto in motivacijsko delovno okolje, kjer spodbujajo razvoj, učenje in samoiniciativnost. Kot večje pre-lomnice v karieri navaja prevzem vodenja podjetja najprej kot COO in kasneje še kot CEO. Iskanje ravnovesja med družino in kariero ji je bilo v izziv, a je spoznala, da potrebuje več virov izpolnitve – tako delo kot družinsko življenje in šport, ki ji po-maga ohranjati vztrajnost.

»Ženske smo po naravi samokritične in previdne, zato se verjetno manjkrat odločamo za vodilne vloge,« pravi. Njeno sporočilo kolegicam, ki želijo napredovati, je: sposobne so več, kot si priznajo. Pogosto jim manjka poguma ali spodbu-de, a če si nekaj resnično želijo, to tudi zmorejo. Prihodnost vidi v prilagajanju hitrim spremembam, trajnostnih rešitvah in ohranjanju človeškega stika v digitalni dobi. Vodi jo misel Nelsona Mandele: »Nikoli ne izgubim – ali zmagam ali pa se naučim.« Še rajši pa to misel postavi v množino, saj verjame v ekipo: Nikoli ne izgubimo, ali zmagamo ali pa se naučimo kaj novega in to uporabimo prihodnjič. ■

Tatjana Vogrinec Burgar,
direktorica uprave, Elektro Maribor



FOTO: BORUT CVETKO IN SANDI FIŠER, MEDIASPEED

Svoj slog vodenja opisuje kot demokratičen in vklju-čevalen, pri tem pa vodi z zgledom. Prepričana je, da mora biti vodja dostop-en, pošten in spoštljiv do svojih sodelavcev, prav tako je pomembno zavedanje in prevzemanje odgovornosti ter zaupanje ekipi. Njene ključne vrednote so iskren-

nost in odprtost za različna mnenja ter sprejemanje odločitev na podlagi argumentov ter izkušenj. Ponosna je na svoje dose-danje delo, saj je vedno sledila pravilom stroke, zakonitosti in transparentnosti. V življenju sledi misli: »Delaj z drugimi tako, kot želiš, da bi drugi ravnali s teboj.«

Od avgusta 2023 vodi družbo Elektro Maribor s 780-imi zapo-slenimi. Njeno vodenje je prineslo pomembne spremembe in razvoj, pri čemer največji poudarek namenja zelenemu preho-du in elektrifikaciji življenja: »Moj izziv je bil pridobiti zaupa-nje, da slovensko energetiko preoblikujemo tako, da spoštuje-mo preteklost in sledimo zahtevam prihodnosti.«

Njeno vodenje je prineslo izjemno rast investicij v omrežje, v tem času je podjetje sprejelo tudi Strategijo trajnostnega ra-zvoja Elektro Maribor za obdobje 2024–2028 in sledilo ciljem iz Nacionalnega energetskega podnebnega načrta. Verjame, da je distribucijsko omrežje hrbtenica zelenega prehoda, zato si pri-zadeva za njegovo modernizacijo v najkrajšem možnem času.

Eden največjih izzivov ji je bilo pridobiti zaupanje v tradicionalno moškem okolju energetike in dokazati, da lahko ženske s svojim znanjem, razumevanjem in izkušnjami enako uspešno vodijo podjetja in dosegajo cilje. Mladim ma-nagerkam svetuje: »Vzpostavite pozitiven vrednostni sistem in pri tem ne popuščajte, kajti na koncu vseh poti je pomemb-no le to, kakšen človek si.« ■



GRAND HOTEL UNION EUROSTARS

★★★★

Art nouveau esenca, *z vsemi sodobnimi ugodnostmi*

Grand Hotel Union Eurostars prenavlja svoje prostore,
da bi svojim gostom ponudili nepozabno doživetje.



Grand Hotel Union Eurostars 4*

www.grandhotelunioneurostars.com | Miklošičeva cesta 1. 1000 Ljubljana, Slovenia

Sodelovanje za inteligentno dobo

Konec januarja se je v Davosu na srečanju, ki ga tradicionalno organizira Svetovni gospodarski forum (WEF), zbralo okoli 3.000 voditeljic in voditeljev iz več kot 130-ih držav. Sporočila z letošnjega Davosa morda res niso prebojno nova, a novi niso niti izzivi, s katerimi se soočamo kot družba. Pet ključnih obravnavanih področij je prineslo spodnje ugotovitve, v uredništvu pa smo prosili pet članic ter članov, da jih pokomentirajo.

Saša Gnezda, mag. Edita Krajnović

Sodelovanje za inteligentno dobo je bila nosilna tema srečanja, ki je potekalo ravno v času inauguracije 'novega' ameriškega predsednika Donalda Trumpa. Katere ugotovitve prinaša pet podrobneje obravnavanih področij, ki naš planet in nas, njegove prebivalce, najbolj žulijo?

1. Geopolitika in globalno sodelovanje
ZDA in Kitajska še naprej povečujeta napetosti, predvsem zaradi trgovinskih sporov in konkurenčnosti na tehnološkem področju. Obenem so vojna v Ukrajini in strukturne spremembe v dobavnih verigah dodatno okrepile negotovost.

Potreba po sodelovanju: Da bi preprečili izbruh konfliktov, morajo posamezne države sodelovati pri oblikovanju in implementaciji globalnih rešitev. Potrebujemo novo paradigmo multilateralnega sodelovanja, ki se osredotoča na stabilnost in predvidljivost v hitro spreminjajočem se svetu.

Sklep: Kljub političnim napetostim je jasno, da nobena država ne more reševati globalnih izzivov sama – potrebni so globalni dogovori, podobni tistim, ki so, da bi preprečili nadaljnje večje konflikte, nastali po drugi svetovni vojni.

Sodelovanje za bolj stabilno in predvidljivo okolje

»V globalni logistiki se zadnja leta soočamo z izzivi, kot so geopolitične napetosti, trgovinski spori, novi predpisi, okoljski in tehnološki izzivi. Ti v naše delovanje vnašajo veliko negotovosti, ki zahtevajo večjo prilagodljivost, učinkovito upravljanje tveganj in tesnej-

še sodelovanje med vsemi deležniki v logistični verigi.

Ponovna krepitev protekcionizma in trgovinskih napetosti že preoblikuje globalne dobavne verige in podjetja spodbuja k diverzifikaciji nabavnih poti in t. i. nearshoringu, kar terja od nas hitrejšo prilagajanje; te situacije na globalnih trgih pa za nas predstavljajo tako tveganje kot priložnost.

V Luki Koper za zdaj uspešno kljubujemo izzivom in dokazujemo, da smo odporen sistem, ki se zna hitro odzvati na različne razmere. Pri tem sta ključni

Ponovna krepitev protekcionizma in trgovinskih napetosti že preoblikuje globalne dobavne verige in podjetja spodbuja k diverzifikaciji nabavnih poti in t. i. nearshoringu, kar terja od nas hitrejšo prilagajanje.

naša večnamenskost, saj smo usposobljeni in tehnično opremljeni za rokovanje z najrazličnejšimi vrstami tovarov, kar odpira dodatne priložnosti za širitev poslovanja, ter nevtralna drža, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam in učinkovito iskanje rešitev z lastnimi viri.

Verjamemo, da je pravi odgovor na trenutne razmere sodelovanje, ki omogoča, da vzpostavimo stabilnejše in bolj predvidljivo mednarodno okolje, posledično



FOTO: PETER UHAN

pa bolj trajnostni razvoj gospodarstva in trgovine. Tu je pomembna vloga logističnih vozlišč, kakršna smo pristanišča, ki z odprtostjo, nevtralnostjo in povezovanjem trgov omogočamo nemotene gospodarske odnose ter blažimo potencialne konflikte.

Ohranjanje geopolitične stabilnosti je doslej temeljilo na medsebojno povezanih strategijah in mehanizmi, ki vključujejo mednarodne politične, gospodarske, trgovinske, varnostne idr. organizacije. Zato je ključno, da vsak subjekt po svojih močeh in na svojem področju vztraja pri dialogu, spoštovanju različnosti, sodelovanju in lastni integriteti.«

Nevenka Kržan,
predsednica uprave, Luka Koper

2. Gospodarstvo in finance

Glede na izzive, kot so visoka inflacija, visoke obrestne mere in naraščajoči stroški, so se udeleženci osredotočili na iskanje rešitev, kako spodbuditi gospodarsko rast. Evropski voditelji so izpostavili nujnost zmanjšanja birokratskih ovir in bolj aktivnih politik za spodbujanje podjetništva.

Podpora rasti: Pomemben poudarek je bil tudi na iskanju inovativnih načinov financiranja trajnostnih projektov, vključno z zelenimi obveznicami, kot načinu za spodbujanje prehoda na bolj trajnostne gospodarske modele.

Sklep: Svet mora vlagati v nove tehnologije, podjetništvo in inovacije, hkrati pa mora biti regulacija fleksibilna in spodbujati tveganje, da bi omogočila večjo gospodarsko dinamiko.

Bolj dinamična evropska gospodarstva

»Spodbujanje gospodarske rasti v luči trajnostnih gospodarskih modelov je izjemno pomembno, vendar zahteva uravnotežen pristop, ki upošteva tako ekonomske cilje kot okoljske in socialne dejavnike. Ključ do uspeha je ustvarjanje okolja, ki podjetjem omogoča vlaganje v trajnostne projekte brez pretiranih administrativnih ovir, investicije v raziskave in razvoj, davčne olajšave za trajnostne tehnologije ...

Generali zavarovalnica ključno podpora trajnostnim projektom nudi z zagotavljanjem specializiranih zavarovalnih produktov in z oblikovanjem prilagojenih zavarovalnih rešitev, ki omogočajo podjetjem, da se osredotočijo na inovacije in rast. Zavarovalnice bi v prihodnosti lahko imele še pomembnejšo vlogo pri spodbujanju trajnostnih praks z vključevanjem okoljskih, socialnih in upravljaljskih (ESG) meril v svoje poslovne modele. Prav tako pa bo za panogo izjemnega pomena tudi uporaba in razvoj novih tehnologij – za izboljšanje ocenjevanja tveganj in dodatno prilagajanje zavarovalnih produktov potrebam strank.

Ob zagotavljanju trajnostne rasti na eni in obvladovanjem tveganj na drugi strani je bistvenega pomena uravnoteženost. Vlade morajo sprejeti politike, ki usklajujejo razvoj trajnostnih praks z ekonomsko stabilnostjo. Prehod na



FOTO: ARHIV GENERALI

trajnostno gospodarstvo mora biti postopen in ustrezno podprt s finančnimi instrumenti. Evropska gospodarstva morajo zato postati bolj dinamična, omogočiti več podpore podjetništvu, lažji dostop do kapitala in hkrati jasnejše in prožnejše okvire regulacije. Brez odprtosti za spremembe in ustreznega obvladovanja tveganj bo namreč težko zagotoviti trajnostno rast.«

Vanja Hrovat, predsednica uprave,
Generali zavarovalnica

3. Zdravje in biotehnologija

Srečanje je znova izpostavilo izzive, povezane s pripravljenostjo na zdravstvene krize, po pandemiji covid-19. Slišali smo nujno potrebo, da svet izboljša kapacitete za hitro odzivanje na prihodnje pandemije in investira v boljše zdravstvene sisteme.

Biotehnologija: Razprava o napredku v biotehnologiji, kot so genske terapije, je postala vse bolj pomembna, saj prinaša nove možnosti zdravljenja, a tudi etične dileme.

Sklep: Fokus na potrebe po dostopnosti in enakosti v zdravstvenih storitvah, pri čemer se razkorak med razvitimi in manj razvitimi državami še povečuje. Biotehnološke inovacije morajo biti dostopne širšemu krogu ljudi, ne le tistim z višjimi dohodki.

Pripravljenost zdravstvenih sistemov na inovacije

»Intenzivni napredek v biotehnologiji omogoča pospešeno odkrivanje in razvoj prebojnih terapij, ki prinašajo popolnoma nove pristope zdravljenja. V zadnjem desetletju so na trg prišla nova zdravila, ki so bila pred 10, 15 leti le koncepti v razvoju – na primer celične, genske in radioligandne terapije. Zdaj so te terapije že na voljo in prinašajo upanje bolnikom, ki živijo s hudimi boleznimi. To seveda zahteva precejšnje naložbe v raziskave in razvoj – Novartis je v letu 2024 v raziskave in razvoj vložil 9,3 milijarde ameriških dolarjev, velik del tudi v biotehnološke platforme, kot so nova generacija bioloških zdravil ter celične in genske terapije.



FOTO: ARHIV NOVARTIS

Medtem ko sodobna biotehnologija prinaša prelomna zdravljenja, se morajo temu prilagoditi tudi zdravstveni sistemi, da bodo lahko zagotovili dostopnost in etično uporabo novih pristopov v zdravljenju. Inovacije same po sebi namreč niso dovolj, pripravljenost zdravstvenih sistemov je enako ključna. Za vzpostavitev prave infrastrukture za inovativne terapije je nujno sodelovanje vseh deležnikov v zdravstvu. Zagotavljanje dostopnosti je odvisno od ustvarjanja močnih partnerstev med vlada, ponudniki zdravstvenih storitev, regulatornimi agencijami, farmacevtskimi podjetji, zavarovalnicami in skupnostmi bolnikov s ciljem spodbujanja naložb in odpravljanja finančnih, tehničnih in regulativnih ovir. To bo prispevalo k širokemu dostopu do naprednih terapij, izboljšalo rezultate zdravljenja za bolnike ter tako posledično pozitivno vplivalo tudi na zdravstvene sisteme in družbo.«

Petra Štefanič Anderluh,
generalna direktorica, Novartis

4. Tehnologija in umetna inteligenca

Razvoj umetne inteligence (UI) in naprednih tehnologij je zelo hiter, kar pri naša priložnosti in tveganja. Predvsem so izpostavili izzive, povezane z etiko uporabe UI v različnih industrijah, vključno z zdravjem, financami in avtomatizacijo delovnih mest.

Regulacija in etika: Ena izmed glavnih točk razprave je bila potreba po regulaciji, da bi preprečili zlorabe, kot so pristranskost algoritmov ali nepoštena konkurenčna prednost. Velik poudarek je bil na vzpostavitvi standardov, ki bi zagotovili, da tehnologije ne povzročajo neenakosti, temveč omogočajo enake možnosti.

Sklep: Potrebujemo globalne smernice za etično uporabo UI, kar vključuje zaščito zasebnosti, zagotavljanje preglednosti algoritmov in zmanjšanje tveganja za družbeno neenakost.

Smernice za etično uporabo umetne inteligence

»Če bi pripravljali globalne smernice za etično uporabo umetne inteligence, bi se osredotočili na pet ključnih področij, ki naslovijo izzive, predstavljene na letošnjem Davosu.

Smernice za etično uporabo umetne inteligence je treba podpreti z mehanizmi sodelovanja med deležniki in stalnim prilagajanjem glede na tehnološki napredek.

(1) Preglednost in razumljivost odločitev UI: Algoritmi, ki vplivajo na življenje (npr. kreditni modeli v financah), morajo biti transparentni in razumljivi, kar omogoča preverjanje odločitev, preprečuje manipulacije in gradi zaupanje. (2) Varovanje zasebnosti in podatkov: Sistemi UI obdelujejo obsežne količine osebnih in zaupnih informacij. Smernice morajo jasno določiti pravila za zbiranje, uporabo, shranjevanje in zaščito podatkov – ne zgolj osebnih – s čimer se preprečujejo zlorabe in varujejo temeljne pravice, intelektualno lastnino in poslovne skrivnosti, podprte z rednimi

varnostnimi pregledi. (3) Odgovornost in nadzor: Pri avtomatizaciji odločitev (npr. samovozeči avtomobili) je treba jasno določiti, kdo – npr. proizvajalec ali lastnik – nosi odgovornost v primeru napak ali škode. To zahteva vzpostavitev pravnih okvirov in nadzornih mehanizmov, ki omogočajo hitro reševanje težav in sporov.



FOTO: ARHIV NLB

(4) Nediskriminacija in pravičnost: Algoritmi morajo biti zasnovani brez pristranskosti, ki bi vodila v diskriminacijo določenih družbenih skupin. Smernice naj vključujejo redno preverjanje in odpravljanje pristranskosti ter mehanizme za spremljanje učinkov UI na družbeno pravičnost. (5) Trajnostni razvoj in družbena korist: Razvoj UI naj ne služi zgolj kratkoročnim ekonomskim interesom, temveč mora prispevati tudi k reševanju družbenih in okoljskih izzivov.

Te smernice je treba podpreti z mehanizmi sodelovanja med deležniki in stalnim prilagajanjem glede na tehnološki napredek.«

Dr. **Franč Bračun**, pomočnik uprave in pooblaščenec za podatke, NLB

5. Podnebne spremembe in trajnost

Jasno je, da so podnebne spremembe vse bolj neposreden dejavnik, ki vpliva na globalno gospodarstvo. Kljub naraščajoči kritiki nekaterih globalnih akterjev (npr. ZDA) glede podnebnih dogovorov je bilo večkrat poudarjeno, da je treba nujno zmanjšati emisije in preiti na trajnostne prakse v industriji.

Zeleni prehod: Razprava o prehodu na obnovljive vire energije in zmanjšanju odvisnosti od fosilnih goriv je bila ključna. Prav tako so bili izpostavljeni pomembni ukrepi za izboljšanje energetske učinkovitosti in zmanjšanje emisij toplogrednih plinov v industrijskih sektorjih.

Sklep: Vzniknili so pomisleki, da bi lahko prehitro uvajanje strogih okoljskih pravil povzročilo gospodarsko stagnacijo, zato so se države dogovorile, da bo treba skrbno spremljati ravnovesje med trajnostjo in gospodarsko rastjo.

Potrebujemo postopen in uravnotežen prehod

»V energetiki ni bližnjic. Vsaka sprememba mora temeljiti na realnih podatkih, premišljeni strategiji in dolgoročnem načrtovanju. Zeleni prehod ni izjema. Vemo, da se svet spreminja in da je treba zmanjšati izpuste. Vprašanje torej ni ali, temveč kako.



FOTO: ARHIV PETROL

Pri tem energetska varnost in konkurenčnost gospodarstva ne smeta biti postranska tema. Prehitro in nepremišljeno ukinjanje uveljavljenih energentov brez ustreznih alternativ lahko vodi do višjih cen energije in motenj v oskrbi. To zagotovo ni pot, ki bi ji želeli slediti. Po ameriških, tudi evropskih energetskih velikanih, kot so BP, Shell in Equinor, z zmanjševanjem zelenih naložb in višanjem vlaganja v fosilna goriva potrjujejo potrebo po skrbno načrtovanem prehodu.

Nafta in plin bosta v energetski sliki igrala ključno vlogo še dolgo. Promet, industrija in celo gospodinjstva v številnih državah danes še nimajo ekonomsko vzdržnih alternativ. Realnost je, da potrebujemo postopen in uravnotežen prehod – tak, ki bo omogočil stabilnost,



konkurenčnost in trajnost hkrati. Brez zmanjšanja porabe dobrin iz dejavnosti z visokim ogljičnim odtisom, kot so npr. intenzivna govedoreja, promet, proizvodnja jekla in cementa ..., in splošno manjše potrošnje, ciljev zelenega prehoda ne bomo dosegli.

V Skupini Petrol sami in v sodelovanju s strateškimi partnerji vlagamo v razvoj novih tehnologij, obnovljive in alterna-

tivne vire (vodik ...), energetske učinkovitost in digitalizacijo. Ne zato, ker je to modna muha, temveč zato, ker v tem vidimo priložnost za racionalne in dolgoročno vzdržne rešitve. A hkrati razumemo, da gospodarstvo potrebuje zanesljivo energijo – danes, jutri in čez deset let.

Zeleni prehod mora biti strateško voden proces, ne politično ali ideološko moti-

virana dirka. Prihodnost bomo gradili z razumnimi in izvedljivimi rešitvami. To ni zaviranje napredka, temveč odgovorno ravnanje.«

Sašo Berger, predsednik uprave, Petrol

Mag. **Edita Krajnovič** je direktorica družbe Mediade. **Saša Gnezda** je glavna urednica v družbi Mediade.

Mednarodni ISO standardi – strateška pot do trajnostnih ciljev



S certificiranjem po mednarodnih standardih za sisteme vodenja gradite zaupanja vredno, trajnostno in konkurenčno organizacijo.

Konkurenčnost

Diplomante vedno bolj zanima južna Evropa

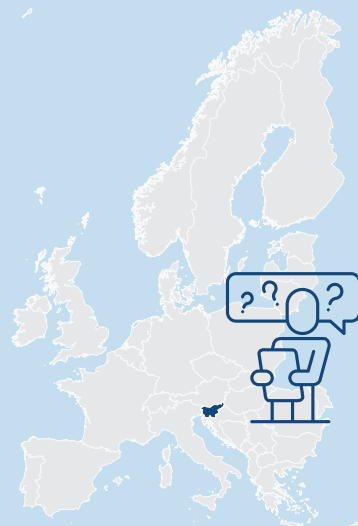
Po podatkih Economistove lestvice Footloose indeks se je delež diplomantov, ki želijo emigrirati na Portugalsko, potrojil (primerjava za obdobje med leti 2010–2012 in 2021–2023).

Indeks ocenjuje privlačnost 74 držav in ozemelj za mobilne diplomante, ki iščejo priložnosti v tujini. Temelji na podatkih Gallupove svetovne raziskave, v kateri so anketiranci navedli, ali želijo emigrirati in katere države jih najbolj privlačijo.

Portugalska beleži največji porast med vsemi državami. Italija je v istem obdobju zabeležila šestkratno povečanje, kar pomeni približno 3 milijone potencialnih priseljencev. Nasprotno je Velika Britanija po brexitu zdrknila s šestega na 20. mesto.

Slovenija na indeks ni uvrščena.

Vir: The Economist, oktober 2024.



Trg dela

Prihaja: zakonsko razkritje plačnih vrzeli

EU je sprejela Direktivo o preglednosti plač zaradi vztrajnih razlik v plačah med spoloma, ki kljub obstoječi zakonodaji niso bistveno zmanjšane. Povprečno ženske v EU še vedno zaslužijo približno 13 % manj na uro kot moški. V Sloveniji je bila oktobra 2023 plačna vrzel med spoloma 5,7 %. Največja, 18 %, je bila v korist moških v poklicni skupini upravljavcev strojev in naprav, najmanjša, 4,7 %, pa med uradniki.

Države članice EU imajo čas do 7. 6. 2026, da direktivo prenesejo v svojo nacionalno zakonodajo.

Novosti:

- **Razkritje informacij o plačah za delovna mesta.**
- **Zaposleni imajo pravico zahtevati podatke o razlikah v plačah med spoloma.**
- **Podjetja s 100+ zaposlenimi: obvezno poročanje o plačnih razlikah.**
- **Plačni sistemi morajo temeljiti na objektivnih in spolno nevtrálnih kriterijih.**

Za podjetja z 250 ali več zaposlenimi bodo obvezna letna poročanja o razlikah v plačah med spoloma, za podjetja z nad 100 zaposlenimi pa triletna.

Vir: Projekt PAY DAY, Zavod Listina raznolikosti.

Nabava

PMI: nadaljuje gibanje pod 50 točk

PMI marec 2025 = 45,3 (februar 2025 = 47,7)

Proizvodni PMI znaša marca 45,3 točke (feb. 47,7), kar pomeni nadaljevanje trenda PMI pod mejo 50 točk. Zaznati je:

- **rast proizvodnih aktivnosti;**
- **ponovno zmanjšanje novih naročil;**
- **skrajševanje dobavnih rokov;**
- **rahlo povečevanje zaposlenih.**

Tudi marčevski PMI v EU ne kažejo na rast v proizvodnem sektorju, a vendar nakazujejo znake trenda, da bi lahko šlo na bolje.



Vir: Združenje nabavnikov Slovenije

Podnebje

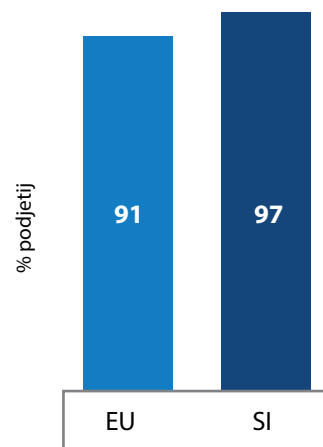
Slovenska podjetja v vrhu EU pri podnebnih ukrepih

Velika večina oz. **97 % podjetij v Sloveniji je že sprejela ukrepe za zmanjšanje izpustov**, ugotavlja letna raziskava Evropske investicijske banke.

Delež slovenskih podjetij, ki si prizadevajo zmanjšati ogljični odtis, je drugi najvišji v EU. Slovenska podjetja prekašajo večino podjetij v EU tudi pri uvajanju digitalnih tehnologij.

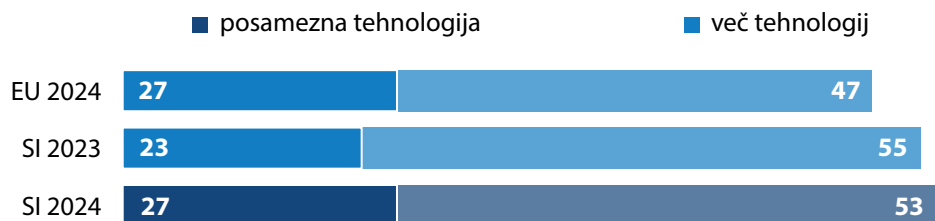
Velika večina slovenskih podjetij – kar 97 % – je sprejela ukrepe za zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov. To je drugi najvišji delež v Evropi, pred Slovenijo je le še Finska. Tako ugotavlja raziskava skupine Evropske investicijske banke (EIB) o naložbah (EIBIS). Nedavni rezultati te raziskave za posamezne države kažejo tudi, da je kar 80 % slovenskih podjetij že uvedlo napredne digitalne tehnologije, v primerjavi s povprečjem v EU, ki znaša 74 %.

Ukrepi za zmanjšanje emisij: delež podjetij



Vir: Evropska investicijska banka.

Uporaba naprednih digitalnih tehnologij



23

Marketing

Nova pravila: kako najdejo (ali zgrešijo) vašo znamko?

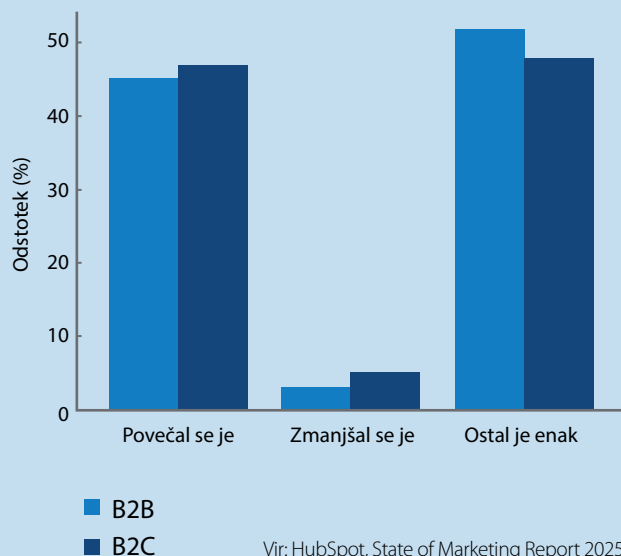
Umetna inteligenca (UI) je spremenila način, kako ljudje iščejo informacije – in kako morajo blagovne znamke razmišljati o svoji prisotnosti na spletu.

Skoraj polovica tržnikov je po HubSpot raziskavi trendov za 2025 opazila, da je uporaba UI pri iskanju informacij s strani potrošnikov že vplivala na njihov spletni promet — in to pozitivno.

Čeprav potrošniki vseh generacij še niso povsem prešli na iskanje z uporabo UI, 31 % pripadnikov generacije Z poroča, da najpogosteje uporabljajo platforme z UI ali klepetalne robote, ko želijo najti informacije na spletu.

Več kot vsak tretji potrošnik upa, da bo UI v prihodnosti bolj koristna pri iskanju informacij na spletu.

Vpliv iskanja z umetno inteligenco na spletni promet (B2B vs B2C)



Zasnova in infografika: www.mediade.si

Učinkovitost – da, a na pravi način

Slovenija se sooča z resnim opozorilom – poslovna učinkovitost države je na 57. mestu lestvice IMD konkurenčnosti, managerske prakse na 56. mestu, pri vrednotah konkurenčnosti pa smo zdrsnili celo na 63. mesto od 67 mest. To pomeni, da imamo talent, znanje in infrastrukturne pogoje, a jih ne znamo učinkovito uporabiti.

dr. Andreja Kodrin

Naj bo primer iz zdravstva, področja, ki ga vsi razumemo in kjer so posledice neučinkovitosti še posebej očitne. Pacient s poškodbo potrebuje hitro oskrbo, a zdravnik večine časa ne preživi ob obravnavi pacienta, temveč pred računalnikom – išče pravilne kode za poškodbe za vnos v digitalni sistem, medicinska sestra kliče naokoli za šifre za napotnico za razna slikanja in vse to se ponovi pri iskanju zdravil za recepte.

Digitalizacija omogoča sledljivost in analitiko, a v sistemu s kroničnim pomanjkanjem zdravnikov in dolgimi čakalnimi dobami postane kontraproduktivna, saj odvrta vrhunske strokovnjake od njihove primarne naloge – oskrbe pacientov.

To ni le težava zdravstva, temveč simptom širšega problema: napačnega upravljanja produktivnosti, ki presega zgolj vprašanje tehnologije ali investicij. V svetu, kjer produktivnost vse bolj poganjajo napredna tehnologija, inovativnost, agilnost in trajnostno vodenje človeškega kapitala, Slovenija zaostaja – ne zaradi pomanjkanja znanja, ampak zaradi načina vodenja.

Slovenska konkurenčnost: Zakaj padamo?

IMD konkurenčnostna analiza za leto 2024 je Slovenijo umestila na 46. mesto. Pri poslovni učinkovitosti smo na 57. mestu, pri prilagodljivosti podjetij na 62. mestu, pri upravljanju talentov na 61. mestu in pri podjetniškem duhu na 54. mestu. To ni zgolj problem kapitala ali tehnologije ali tako priljubljene

nega dežurnega krivca – neučinkovite države –, je vprašanje vodstvenih odločitev in kulture dela.

Slovenija je na prelomni točki. Ali bo ostala v pasti nizke produktivnosti ali pa bo stopila v obdobje, ko bodo digitalizacija, agilnost, transformacija in vodenje usmerjeni v ustvarjanje vrednosti, ne le v upravljanje procesov.

Navedeno potrjujejo rezultati raziskav dolgoročnega organizacijskega zdravja in pripravljenosti organizacij na prihodnost, ki smo jih s Quintaum diagnostiko izvedli v različnih državah in sektorjih v lanskem letu. V Sloveniji izgubljam preveč delovnega časa zaradi neučinkovitega vodenja. Ocena na osnovi evalvacije zaposlenih v slovenskih podjetjih kaže, da kar 35 % delovnega časa ne uporabimo za doseg poslovnih in strateških ciljev, medtem ko je ta delež v ZDA le 12 %.

Analiza za Slovenijo dodatno razkriva:

- Le 60 % zaposlenih meni, da ima jasno definirane cilje dela, kar pomeni, da skoraj polovica zaposlenih deluje brez jasne usmeritve.
- Več kot polovica zaposlenih ne prejema rednih povratnih informacij, kar zmanjšuje učenje in prilagodljivost.
- Usmerjanje zaposlenih zgolj na produktivnost vodi v preobremenjenost in stres. Ob tem prav takšni zaposleni izpostavljajo najmanj priložnosti, da delajo tisto, kar znajo najbolje.

Najbolj inovativna in uspešna podjetja razumejo, da se napredek ustvarja na osnovi povratnih informacij, vključeva-

nja zaposlenih v odločanje in fleksibilnosti pri vodenju. Slovenska podjetja pa po IMD raziskavi konkurenčnosti sodijo

med tista, kjer so najnižja stopnja avtonomije pri delu, najvišja administrativna obremenitev in najmanj proaktivnosti pri sprejemanju odločitev.

Produktivnost 2030: Kje bo Slovenija?

Živimo v obdobju turbulence, ko sprememba ni več dogodek, temveč stalna sila, ki oblikuje naš svet. Po podatkih podjetja Accenture se je poslovna močtnost od leta 2019 pospešila za 183 %, kar je drastičen premik od prejšnjega 'običajnega' poslovanja 21. stoletja z 10-odstotnim letnim povečanjem.

V takšnih razmerah je učinkovito vodenje še posebej zahtevno, saj gre za sočasno ustvarjanje kratkoročnih letnih poslovnih ciljev, prilagajanja, inoviranja in transformacije. Svetovno gospodarsko poročilo Global Economic Futures: Productivity in 2030 ponuja štiri scenarije produktivnosti za prihodnost:

- Zlata jama produktivnosti (ang. *Productivity Goldmine*): Tehnologija in učinkovito vodenje omogočata hitro rast in inovacije.
- Razdeljeni svet (ang. *Divided World*): Le nekaj držav in podjetij izkoristi tehnološki napredek, ostali zaostajajo.

- Tehnološka stagnacija (ang. *Technological Stagnation*): Produktivnost se ne izboljša, ker organizacije ne znajo prilagoditi procesov in kulture dela.
- Past produktivnosti (ang. *Productivity Trap*): Digitalizacija je v uporabi predvsem za nadzor in rutinske naloge, ljudje pa opravljajo dela z nizko dodano vrednostjo.

Če Slovenija ne bo spremenila načina vodenja in upravljanja produktivnosti, bo, kot ponazarja realen primer iz zdravstva, obstala v stagnaciji ali celo v produktivni pasti.

Ključni premiki za izhod iz stagnacije

Nazaj k managerskim osnovam

Vodje morajo usmerjati energijo v ustvarjanje vrednosti, ne pa v upravljanje procesov. Najbolj produktivni zaposleni ne delajo več, temveč bolj strateško.

Raziskava Quintaum potrjuje, da je pomanjkanje jasnih ciljev in usmeritev eden ključnih problemov – 56 % zaposlenih ocenjuje, da so pri vodenju neučinkoviti.

Poleg tega se pogosto srečujemo s pojavom 'toksične prijaznosti' – organizacije poudarjajo pozitivno kulturo in pohvale, a brez konkretne podlage.

V športu velja pravilo: talent brez treninga ne pomeni nič. Zakaj potem vodenje pogosto temelji na zastarelih modelih in izobraževanju izpred desetletja, sploh v času rekordnih poslovnih motenj?

Pohvale izgubijo pomen, če niso vezane na konkretne dosežke, kar vodi k nezaupanju v nagrajevalne sisteme.

Od birokracije k agilnosti in avtonomiji

Podjetja, ki vodijo skozi rigidne kontrole in hierarhične strukture, izgubljajo hiterost in inovativnost. Avtonomija ne pomeni kaosa, temveč odprto sodelovanje, soustvarjanje brez silosov in prevzem odgovornosti.

Podatki kažejo, da so zaposleni, ki imajo več avtonomije pri delu, bolj vključeni, proaktivni in zadovoljni, medtem ko ti-



FOTO: SHUTTERSTOCK

sti, ki so osredotočeni zgolj na produktivnost, doživljajo najvišjo stopnjo stresa in izčrpanosti.

Gradnja inovacijske kulture

V Sloveniji se le 8 % zaposlenih osredotoča na inovacije kot ključno prednost na delovnem mestu, kar je izjemno nizko. Prav najbolj inovativni zaposleni v raziskavi Quintaum so poročali o najvišjem veselju do dela, največjem

in raziskav postavljajo vprašanje, kako razviti prave voditelje, da iz teh sestavin ustvarijo uspeh?

V športu velja pravilo: talent brez treninga ne pomeni nič. Zakaj potem vodenje pogosto temelji na zastarelih modelih in izobraževanju izpred desetletja, sploh v času rekordnih poslovnih motenj?

Če želimo Slovenijo popeljati na pot večje konkurenčnosti, je čas za resen premik – potrebujemo samozavestne, povezovalne in hkrati ponižne voditelje, ki razumejo, da tudi zanje velja, da je najboljša investicija tista, ki je usmerjena v znanje in osebni razvoj. Takšni voditelji bodo izpeljali preboj od birokracije k vodenju, od procesov k ustvarjanju vrednosti, od nadzora k zaupanju. ■

občutku zanosu in največji odprtosti vodstva za njihove predloge.

Voditeljstvo je ključno za preboj

Slovenija je na prelomni točki. Ali bo ostala v pasti nizke produktivnosti ali pa bo stopila v obdobje, kjer bodo digitalizacija, agilnost, transformacija in vodenje usmerjeni v ustvarjanje vrednosti, ne le v upravljanje procesov.

Vemo, da konkurenčnost prihodnosti ni vprašanje več dela, temveč vprašanje pametnega dela. Slovenija ima talent, izobražene ljudi in dobre osnove, a neizprosni podatki konkurenčnosti

Dr. **Andreja Kodrin** je direktorica Quintaum in članica naložbenega odbora InvestEU.

Vodje, ki ne znajo usmeriti v produktivne naloge



FOTO: ARHIV ZM

V zadnjem obdobju sem pridobil več vpogleda v delovanje podjetij s slovenskimi koreninami, kar mi je omogočilo boljše razumevanje razlik pri vodenju večjih mednarodnih korporacij in slovenskih podjetij. Obstajajo pomembne razlike pri vodenju podjetij, ki bistveno vplivajo na generiranje dodane vrednosti in produktivnosti. Te razlike se kažejo na naslednjih področjih:

1. Postavljanje strategije podjetja, iz katere je razvidno, kako bo podjetje izboljšalo rast prodaje in pri tem sorazmerno zmanjšalo stroške ter s tem izboljšalo poslovno učinkovitost oziroma dodano vrednost.
2. Postavitev tovrstne strategije je velikokrat zelo zahtevno delo in zahteva od vodstva, da precej časa nameni tej aktivnosti. Žal je splošni problem, ki ni omejen samo na Slovenijo, da se ljudje hitro lotimo konkretnih nalog, preden zadosti dobro razumemo cilj, ki ga želimo doseči. Po nekaj dneh, tednih ali mesecih velikokrat ugotovimo, da je bilo delo brez smisla. Tako je bila večina porabljenih virov vržena stran, kar ima velik vpliv na dodano vrednost in produktivnost.
3. Nekatera podjetja postavijo dobro strategijo, a potem nastane težava pri pretvorbi strateških ciljev v projekte in naloge ter zagotovitvi njihove izvedbe v okviru razpoložljivih virov in časa.
4. Kjer ni jasne strategije, zaposleni ne morejo usmeriti svojega dela v aktivnosti, ki bi zares prinašale dodano vrednost, ampak si v okviru svojega razumevanja situacije nekako organizirajo delo. To pogosto privede do tega, da veliko delajo, a z majhno dodano vrednostjo, kar povzroči nezadovoljstvo.
5. V zadnjih 10-ih letih smo v Sloveniji veliko energije, časa in denarja vložili v razvoj zaposlenih in izboljšanje njihovega zadovoljstva. Izvedli smo ogromno raznovrstnih delavnic za vodenje, teambuildingov, ureditev modernih delovnih mest ipd. Vse te aktivnosti so odlične in zaželeno, a lahko rezultirajo v povečani učinkovitosti poslovanja podjetij samo takrat, ko smo sposobni energijo motiviranih in izobraženih zaposlenih usmeriti k skupnemu cilju – rasti podjetja ob sorazmerno manjših stroških.

V Sloveniji (in tudi v drugih državah) ni glavni problem ustvarjanje vrednosti, da zaposleni ne bi znali ali želeli delati, ampak bolj v tem, da jih vodje ne znajo usmeriti v izvajanje visoko produktivnih nalog.

Aleksander Zalaznik, nekdanji generalni direktor Danfoss Trate, predsednik ZM (2014–2020)



FOTO: MEDIASPEED

Globoko znanje zahteva globoko sodelovanje

Rezultati IMD lestvice konkurenčnosti odražajo zavedanje, da imamo problem. Ne le Slovenija, temveč cel Zahod.

Okoliščine so se v zadnjih desetletjih geopolitično bistveno spremenile in postale zelo kompleksne. Resnično inoviranje danes temelji na globokih znanjih. Ta zahtevajo tudi globoko, interdisciplinarno sodelovanje. Pomembno je tudi t. i. evidence-based, na podatkih utemeljeno odločanje. Če pogledamo dejstva o vloženih patentih in inovacijah, vidimo, da je Kitajska prevzela razvojni primat. Razpolaga tudi s produkcijskimi viri. Uspešni bodo le tisti, ki bodo znali inoviranje zastaviti z realnimi možnostmi izvedbe. Tega pa brez povezovanja in bistveno drugačnega delovanja, kot smo ga bili navajeni, ne more biti.

Anton Papež, soustanovitelj družbe Interenergo, manager leta 2005

ZANESLJIV
PARTNER
ZA VSE
IKT-IZZIVE

CELOVITE IKT-REŠITVE ZA VARNO DIGITALNO PRIHODNOST

S tehnologijo 5G razvijamo
nove specializirane rešitve
za varno digitalno prihodnost
v najboljšem in najhitrejšem
omrežju.*

5G



*Vir: Valicon, raziskava Moč in podoba znamke – kategorija mobilnih storitev, n=724,
kategorija fiksnih storitev, n=724; 10. - 13. september 2024



TelekomSlovenije

Investicija, ki ni nikoli v »rdečem«

Denar oz. finance so nekaj, s čimer se srečujemo vsak dan in to od prve žepnine naprej. A velika večina temu, tako pomembnemu delu življenja, ne namenja niti pol toliko časa in pozornosti kot drugim vidikom vsakdana: prehrani, gibanju, sprostitvi, dopustu, celo pospravljanju. Zakaj je torej dobro, da zna vsak vaš zaposleni več kot 'šteti do 100'?

Katarina Matejčič

Če povemo slikovito: eni znajo fenomenalno predstaviti glavne karakteristike svojega novega avtomobila ali pa vsaj zanje sanjskega vozila, spet drugi štejejo kalorije stebelne zelene in piščančjih beder tako rekoč miže, sestavine nočne kreme pa znajo na pamet. Kaj ko bi tako dobro poznali vse postavke plačilne liste in svoje mesečne stroške, da o proračunu oddelka, podjetja ali države

vkjučili v obvezni šolski predmetnik, a Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje nad idejo ni pretirano navdušeno. Kot pravijo, nimajo dovolj učiteljev, ti pa ne dovolj znanja. Absolutno verjamem.

Nadpovprečno povprečni

Da večina odrasle populacije ni pretirano finančno pismena je dejstvo in na to opozarjajo tudi različne raziskave.

osebni, vemo premalo. In to je treba spremeniti. Zato pozitivna novica – nikoli ni prepozno. Finance na srečo niso ravno primerljive z dvovišinsko bradljo ali krogi, tam je udejstvovanje res boljše prepustiti natreniranim 20-letnicam in 20-letnikom. Ne, za finance nihče ni prestar in ne, nihče ni premalo pаметen. Zato ob vsej poplavi informacij, ki smo jim dnevno priča – kar je lahko tudi dvorezen meč – res ni razloga, da se ne bi končno nečesa naučili. Članki, knjige, podkasti, izobraževanja, delavnice, aplikacije za spremljanje porabe ... Samo izbrati morate pristop, ki vam je najbližje, in biti konsistentni. Ali kot mi je pred kratkim rekel eden od finančnikov: finance so kot mišice, najprej jih je treba natrenirati, nato pa biti vztrajen.

Ključ do lagodnega življenja

Denar v življenju še zdaleč ne reši vsega, vsekakor pa lahko velikokrat zelo pomaga. Prvič, obvladovanje osebnih financ omogoča učinkovito načrtovanje osebnega oz. družinskega proračuna, kar vključuje razumevanje prihodkov in odhodkov ter postavljanje realnih finančnih ciljev. To je ključno za lagodnejši življenjski stil, za varčevanje za sedanost in prihodnost. Drugič, finančna pismenost zmanjšuje tveganje za finančni stres, ki lahko negativno vpliva na kakovost življenja in – pomembno – tudi na poklicno pot posameznika. Osebe z višjo stopnjo finančne pismenosti so boljše pripravljene na nepredvidene dogodke in s tem izdatke ter se lažje spopadajo z dolгови. In tretjič, zadostno znanje o financah omogoča posamezni-

28

Kaj ko bi podjetja toliko kot vlagajo v dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu, namenila tudi za finančno izobraževanje svojih zaposlenih? Torej vložila v znanje, ki ni omejeno samo na eno delovno mesto ali podjetje, temveč je uporabno vsak dan, povsod, vse življenje!

sploh ne govorimo ... Življenje bi bilo precej enostavnejše in to ne samo za vsakega posameznika, ampak tudi za podjetja in njihove vodje.

Od otroštva naprej nas učijo ogromno bolj in (predvsem) manj pametnih stvari. Velika večina, vsaj če se spomnim, kaj vse smo morali znati v osnovni, sploh pa srednji šoli, je v realnem življenju manj uporabna. Naše glave se polnijo s formulami, spojinami in razmnoževanjem očesu nevidnih organizmov, nihče pa nas ne usposobi zares za leta, ki sledijo. In denar je – hočeš nočeš – del te realnosti.

V šoli predmeta, ki bi se osredotočal na finančno opismenjevanje, ni, doma pa številni temu ne posvečajo ne časa ne pozornosti, saj, na žalost, tega ne obvlada niti večina staršev. Ministrstvo za finance si sicer prizadeva, da bi finance

Slovenija je po enih sicer celo nad povprečjem, po drugih pod, a roko na srce, te raziskave vsebujejo res najbolj osnovne finančne pojme. Zelo dvomim, da je obrestno obrestni račun ali pa EOM vključen v vprašalnik, pa čeprav ima skoraj vsak odrasel Slovenec vsaj enkrat v življenju kredit. No, pa tudi če bi bil, morda ne bi imelo smisla, saj menda celo profesorji, specializirani prav za področje bančništva in financ, ne razumejo tveganja kreditov v švicarskih frankih. Vsaj tako je razsodilo sodišče. Morda pa gospod samo slabo povezuje teorijo in prakso ali pa zanj prav zares velja pogovor, da je kovačeva kobila vedno bosa.

Nikoli ni prepozno

Opisani primer seveda ni realen odraz stanja, ampak prej slovenska zanimivost, ki bi jo celo Slavko Grum z veseljem vključil v svojo dramo Dogodek v mestu Gogi. A dejstvo je, da o financah, celo



FOTO: SHUTTERSTOCK

kom prepoznavanje potencialnih prevar in zlorab, kar je še posebej pomembno v današnjem digitalnem svetu, kjer so takšne situacije vse bolj pogoste. Ko človek pogleda Instagram ali Tik Tok, se zdi, da je obogateti najlažja stvar na tem svetu. Ne, najlažje je izgubiti vse prihranke ali še huje, denar, ki ga niti nismo imeli.

Kar se Janezek nauči, to Janez zna

Očitno so slovenski pregovori res večni. Torej, kar se Janezek nauči doma, na primeru osebnih financ, to Janez zna in je predvsem sposoben prenesti oz. uporabiti tudi na delovnem mestu. Slabo finančno pismen zaposleni, ki ima morda celo težave z dolgi, je za podjetje vsekakor slaba novica. Ne samo, da bo tak posameznik tudi v službi z mislimi pri svojih problemih in torej slabo učinkovit oz. operativen, hkrati je zelo verjetno, da bo slabe navade in prakse prenesel tudi na delovno področje. Zato je vsaj določena raven znanja ključna za vse zaposlene, sploh pa za vodilne kadre oz. vodje oddelkov, ekip ... Če ne znaš zase, kako boš znal za delodajalca?! Vsaj to je bil vedno moj argument, ko sem odkrila napako na svoji plačilni listi ali se pogajala za višjo plačo. Nadrejeni so najprej dvigovali obrvi in vse skupaj pospre-

mili s pripombo »to pogledaš/narediš/zahtevaš samo ti«, ob mojem odgovoru »kako misliš, da bom dobra gospodarska novinarka, če ne znam poskrbeti niti za svoje prihodke«, pa so ugotovili, da se pač morajo strinjati z mano. Kako naj bo torej nekdo dober vodja kadrovskega oddelka, če ne ve niti tega, koliko en član

Finančno opismeni zaposleni bi bili zadovoljni, uspešni in brez finančnega stresa tako doma kot v službi. Tak strošek za podjetje ni strošek, ampak naložba. Edina investicija, ki nikoli ne izgubi svoje vrednosti, temveč jo zgolj povečuje in povečuje.

ekipe dejansko stane podjetje in koliko konec meseca dobi na račun? Torej bruto bruto, z malico, prevozom, regresom in božičnico na eni in dejanski priliv na tekoči račun na drugi strani. Ali pa vodja odnosov z javnostmi, ki se mu, kljub polni ekipi, malo 'zunanje pomoči' ne zdi »tako slabo«. Ni, če pa je to teden na teden na teden, tovrstni stroški lahko hitro presežejo stroške enega redno zaposlenega. Ampak spet, če ne vedo, kakšni so stroški enega zaposlenega ...

Dam, da dobim

Zadovoljni zaposleni so dobri zaposleni. To je tako rekoč postalo že mantra, ki vključuje vse od dela od doma, domačih

živali na delovnem mestu, plačane rekreacije, neomejenega dopusta do skupinskih druženj, kot so pikniki in teambuildingi in še in še. Kaj ko bi podjetja toliko vlagala tudi v finančno izobraževanje svojih zaposlenih? Torej v znanje, ki ni omejeno samo na eno delovno mesto ali podjetje, temveč je uporabno vsak dan, povsod,

vse življenje. Če bi, bi bili njihovi zaposleni zadovoljni, uspešni in brez finančnega stresa tako doma kot v službi. In tak strošek za podjetje ni strošek, ampak naložba. Edina investicija, ki nikoli ne izgubi svoje vrednosti, temveč jo zgolj povečuje in povečuje. Še več, najbolj raste prav v času težav in negotovosti, torej času, v katerem živimo danes in v katerem so spremembe edina stalnica. Ni slabo, če vaša šefa nabave in prodaje vesta, kaj so carine ter predvsem kdo jih plača, kajne? ■

Katarina Matejčič je poslovna svetovalka, avtorica finančnega in investicijskega izobraževanja Investitorka v Pradi ter voditeljica podkasta za finančno opismenjevanje Ministrstva za finance S financami na ti.

Do pravih strank z uporabo podatkov in UI!

Se vam zdi, da hladni klici in množični e-maili ne prinašajo več rezultatov? Kupci danes sami raziskujejo ponudbe na trgu in se izogibajo stikom s prodajnimi ekipami – za stik s podjetjem se odločajo šele, ko so pripravljeni na nakup. Poleg tega pričakujejo personalizirano izkušnjo, ponudbo in informacije, prilagojene njihovim potrebam. Kako torej pravočasno prepoznati prave priložnosti in nagovoriti stranke na pravi način, še preden se odločijo za konkurenco? Ključ je v podatkovno vodenem marketingu in prodaji ter v uporabi digitalnih prodajnih pristopov.

Pametno ciljanje in personalizacija v marketingu in prodaji – pot do več prodaje!

Digitalizacija in umetna inteligenca prinašata preobrazbo prodajnih in marketinških strategij – namesto ugibanj vam omogočata sprejemanje odločitev na podlagi podatkov in analitike. Namesto da podjetja izgubljajo čas s hladnimi klici ali neusmerjenimi kampanjami, lahko z modernimi digitalnimi rešitvami dostopajo do natančno segmentiranih podatkov o podjetjih, panogah in odločevalcih. Napredni algoritmi umetne inteligence prepoznajo najbolj obetavne stranke in omogočijo hitro pripravo za vzpostavitev stika. Z uporabo pametnih seznamov in vpogledov v realnem času lahko prilagodite kampanje in nagovarjate stranke, ki imajo dejansko potrebo po določenem izdelku ali storitvi. To vodi do hitrejšje konverzije, nižjih stroškov pridobivanja strank in večje prodajne uspešnosti.

Nagovorite prave potencialne kupce na pravi način in ob pravem času

Danes je že 67 % nakupnih poti opravljenih digitalno (SiriusDecisions),

Ena izmed ključnih rešitev za podjetja, ki želijo uspeti v tej novi dobi, je D&B Hoovers, ki združuje napredne globalne podatke, umetno inteligenco, lokalne uvide in avtomatizacijo za optimizacijo prodaje, marketinga in nabave.

Brezplačno preiskusite!



FOTO: ARHIV D&B

zato je ključno, da prepoznate trenutek, ko je stranka pripravljena na nakup. Bi radi še bolje spoznali svoje stranke in jim ponudili točno tisto, kar potrebujejo? Znotraj rešitve **D&B Hoovers** ponujamo funkcijo **Visitor Intelligence**, ki vam pomaga razumeti, kdo obiskuje vašo spletno stran, kakšne interese imajo, kako pogosto se zanimajo za določene izdelke ali storitve in v kateri fazi nakupnega procesa so. Toda sami podatki niso dovolj – potreben je tudi kontekst, ki omogoča razumevanje širše slike. D&B Hoovers vam pomaga zgraditi 360-stopinjski vpogled v potencialne stranke.

Iskanje najboljših dobaviteljev še nikoli ni bilo tako enostavno

Poleg iskanja kupcev je za podjetja ključna tudi vzpostavitev zanesljive dobavne verige, saj je ta temelj za nemoteno poslovanje in rast. Ko se vaši trenutni dobavitelji spopadajo s krizo ali geopo-

litičnimi omejitvami, ne dovolite, da vas potegnejo s sabo.

D&B Hoovers pomaga tudi pri iskanju in ocenjevanju dobaviteljev na podlagi preverjenih finančnih podatkov, ocen tveganja in zgodovine poslovanja, omogoča hitro iskanje in primerjavo dobaviteljev po filtri ter vpogled v njihove bonitetne ocene, kar zmanjšuje tveganje poslovanja s finančno nestabilnimi partnerji. S tem lahko optimizirate svojo nabavno strategijo in vzpostavite trajnostne odnose z dobavitelji, ki zagotavljajo kakovostne izdelke in storitve.

Da pa vas bodo na globalnih trgih prepoznali kot kredibilno podjetje, postanite del mreže zaupanja vrednih poslovnih partnerjev, s katerimi je sodelovanje manj tvegano – elektronska spletna oznaka **D&B D-U-N-S® Registered™** vas poveže z imenom, ki uživa zaupanje že več kot 175 let. ■

Podnebne spremembe ogrožajo vaš posel!

Podnebne spremembe niso zgolj znanstvena razprava, temveč konkretno poslovno tveganje, ki ga podjetja že čutijo. Poplave leta 2023 so v Sloveniji povzročile veliko škodo, predvsem podjetjem, ki niso imela ustrezne zaščite pred poplavnimi vodami. Podjetja, nepripravljena na ekstremne vremenske dogodke, tvegajo visoke stroške popravil zgradb in strojev, izpade v proizvodnji, zamujanje dobavnih rokov in izgubo strank.

Alenka Markun

Podjetja bodo v prihodnosti ocenjena glede na svojo odpornost na podnebne spremembe. Banke in zavarovalnice uvajajo trajnostne ocene poslovanja, kar pomeni višje premije ali izgubo dostopa do ugodnih posojil za podjetja, ki ne vlagajo v prilagajanje. Prav tako bo na konkurenčnost podjetij vplivala Evropska zakonodaja, vključno z novimi davki na emisije in strožimi emisijskimi vrednostmi oz. okoljskimi standardi.

Najuspešnejši podjetniki že danes sprejemajo ukrepe za zmanjšanje tveganj in optimizacijo stroškov. Investirajo v zaščito pred poplavami in drugimi ekstremnimi vremenskimi pojavi, v energetske učinkovite rešitve in trajnostno naravnost, kar jim zagotavlja zaščito objektov in strojev ter pomaga pridobiti ugodnejše financiranje in nove poslovne partnerje.

Ali je vaše podjetje pripravljeno na prihodnost?

Podnebne spremembe niso le znanstvena ali politična tema, temveč realno poslovno tveganje, ki ga podjetja v Sloveniji že občutijo. V EU veliko pozornosti namenjamo zmanjševanju emisij toplogrednih plinov, a po drugi strani pozabljamo na nujno prilagajanje na podnebne spremembe.

Slednje je izrednega pomena, saj ima Slovenija med evropskimi državami trenutno največjo škodo na prebivalca zaradi ekstremnih vremenskih razmer. Poplave so vse pogostejše in uničujoče – saj več

kot 3 % stavb in 12 % površine države leži na poplavnih območjih. Leta 2023 so podjetja utrpela veliko gospodarsko škodo, saj se številne industrijske cone nahajajo na poplavno ogroženih območjih.

Poplave leta 2023 so uničile objekte, stroje, zaloge, infrastrukturo in ogrozile pravočasne dobave. Kako lahko preprečite podobne izgube v prihodnosti?

Kaj pomeni prilagajanje na podnebne spremembe?

Prilagajanje pomeni povečevanje odpornosti družbe, objektov in infrastrukture na že prisotne in prihajajoče podnebne spremembe. Poplave, vročinski valo-

Novi davki na emisije, obvezna trajnostna poročila in strožji okoljski standardi pomenijo, da bodo podjetja, ki se ne prilagodijo, postala manj konkurenčna. Če želite še naprej poslovati s tujimi partnerji ali sodelovati pri javnih razpisih, boste morali dokazati svojo odpornost.

vi, toča in močni sunki vetra postajajo vse pogostejši in intenzivnejši. Objekti in infrastruktura, ki jih gradimo danes, bodo ob koncu tega stoletja, ko bodo še v uporabi, namreč izpostavljeni drugačnim podnebnim razmeram kot danes. Povprečne temperature bodo po napovedih Agencije RS za okolje ob koncu stoletja lahko za 3–5 °C višje od današnjih; visokovodni pretoki rek in hudournikov pa bodo po pesimističnem scenariju lahko za kar 15–40 % večji od današnjih. Ali bodo objekti in infrastruktura zdržali, če so bili in so še vedno projektirani

z upoštevanjem preteklih podnebnih podatkov, starih 10, 20 ali celo 30 let?

Ne gre za prepričanja, temveč za denar

Vaše podjetje morda ni odgovorno za globalno segrevanje, a ekstremni vremenski dogodki so realnost. Če niste pripravljeni, lahko naslednja naravna nesreča povzroči visoke stroške popravil stavb, strojev, izpade v proizvodnji in izgubo strank.

Vsak podjetnik se lahko odloči, da se s prilagajanjem objektov in poslovanja na podnebne spremembe ne želi ukvarjati in bo posledično ob naslednji narav-

ni nesreči utrpel večjo škodo, prekinitev poslovanja, poškodbe strojev in druge neprijetnosti. Toda vprašati se moramo, ali bodo zavarovalnice in država ob vedno pogostejših naravnih nesrečah zmogle kriti vedno večje škode zaradi naravnih nesreč?

Proaktivna podjetja že vključujejo prilagajanje na podnebne spremembe v renovacije in gradnjo novih objektov. Z ustreznim načrtovanjem lahko objekti v prihodnje ostanejo hladnejši poleti, varnejši pred poplavami, neurji



in točo. Tudi obstoječi objekti so lahko odpornejši na ekstremne vremenske razmere – na primer s protipoplavnimi vrati ali premestitvijo kritičnih naprav iz kletnih prostorov v prostore nad novo – višjo koto poplav, ki je določena z upoštevanjem podnebnih sprememb. Pravočasna priprava zmanjšuje stroške in preprečuje škodo, kar pomeni manj finančnih izgub in skrbi v prihodnosti.

Načrtovanje, prilagojeno podnebnim spremembam, postaja nujno

V sodelovanju z Inženirsko zbornico Slovenije (IZS) smo pripravili Splošne smernice za projektiranje objektov, odpornih na podnebne spremembe. Želja IZS je, da upoštevanje podnebnih sprememb pri načrtovanju objektov ne ostane le nadstandard, temveč postane del splošne prakse z jasnimi usmeritvami za projektante. Prav tako je pomembno, da o prilagajanju na podnebne spremembe jasno spregovorimo že v zgodnji fazi načrtovanja in da se tudi investitorji in prostorski načrtovalci zavedajo svoje odgovornosti, zlasti pri novih poselitvah na ogroženih območjih. Ne moremo si privoščiti, da gradimo za preteklost – gra-

diti moramo za prihodnost, ki bo neizogibno prinesla še večje podnebne izzive.

Banke in zavarovalnice vas že ocenjujejo

V prihodnosti ne bo pomembno, kaj si mislimo o podnebnih spremembah – pomembno bo, ali bomo lahko še dobili ugodna posojila in zavarovanja. Banke

Vprašanje ni, ali verjamete v podnebne spremembe, temveč ali ste pripravljeni na prihodnost. Pametna podjetja že danes sprejemajo ukrepe za zaščito infrastrukture, optimizacijo poslovanja in ohranjanje konkurenčnosti.

že uvajajo trajnostne ocene poslovanja, zavarovalnice višajo premije za objekte na ogroženih območjih. Če ne boste prilagodili svojega poslovanja, boste plačevali več ali celo izgubili možnost financiranja.

EU regulacije bodo vplivale na vaš dobiček

Ne glede na osebna stališča, evropska zakonodaja verjetno ne bo popuščala. Novi davki na emisije (CBAM), obvezna trajnostna poročila in strožji okoljski

standardi pomenijo, da bodo podjetja, ki se ne prilagodijo, postala manj konkurenčna. Če želite še naprej poslovati s tujimi partnerji ali sodelovati pri javnih razpisih, boste morali dokazati svojo odpornost na podnebne spremembe.

Kako se pametna podjetja že prilagajajo?

Najuspešnejši podjetniki ne izgubljajo časa z razpravami, ampak ukrepajo:

- zmanjšujejo tveganja – vlagajo v zaščito objektov pred poplavami, neurji, točo in vročinskimi valovi;
- optimizirajo stroške – z energetske učinkovitimi rešitvami zmanjšujejo porabo energije in prihranijo pri stroških ter posledično zmanjšujejo ogljični odtis;
- pridobivajo konkurenčne prednosti – z nižjimi operativnimi stroški in trajnostno naravnostjo lažje pridobijo financiranje in nove poslovne partnerje.

Bo vaše podjetje preživel naslednjo krizo?

V poplavah 2023 so nekatera podjetja utrpela večmilijonsko škodo, druga pa kljub visokim poplavnim vodam skoraj nič. Govorimo in pišemo le o podjetjih, ki so utrpela škodo. Kaj pa tista, ki so se zaščitila in niso utrpela škode kljub poplavam? To je realnost poplav 2023

v Sloveniji. Pretekle poplave kažejo, da se je škodi mogoče izogniti. Vprašanje ni, ali verjamete v podnebne spremembe, temveč ali ste pripravljeni na prihodnost. Pametna podjetja že danes sprejemajo ukrepe za zaščito infrastrukture, optimizacijo poslovanja in ohranjanje konkurenčnosti. Kaj boste storili vi? ■

Alenka Markun je direktorica podjetja Marbo Okolje.



KONICA MINOLTA

ŠTEVILKA 1. POSLOVNEGA TISKANJA

**DIGITALIZIRAMO VAŠE
POSLOVANJE Z M-FILES**

ŠTEVILKA 1. PRODUKCIJSKEGA TISKA

**ZAGOTAVLJAMO VRHUNSKI
VIDEONADZOR**

Naš izvirni greh je komunikacija

Kot vrhunski manager si ne moreš privoščiti, da bi bil zgolj dober – moraš biti odličen. Ključno vprašanje je, kaj te naredi za vodjo, ki mu ljudje sledijo ne le zaradi položaja, ampak zaradi pravega vpliva. Kako zgraditi karizmo, ki bo tvojo ekipo potegnila v smeri skupne vizije? In kaj o slovenskih voditeljih ter voditeljicah razkriva 10-letni vpogled v njihove vodstvene kompetence?

Zvezdana Lubej



FOTO: SHUTTERSTOCK

Najnovejše raziskave kažejo, da je ključ v specifičnih vedenjih, ki vzbuja zaupanje, spoštovanje in občutek varnosti.

Ugotovitve raziskave CheckPoint 360° jasno kažejo, da so največji izzivi slovenskih voditeljev povezani s komunikacijo s poudarkom na aktivnem poslušanju, transparentnosti, priznavanju dosežkov in spodbujanju kreativnosti.

Vendar, pozor – karizma ni nekaj prirojenega, temveč veščina, ki jo lahko razvijemo. Karizmatični vodje aktivirajo pri svojih sodelavcih zrcalne nevrone. Ti možganski mehanizmi omogočajo posnemanje vedenja, kar pomeni, da se čustva in razpoloženja vodje nezavedno prenašajo na ekipo. Raziskave kažejo, da voditelji, ki jasno izražajo svojo vizijo in vrednote, ustvarjajo močnejšo čustveno povezanost. Zrcalni nevroni so zato ključen nevrolški mehanizem, ki pojasnjuje, zakaj je karizmatično vodenje tako močno orodje za navdihanje in usmerjanje ljudi.

Umetna inteligenca (UI) lahko analizira podatke, predvideva trende in optimizira procese, a ne more ustvariti

občutka pripadnosti, inspirirati inovativnosti ali voditi ljudi skozi čustveno in organizacijsko kompleksne spremembe. Zato bomo v prihodnosti potrebovali še več karizmatičnih voditeljev, ki bodo znali združiti tehnologijo in človeški element v uspešno, vključujočo in inovativno vizijo.

Ključni izziv slovenskih voditeljev

Od leta 2014 v okviru izbora za priznanje manager leta analiziramo kandidate in njihove vodstvene kompetence s pomočjo CheckPoint 360°. Rezultati dosledno kažejo, da je komunikacija

temeljni izziv slovenskih voditeljev. Ne glede na to, ali gre za zaupanje, motivacijo, prilagodljivost ali delegiranje, vse se začne in konča pri načinu, kako voditelji komunicirajo. Vodje, ki obvladajo jasno, dosledno in navdihujočo komunikacijo, dosegajo boljše rezultate in vzpostavljajo bolj zavzeto delovno okolje.

Komunikacija: osrednji element vodenja

Večina voditeljev je v komunikaciji ocenjena kot jasni in strukturirani, vendar se pogosto pokaže pomanjkanje aktivnega poslušanja in dvostranske komunikacije. Ključne informacije pogosto pridejo do zaposlenih prepozno, kar ustvarja negotovost, stres in otežuje prilagajanje spremembam. Poleg tega vodje včasih podajo le del informacij, brez širšega konteksta, kar otežuje razumevanje celotne slike in sprejemanje pravih odločitev.

Za učinkovito vodenje je ključno, da voditelji okrepijo pravočasno in celovito komunikacijo. To pomeni aktivno poslušanje, redno posredovanje povratnih informacij ter jasno razlago konteksta. Zaposleni ne potrebujejo zgolj podatka o tem, kaj se dogaja, temveč tudi zakaj se nekaj dogaja, saj to zmanjšuje odpor do sprememb, povečuje občutek varnosti in omogoča boljše vključevanje v procese odločanja. Dvostranska komunikacija ne le izboljša sodelovanje, temveč tudi preprečuje napačne interpretacije informacij ter krepí zaupanje v vodstvo.

Raziskava, objavljena v članku Psihologija inovacije (ang. *Psychology of Innovation*) v HBR, ki jo je napisal dr. **Miha Škerlavaj**, potrjuje, da okolje, ki spodbuja odprto komunikacijo in vključevanje različnih pogledov, bistveno prispeva k inovativnosti in uspešnosti podjetij. Ko se zaposleni počutijo slišane in vključene, so bolj zavzeti in produktivni, kar vodi do boljših rezultatov celotne organizacije. Vodje, ki razumejo moč jasne in pravočasne komunikacije, ne le zmanjšujejo stres in negotovost v ekipi, temveč ustvarjajo kulturo zaupanja, motivacije in inovativnosti.

Komunikacija kot gradnik zaupanja

Voditelji so visoko ocenjeni v etičnem delovanju in kot zaupanja vredni. Sodelavci jih dojemajo kot poštene in kredibilne.

Izzivi: Nedoslednost pri uresničevanju obljub povzroča nezaupanje. Voditelji bi morali prevzemati odgovornost za napačne in jih odprto razložiti zaposlenim.

Ko vodje komunicirajo jasno in odprto ter so pri svojih obljubah dosledni, se zaposleni počutijo varne in bolj povezane s cilji podjetja. Nevroznanstvene raziskave poudarjajo, da je izpolnjevanje obljub globoko zakoreninjeno v naših možganih in psiholoških procesih. Aktivacija nagrajevalnih poti ob izpolnitvi obljube ter čustveni konflikti ob njenem prekršku kažejo na pomembnost obljub v medosebnih odnosih in družbi na splošno.

Raziskava Edelman Trust Barometer (2024) kaže, da voditelji, ki so iskreni in ranljivi, ko gre kaj narobe, ohranjajo večje zaupanje zaposlenih. Priznavanje napak ustvarja občutek avtentičnosti in signalizira, da je vodja pošten, sposoben refleksije in pripravljen izboljšati svoje vedenje.

Priznavanje dosežkov: moč pozitivne povratne informacije

Večina vodij priznava pomen motivacije zaposlenih, vendar ne izkorišča v celoti moči pohvale. Organizacije z več podarkom na prepoznavanju uspehov so bolj produktivne.

Voditelji bi morali izkoristiti vsako priložnost za dajanje pohvale in izkazovanje priznanja. Nekatera podjetja imajo digitalizirane sisteme povratnih informacij (t. i. letni razvojni pogovori, kvartalni dialogi ipd.), a se vodje premalo zavedajo resničnega pomena povratne informacije, se glede tega ne izobrazijo in si enostavno ne vzamejo časa zanje.

Razkorak med percepcijo vodij in zaposlenih glede pohvale

Pogosto se pojavlja razkorak med tem, kako vodje in zaposleni dojemajo pogostost in kakovost pohvale. Medtem ko vodje menijo, da pogosto izražajo priznanje, zaposleni pogosto čutijo pomanjkanje pohvale. Večinoma vodje podcenjujejo pomen izražanja priznanja ali pa ga ne podajajo na način, ki bi zaposlene resnično nagovoril.

Povezava med pohvalo in produktivnostjo organizacije

Raziskave potrjujejo, da organizacije, ki dajejo večji poudarek prepoznavanju in priznavanju dosežkov zaposlenih, dosegajo višjo raven produktivnosti. Ko vodja pohvali uspehe posameznika, ne le da okrepi njegovo motivacijo, temveč tudi ustvari pozitivno kulturo v celotni organizaciji. Študija Gallup je pokazala, da imajo zaposleni, ki redno prejemajo pohvale, 27 % večjo verjetnost, da bodo izjemno zavzeti pri svojem delu.



FOTO: ALEŠ BENO

Kaj pričakujem od vodje?

Kot zaposlena si najbolj zapomnim trenutke, ko se počutim slišana, cenjena in resnično vključena. Ko vodja ne le posluša moje ideje, ampak o njih premisli in jih, če so smiselne, vključi v končno rešitev, dobim občutek, da moje delo resnično šteje. Tak pristop krepí mojo motivacijo in občutek pripadnosti ekipi.

Podobno velja za pohvalo. Splošni »Super si!« je sicer lepo slišati, a ne doseže enakega učinka kot konkretna povratna informacija. Ko mi vodja reče: »Všeč mi je tvoje analitično razmišljanje, ki nas je pripeljalo do rešitve, na katero nismo pomislili,« točno vem, kaj delam dobro in kako lahko svoje sposobnosti še razvijam. Tudi kritika ima svojo vrednost, če je podana na način, ki spodbuja rast: »To poročilo je dobro pripravljeno, a poskusi naslednjič bolj jasno izpostaviti glavne ugotovitve, da bodo hitro razumljive.« Tak pristop ne ruši samozvesti, ampak spodbuja izboljšave in napredek.

Sicer pa se pričakovanja v vsakem odnosu, ne le do vodje ali v delovnem okolju, lahko hitro 'napihnejo', zato ne smemo pozabiti, da so tudi vodje na koncu dneva samo ljudje. Niso superjunaki z vsemi odgovori, temveč posamezniki, ki prav tako dvomijo, delajo napake in se učijo. Iskrena in odprta (obojestranska) komunikacija je zato ključnega pomena. Ko zaposleni vidimo svojega vodjo kot človeka, ki mu je mar, ki se z nami ukvarja in ima do nas ter našega dela spoštljiv odnos, lažje razumemo njene oz. njegove odločitve, mu zaupamo, gradimo trdnjše odnose in na koncu sledimo njegovi viziji, v katero se tudi sami počutimo vključeni. Takrat pa tudi (po)vemo, da imamo karizmatičnega vodjo in smo mu hvaležni.

Maja Mandoska Kostić, strokovna sodelavka za članstvo, Združenje Manager



Umetnost vodenja se začne s komunikacijo

Iz lastnih izkušenj tako v vlogi vodje kot člana ekipe sem se naučil, da je vloga dobre komunikacije v sodobnem vodenju izjemna. Na seznamu nalog vodij ni le skrb za operativno delovanje ekipe; naloga je predvsem usmerjati v ustrezne načine dela in hkrati graditi medsebojno kemijo v ekipi. Bolj kot za upravljanje procesov gre za ustvarjanje kulture, v kateri spoštujemo različna mnenja, podpiramo razvoj močnih plati vsakega posameznika in spodbujamo medsebojno sodelovanje. To je resnična umetnost vodenja, ki jo je mogoče obvladati zgolj z avtentičnostjo ter odprto in transparentno komunikacijo. Zato morajo vodje ne le govoriti, ampak tudi delovati skladno s tem, kar pride iz njihovih ust.

Pri vodenju ekipe velik delež pozornosti namenjam skrbi za dobro počutje in zavzetost zaposlenih. Zavedam se velike vrednosti povratnih informacij, predvsem pohvale, zato se trudim, da jo v moji ekipi čim večkrat slišijo. In da jaz slišim njih. Aktivno poslušanje je osnova dobre komunikacije, na kar pogosto pozabljam. Vodjo danes vidim kot razgledanega posameznika, ki v sebi združuje dobrega opazovalca in psihologa s sposobnostjo pravočasno prepoznati potrebe sodelavcev. Takšen vodja lahko sodelavcem pomaga, da se počutijo vključeni, cenjeni in povezani s skupnim ciljem.

Osebnih izkušenj kažejo, da so mnogi managerji tudi odlični komunikatorji. Komunikacija ni več samo ena od veščin, temveč temelj, na katerem gradimo uspeh. Zato se močno strinjam s trditvijo, da učinkovita komunikacija vodjem omogoča, da mu ljudje sledijo zaradi njegovega vpliva in zaupanja, ne zgolj položaja.

Blaž Ferenc, glavni direktor za področje HR, korporativnih komunikacij in trajnosti v A1 Hrvaška in A1 Slovenija

Prilagodljivost in inovativnost: komuniciranje sprememb

Voditelji, ocenjeni kot inovativni in fleksibilni, dosegajo boljše rezultate. So pa nekateri preveč osredotočeni na stabilnost in zato sprememb ne vidijo kot priložnosti, temveč kot grožnjo. Ključno pri vodenju v času sprememb ni zgolj sprejemanje novih pristopov, ampak predvsem način, kako jih komuniciramo.

Raziskava MIT Sloan Management Review je pokazala, da podjetja, ki spodbujajo odprto komunikacijo o spremembah, dosegajo višjo stopnjo inovativnosti in boljšo prilagodljivost tržnim razmeram. Vodje pogosto podcenjujejo pomen jasne in redne komunikacije pri upravljanju sprememb, zaradi česar zaposleni ostanejo v negotovosti, kar lahko povzroči odpor in zmanjšano motivacijo.

Voditelj prihodnosti bo tisti, ki bo znal združiti moč tehnologije z močjo človeške karizme, saj bo prav ta kombinacija omogočala resnično učinkovito in trajnostno vodenje v digitalni dobi.

Strah pred spremembami je pogosto posledica pomanjkanja informacij in občutka izgube nadzora. Voditelji, ki pravočasno in transparentno komunicirajo namen sprememb, pojasnijo koristi in vključijo zaposlene v proces, zmanjšujejo njihovo anksioznost in povečujejo pripravljenost na sodelovanje. Brez učinkovite komunikacije spremembe ostanejo zgolj abstrakten koncept, ki vzbuja dvome, namesto da bi predstavljale priložnost za rast in razvoj organizacije.

Delegiranje in razvoj kadrov: vse je v jasnih navodilih

V sodobnem delovnem okolju se zaposleni razvijajo skozi projekte in naloge, zato je delegiranje ena ključnih veščin voditeljev. Ti se pogosto soočajo z izzivom prevelikega nadzora. Učinkovito delegiranje pomeni prenos odgovornosti, ne le nalog. Ko vodja prenese zgolj opravila, zaposleni ostanejo v vlogi izvajalcev, brez širše slike in občutka lastništva nad končnim rezultatom. Če pa delegira odgovornost za določen cilj ali rezultat, sodelavcem omogoči, da razvi-

jejo lastno presojo, prevzamejo pobudo in pridobijo samozavest pri odločanju.

Številne študije potrjujejo, da jasno opredeljene odgovornosti izboljšujejo organizacijsko učinkovitost. Jasna navodila zmanjšujejo kognitivno obremenitev zaposlenih, kar jim omogoča večjo osredotočenost in produktivnost.

Voditeljstvo za prihodnost se začne pri komunikaciji

Ugotovitve raziskave CheckPoint 360° jasno kažejo, da so največji izzivi slovenskih voditeljev povezani s komunikacijo s poudarkom na aktivnem poslušanju, transparentnosti, priznavanju dosežkov in spodbujanju kreativnosti. S tem lahko voditelji ustvarijo bolj zavzeto, inovativno in uspešno delovno okolje. Komunikacija ni le ena od kompetenc voditeljev – je srce uspešnega vodenja.

Karizmatični voditelji prihodnosti bodo morali izrazito obvladati komunikacijo, saj bo vodenje raznolikih, globalnih in hibridnih ekip zahtevalo še več empatije, zaupanja in avtentičnosti. Medtem ko UI ponuja podatkovno podporo in analitiko, ostaja ključni razlikovalec vodje njegova sposobnost navdihovanja, gradnje odnosov in ustvarjanja občutka skupnega cilja. Voditelj prihodnosti bo tisti, ki bo znal združiti moč tehnologije z močjo človeške karizme, saj bo prav ta kombinacija omogočala resnično učinkovito in trajnostno vodenje v digitalni dobi.

Gibanje Podvig s svojimi temeljnimi vrednotami – samozavestjo, ambicioznostjo, odgovornostjo in sodelovanjem – ponuja okvir za razvoj prihodnjih karizmatičnih voditeljev, ki bodo znali povezovati ljudi, graditi zaupanje in ustvarjati inovativne ter trajnostno naravnane organizacije. ■

Zvezdana Lubej je kadrovska strokovnjakinja in vodilna coachinja karizmatičnega ter trajnostnega vodenja.

Naj dobra trajnostna praksa postane vzor

V Generaliju smo v svojem novem triletnem strateškem ciklu do leta 2027 še naprej močno zavezani trajnostnemu delovanju. V skrbi za odgovorno prihodnost k temu spodbujamo tudi druge. Tako tretje leto zapored vabimo mala in srednje velika podjetja, da sodelujete v natečaju SME EnterPRIZE ter s širšo slovensko poslovno javnostjo podelite vaše trajnostne prakse.

Trajnostno poslovanje je temelj dolgoročnega uspeha in osnova za učinkovitejšo prilagoditev na aktualne gospodarske in okoljske razmere. Hkrati malim in srednje velikim podjetjem nudi pomembno priložnost za nadaljnjo rast. Zato spodbujamo njihova trajnostna prizadevanja in nagrajujemo prakse, ki lahko postanejo vzor drugim. Na tej poti jih podpiramo tudi z inovativnimi poslovnimi zavarovanji in Asistenco Podjetnik.

»SME EnterPRIZE je strateška pobuda Skupine Generali za odgovorno in trajnostno prihodnost, namenjena malim in srednje velikim podjetjem. Kot nagradni natečaj je začela v letu 2021, ob 190-letnici Generalija.«

Izjemne slovenske trajnostne prakse

Naši dosednji zmagovalci dokazujejo, da imamo tudi slovenska podjetja izjemne vključujoče trajnostne zgodbe, ki se po svoji inovativnosti in učinkovitosti lahko kosajo z najboljšimi v Evropi. Med najboljše evropske junake trajnosti sta se doslej uvrstili podjetji LUMAR in PRIBINOVINA.

LUMAR je ocenjevalce prepričal s svojo zavezanostjo k trajnosti v inovativnih izdelkih, celovitem poslovnem modelu, okoljskih ukrepih in ciljih, sistematičnem merjenju trajnosti in ambicioznih pobudah za prihodnost. Lanskoletni zmagovalec PRIBINOVINA pa z inovativno kombinacijo ekološke pridelave, predelave, ohranjanja podeželja, zaposlovanja ranljivih skupin ter programov socialne vključenosti in izo-

braževanja. Na zaključnem gostovanju najboljših v Bruslju, 26. marca, je s to prakso PRIBINOVINA požela številne nove pohvale.

»Natečaj SME EnterPRIZE 2025 poteka v 10 evropskih državah in tudi v Aziji, naš strateški partner pri tem projektu pa je konfederacija European Entrepreneurs CEA-PME, največje evropsko prostovoljno združenje malih in srednje velikih podjetij.«

Odgovorno prihodnost uspešneje gradimo skupaj

Dosednji sodelujoči so svoje izkušnje z natečajem opisali kot zelo pozitivne. Prepoznali so ga kot edinstveno prilo-

žnost za širšo predstavitev trajnostnih rešitev. Veliko novega sta jim ponudila vpogled v trajnostne prakse drugih podjetij in primerjava z najboljšimi. Hvaležni so za dostop do široke mreže strokovnjakov in zadovoljni z novimi poslovnimi priložnostmi. Pozitivno jih je presenetila tudi prepoznavnost, ki jo je omogočil prav natečaj. Nagrade in priznanja pa vsem najboljšim dajejo dodatno spodbudo za razvoj novih trajnostnih praks ter s tem še uspešnejše soustvarjanje odgovornejši prihodnosti.

Zagotovo tudi vi lahko prispevate k bolj zeleni prihodnosti in trajnostni preobrazbi gospodarstva. Spremljajte natečaj in se nam pridružite. ■

MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA!

SODELUJTE V NATEČAJU SME ENTERPRIZE 2025!

Prijave so odprte od 8. aprila do 3. junija

GENERALI SPODBUJA IN NAGRAJUJE TRAJNOSTNOST!

Izbor poteka v kategorijah:

- pozitiven vpliv na okolje;
- pozitiven vpliv na zaposlene, družbo in skupnost.

Nagrade v vsaki kategoriji:

- **10.000 EUR** za zmagovalca;
- paket poslovnih zavarovanj v višini **2.500 EUR** za drugouvrščenega.

Podjetje z najboljšo trajnostno prakso v Sloveniji se bo predstavilo na zaključnem evropskem dogodku **spomladi 2026** v Bruslju.

Več na www.generali.si/sme-enterprize.

Ne oklevajte in se pridružite. Prijave so enostavne.

Večja uspešnost? Odgovor je tudi ikigaj.

Nadarjenost še ne pomeni talenta: je le potencial. Kako iz nadarjenosti razviti talent in zakaj je za uspešno vodenje pomembno raziskovati ikigaj? Ta ni le zanimiv koncept, temveč ekonomsko pomemben dejavnik. Vpliva na produktivnost, inovacije in prihodnost dela.

mag. Edita Krajnović, Marko Jeran

»Najvišji hrast v gozdu ni najvišji, ker raste iz najboljšega želoda, temveč, ker mu druga drevesa niso zastrla svetlobe; zaradi rodovitne zemlje, v katero se vrašča; zaradi sreče, da zajci niso zgrizli lubja mladike in ga drvar ni posekal, preden je dozorel.« Tako **Malcolm Gladwell** v knjigi *Prebojniki*. V njej raziskuje koncept prebojnih uspehov in podira mit o 'samouresničenem' talentu.

38

Gladwell s primeri in raziskavami osvetljuje, da se talent ne razvije le s trdim delom. Seveda so za uspeh potrebni

Zadostni pogoj za razvoj talentov je podpora. Ustvarjanje okoliščin za rast in razvoj. Podpora staršev, učiteljev, mentorjev, sponzorjev in nenazadnje – vodij.

učenje, trening, trdo delo posameznika. 10.000 ur, če želiš biti vrhunski. A to ni dovolj – delo je le potrební pogoj. Nadarjen človek za razvoj talenta potrebuje tudi priložnosti ali srečna naključja (ang. *serendipities*), razkriva Gladwell.

V življenju Billa Gatesa je bilo teh vsaj devet. Imel je srečo, da je imel v mladosti dostop do računalnika – hodil je na šolo, ki je investirala v računalniški terminal in čas za uporabo računalnika, kar je bilo v tistem času izjemno redko. Imel je možnost prakse, programiranja v realnih okoljih, ker je bilo v njegovi bližini podjetje, kjer so lahko mladi brezplačno programirali v zameno za iskanje napak v sistemu. Imel je podporo družine in okolja za svoj prvi podjetniški podvig Traf-O-Data. Imel je vrsto srečnih okoliščin, ki so tkale mrežo podpore,

da se je razvijal v podjetnika in ustanovil Microsoft.

Zadostni pogoj za razvoj talentov je torej podpora. Ustvarjanje okoliščin za rast in razvoj. Podpora staršev, učiteljev, mentorjev, sponzorjev in nenazadnje – vodij.

Nadarjenost je potencial družbe

»Učinkovita podpora, svetovanje in spodbujanje razvoja nadarjenosti niso pomembni le za nadarjene posameznike, temveč tudi za družbo v celoti,« poudarja prof. dr. **Mojca Juriševič**, predstoj-

nica Centra za raziskovanje in spodbujanje nadarjenosti na Pedagoški fakulteti Univerze v Ljubljani. Prizadeva si za celovito strategijo Slovenije na tem področju. Opaža namreč, da so v slovenskem šolskem sistemu nadarjeni še posebej zapostavljeni.

Priložnosti vidi tudi v povezovanju izobraževalnega z zunanjim okoljem: »Šole imajo v sodelovanju z okolico tudi veliko priložnosti za razvoj temeljnih spretnosti, kot so kritično mišljenje, ustvarjalno reševanje problemov, sodelovanje in komunikacijske spretnosti, samostojno učenje ter prevzemanje odgovornosti za lasten razvoj. To učencem in dijakom omogoča, da so bolj pripravljeni na hitro spreminjajoče se družbene, tehnološke in gospodarske izzive, s katerimi se srečujemo v 21. stoletju.«

Med dobre prakse uvršča spodbujanja nadarjenih znotraj in predvsem zunaj pouka, kot so na primer inovacijski raziskovalni projekti, pa tudi spodbujanje prosocialnega vedenja mladih nadarjenih, z različnimi oblikami prostovoljskega dela v skupnosti ter za skupnost.

Za podporo razvoju nadarjenosti in potenciala so tako ključni mentorji, izkušeni strokovnjaki. Mlajše usmerjajo in jim pomagajo izogibati se napakam, ki so jih storili sami. Prenašajo svoje znanje, mladi se ob njih počutijo bolj samozavestno. Brez tega lahko pride do pomanjkanja motivacije ali celo odpora do znanosti ali inoviranja, kar pa ogrozi razvoj.

Zato je nujno, da starejši raziskovalci ali strokovnjaki ostanejo aktivni in vključeni. So izjemno pomembni prenašalci znanja in jih v sodobnih poklicnih okoljih zelo potrebujemo. Omogočajo razvojno naravnane projekte, iskrenje idej in spodbudo raznolikim pogledom ter vzpostavljajo pogoje za večjo širino in interdisciplinarno povezovanje.

Mit, da inovira le podjetniški sektor

Ko govorimo o prebojnikih in disruptivnih inovacijah, imamo v mislih praviloma znanost ali gospodarstvo. Premalo pa se pogovarjamo o (pozitivni) disruptiji javnega sektorja in države. Ko je ameriški predsednik Kennedy objavil ambicijo, da ZDA osvojijo Luno, je uresničevanje ambicije vodil javni sektor, ki je v izvedbi (dobro) sodeloval z zasebnim, piše v svojih delih prizna-



na ekonomistka **Mariana Mazzucato**, profesorica na University College London (UCL) ter avtorica vplivnih knjig, kot sta Podjetniška država in Gospodarstvo s poslanstvom.

Javni sektor je prevzel vodilno vlogo kot vizionar in finančni motor projekta z jasnimi cilji, ki je presegal kratkoročne tržne interese. NASA je usmerjala strategijo, določala prioritete in financirala ključne raziskave, hkrati pa je sodelovala s številnimi zasebnimi podjetji in institucijami, ki so prispevale inovativne tehnologije, materiale in storitve.

Tudi dosežki, ki utrjujejo identiteto Slovenije kot dežele inženirjev in inženirjev, inovatorjev in pionirjev, so plod povezovanja ter fuzije znanja in podjetniške naravnosti. Orange ni le angleška beseda za pomarančo, temveč svetovno prepoznano brezplačno orodje za strojno učenje in podatkovno rudarjenje, ki ga razvija ekipa Fakultete za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. V sodelovanju z gospodarstvom fakulteta danes vzpostavlja nov podatkovni center, ki bo med drugim zagotovil pogoje za izgradnjo velikega jezikovnega modela za slovenščino.

Teorijo, na podlagi katere je človeštvo prvič stopilo na Luno, je razvil Slovenec, Herman Potočnik Noordung – zapisana je v znanem delu Problem vožnje po vesolju. Danes, s temi koreninami, Slovenija ambiciozno sega proti vesolju: podjetja Duol, Sinergise, Dewesoft in druga premikajo meje možnega. S podporo in

Posameznikov ikigaj poudarja usklajenost med osebnimi interesi, talenti, potrebami družbe in ekonomskimi priložnostmi. Ko posamezniki opravljajo delo, ki jih izpolnjuje, so bolj motivirani, zavzeti in produktivni.

v sodelovanju z javnim sektorjem – v tem primeru Ministrstvom za gospodarstvo, turizem in šport – in vpenjanjem v Evropsko vesoljsko agencijo. Ko je NASA nedavno razpisala tekmovanje za jed slanega okusa z vsaj eno vrsto zelenjave, ki bi jo vključili v prehrano astronautov, so se med deset finalistov kot edina evropska šola uvrstili tudi študenti živilstva in prehrane z Biotehniškega izobraževalnega centra Ljubljana.

Ikigaj: presek pomembnega

Za razumevanje, kako nadarjenost usmerjati v razvoj talenta in inoviranje, je uporaben japonski koncept ikigaj. V zahodni managerski praksi se je začel

pojavljati z vzponom japonskih multinacionalk v 80. letih, v zadnjih letih pa ponovno pridobiva pozornost. Združuje izraza 'iki' (živeti) in 'gai' (vrednost ali smisel), kar skupaj pomeni 'razlog za življenje' ali 'smisel življenja'. Poudarja iskanje osebnega poslanstva, ki združuje štiri ključne elemente: kaj imam rad/-a (v čem uživam), v čem sem dober/-a (nadarjenost), kaj svet potrebuje (kako lahko prispevam k družbi ali skupnosti) ter kaj prinaša plačilo in omogoča finančno stabilnost.

Presečišče predstavlja posameznikov ikigaj, kar vodi do izpolnjenega in smiselnega življenja. Poudarja usklajenost med osebnimi interesi, talenti, potrebami družbe in ekonomskimi priložnostmi. Preprečuje številke, ki jih razkriva raziskava: vsak šesti človek pri 35-ih letih zasovraži svoje delo. Ko posamezniki opravljajo delo, ki jih izpolnjuje, so bolj motivirani, zavzeti in produktivni. »Vedno je fascinantno videti robota, ko se prvič premakne. Še bolj pa, ko ta nečemu služi, ko ni sam sebi namen, ampak je spravljen v posle, na trg, v uporabo,« svoj ikigaj in pomen, da se (raziskovalno) delo vpenja v (višji)

smisel, slikovito opiše znanstvenik, dolgoletni direktor Instituta "Jožef Stefan", dr. **Jadran Lenarčič**. Razumevanje smisla in možnost, da razvijemo svoje talente, je prav tisto, kar pritegne nadarjenega človeka v delovno okolje.

V Applu ni bil Steve Jobs tisti, ki je motiviral ljudi. Poganjala jih je ambicija razvoja in 'kul' projektov, v katerih so ustvarjali. Kdo ve, morda je Jobs zelo razumel in živel ikigaj. ■

Marko Jeran je raziskovalec na Institutu "Jožef Stefan" in voditelj dogodkov Dober večer, znanost. Mag. **Edita Krajnovič** je direktorica družbe Mediade in soustanoviteljica iniciative Inženirke in inženirji bomo!

Kako podpreti kreativne zaposlene?

Kreativno delo je tek na dolge proge – zahteva prilagajanje, reševanje kompleksnih izzivov in visoko kognitivno vzdržljivost. Brez ustreznih virov za soočanje z zahtevami se zaposleni znajdejo pod stresom in na poti do izgorelosti, kar zavira njihovo inovativnost ter produktivnost. V naši raziskavi preučujemo, kako lahko organizacije uravnotežijo delovne obremenitve in vire podpore, da spodbujajo trajnostno zavzetost in dolgoročno dobrobit zaposlenih.

dr. Matej Černe, Jure Andolšek, Maša Košak

Kreativno delo je dinamično in pogosto nepredvidljivo, saj zahteva stalno reševanje kompleksnih problemov, inovativno mišljenje in prilagajanje hitrim spremembam v delovnem okolju. Zahteva veliko miselnega napora, samoiniciativnosti in sposobnosti prilagajanja, kar brez ustreznih virov lahko vodi do povečanega stresa in izgorelosti. Ključno je ravnanje med delovnimi zahtevami in viri, saj prav to zagotavlja dolgoročno

prijatelje in skrbjo zase. *Teorija človekove trajnosti* pojasnjuje, da lahko kratkoročno žrtvujemo skrb zase – ostanemo dlje budni, preskočimo vadbo ali podaljšamo delovnik, da dokončamo projekt – a dolgotrajno pomanjkanje regeneracije neizogibno vodi v težave z zdravjem. Okrevanje po izgorelosti zahteva veliko več truda kot preventiva, zato je ključno, da energijo obnovljamo sproti in ne šele, ko je prepozno.

spanja, prispeva k povečanemu stresu in izgorelosti.

Kaj vpliva na naše ravnesje? Neusklajenost med zahtevami in viri vodi v izgorelost

Rezultati raziskave so pokazali, da neusklajenost v primeru visokih delovnih zahtev in nizkih virov vodi v povečan stres in izgorelost. Pri tem je pomanjkanje spanja pomemben dejavnik, ki še dodatno stopnjuje negativne učinke dolgotrajnega stresa. Zaposleni, ki so izpostavljeni nenehnim kognitivnim izzivom brez ustrezne podpore, poročajo o večji stopnji utrujenosti, zmanjšani ustvarjalnosti in slabši delovni učinkovitosti.

Kakovost spanja kot zaščitni dejavnik

Eden ključnih zaščitnih dejavnikov pred izgorelostjo je kakovosten spanec. Ugotovili smo, da zaposleni, ki imajo dobro urejen spalni ritem in dobro regeneracijo po delu, lažje obvladujejo visoke zahteve kreativnega dela in ohranjajo stabilno zavzetost. Nasprotno pa kronično pomanjkanje spanja vodi v postopno kopičenje stresa, zmanjšano koncentracijo in slabšo sposobnost sprejemanja odločitev.

Učinkovita podpora povečuje inovativnost

Podpora v obliki jasnih ciljev, fleksibilnega delovnega časa, mentorskih programov in dostopa do regeneracijskih virov se je izkazala kot ključna pri spodbujanju inovativnosti in dolgotrajne

Organizacije, ki svojim zaposlenim omogočajo avtonomijo pri organizaciji dela in hkrati zagotavljajo jasno usmeritev ter podporo pri upravljanju stresa, dosegajo višjo raven zadovoljstva in kreativnega izražanja med zaposlenimi.

produktivnost, zadovoljstvo in inovativnost zaposlenih. Po podatkih svetovalne družbe BCG iz leta 2024 skoraj polovica globalne delovne sile že izkusa znake izgorelosti.

Teorija človekove trajnosti v praksi

V raziskavi preučujemo, kako ravnanje med delovnimi zahtevami in dostopnimi viri vpliva na strokovne delavce (ang. *knowledge workers*). Osredotočamo se na motivacijo, kar se kaže v zavzetosti in uspešnosti, ter na zdravje – natančno na stres in kazalce izgorelosti. Posebej nas zanima, kako lahko organizacije oblikujejo delovne pogoje, ki podpirajo trajnostno produktivnost in duševno zdravje zaposlenih.

Ideja izhaja iz živalskega sveta – vsa živa bitja imamo omejeno količino energije, ki jo razporejamo med delo, družino,

Za boljše razumevanje teh procesov smo izvedli longitudinalno študijo v šestih slovenskih storitvenih dejavnostih. 30 zaposlenih je tri tedne dvakrat dnevno poročalo o delu, stresu in dostopnosti virov ter uporabljalo nosljivo napravo za merjenje spanja. Z metodo izkustvenega vzorčenja smo zbrali 285 meritev, kar je omogočilo natančno vpogled v nihanja delovnih izkušenj skozi čas.

Za analizo smo uporabili napredne statistične metode (npr. večnivojsko analizo in kumulativno modeliranje rasti), da bi bolje razumeli, kako se razmerja med zahtevami in viri spreminjajo skozi čas ter kako vplivajo na dolgoročno zavzetost in počutje zaposlenih. Poseben poudarek smo dali kakovosti spanja, saj je to ključni osebni vir, ki lahko omili negativne učinke delovnih obremenitev ali pa, v primeru pomanjkanja



produktivnosti. Organizacije, ki svojim zaposlenim omogočajo avtonomijo pri organizaciji dela in hkrati zagotavljajo jasno usmeritev ter podporo pri upravljanju stresa, dosegajo višjo raven zadovoljstva in kreativnega izražanja med zaposlenimi.

Kako lahko organizacije to uporabijo v praksi?

Na podlagi naših ugotovitev priporočamo naslednje korake za izboljšanje delovnega okolja za kreativne sodelavce.

Uvedba fleksibilnih delovnih urnikov

Omogočanje prilagodljivega delovnega časa zaposlenim omogoča boljše upravljanje svoje energije in učinkovitejšo regeneracijo, izboljšuje učinkovitosti ter zmanjšuje stres. Ko lahko posamezniki delo načrtujejo glede na svoje naravne ritme produktivnosti, optimizirajo osredotočenost in zmanjšajo utrujenost. Hkrati to izboljšuje ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja, kar izboljša psihološko blagostanje ter dolgoročno zmanjšuje tveganje za izgorelost.

Fleksibilnost deluje najbolje, ko organizacije zagotovijo jasne smernice in pričakovanja, ki ljudem pomagajo učinkoviteje strukturirati delo. Jasna pričakovanja ne omejujejo ustvarjalnosti, temveč ustvarjajo okvir, znotraj katerega lahko zaposleni svobodno razvijajo ideje, ne da bi bili pri tem negotovi. Strukturiranost olajša razporeditev časa in virov, zmanjšuje preobremenjenost ter izboljšuje usklajevanje s člani ekipe. Jasni cilji in smernice pa pomagajo pri

usmerjanju kreativnega procesa in zagotavljanju, da inovativni pristopi prispevajo k širšim strateškim ciljem organizacije. S takšnim ravnotežjem med fleksibilno

Jasna pričakovanja ne omejujejo ustvarjalnosti, temveč ustvarjajo okvir, znotraj katerega lahko zaposleni svobodno razvijajo ideje, ne da bi bili pri tem negotovi.

stjo in strukturiranostjo povečamo produktivnost, izboljšamo sodelovanje ter okrepimo dolgoročno sposobnost zaposlenih za reševanje kompleksnih izzivov.

Spodbujanje zdravega življenjskega sloga

Spodbujanje kakovostnega spanja in redne telesne aktivnosti pomeni ustvarjati delovno okolje, ki omogoča boljše obvladovanje stresa, večjo kognitivno zmogljivost in izboljšano kreativnost. Učinkoviti pristopi so prilagodljiv delovni čas, izobraževanja o pomenu spanja ter spodbujanje gibanja, kot so dostop do vadbe ali aktivni odmori. Pomembno je tudi zmanjšanje dejavnikov, ki motijo spanje in regeneracijo, kot so prekomerna delovna obremenitev, motnje v delovnem ritmu in pretirana digitalna obremenitev.

Mentorski in podporni programi

Mentorstvo in družbena podpora na delovnem mestu pomagata zaposlenim hitreje razviti ključne veščine za učinkovito upravljanje delovnih zahtev ter lažje obvladujejo stresnih situacij. Mentorstvo omogoča strukturirano učenje in pridobivanje izkušenj od bolj izkušenih sodelav-

cev, kar ne le skrajša čas prilagajanja na delovno okolje, temveč tudi povečuje njihovo samozavest in občutek kompetentnosti. Hkrati pa družbena podpora, bodi

si v obliki formalnih mrež ali neformalnih odnosov, krepi občutek pripadnosti, zmanjšuje občutke izoliranosti ter omogoča hitrejšo reševanje izzivov. V takem delovnem okolju so zaposleni bolj motivirani, učinkovitejši in manj izpostavljeni negativnim vplivom stresa. Redna izmenjava znanja in izkušenj pa prispeva k inovativnosti ter dolgoročni odpornosti posameznikov in organizacije.

Pot naprej

Raziskava poudarja, kako pomembno je ravnovesje med delovnimi zahtevami in viri v kreativnih poklicih za dolgoročno dobrobit zaposlenih. Pravilno zasnovano delovno okolje, ki podpira regeneracijo, zmanjšuje tveganje za izgorelost in spodbuja inovativnost ter dolgotrajno zavzetost zaposlenih. Organizacije, ki vlagajo v dobro počutje zaposlenih, ne le izboljšajo produktivnost, temveč gradijo trajno (stno) konkurenčno prednost – temelječo na ljudeh, ne na njihovem izčrpanju. ■

Prof. dr. **Matej Černe** je redni profesor na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, **Jure Andolšek** ter **Maša Košak** pa sta raziskovalca in asistenta na isti katedri ekonomske fakultete.

Intelektualna lastnina ni razkošje, je nuja

V poslovnem svetu velja preprosto pravilo: če ste ustvarjalni, prej ali slej pridete do dobre ideje, privlačnega izdelka, inovacije ali prepoznavnega znaka. Vendar marsikatero podjetje ravno tukaj naredi usodno napako – pozabi zavarovati svojo intelektualno lastnino. Ko konkurenca začne prevzemati trg, posnemati vaše rešitve ali celo uporabljati vaš logotip, je običajno že prepozno. Intelektualna lastnina zato ni razkošje, temveč nujna naložba v uspešno prihodnost podjetja.

Kaj sploh je intelektualna lastnina in zakaj jo varovati? Intelektualna lastnina so različne pravice, s katerimi lahko podjetje učinkovito zavaruje svoje izdelke in storitve na trgu. Med njimi so patenti, znamke, modeli, avtorska pravica in poslovne skrivnosti. Patent varuje tehnično inovacijo, znamka varuje znak, s katerim

se lahko neomejeno podaljšuje za nova 10-letna obdobja.

Model – varstvo videza izdelka

Poleg znamke je za številna podjetja ključen tudi model, ki varuje unikaten videz izdelka ali njegovega dela. V Sloveniji traja zaščita modela največ 25 let, kar

s patentom zavarovanega izuma brez imetnikovega soglasja. V Sloveniji patent velja 20 let od prijave in podjetjem omogoča učinkovito varstvo svojih tehničnih rešitev, zagotavlja konkurenčno prednost, sklepanje licenčnih pogodb ali privabljanje investorjev. Patentno varstvo lahko podjetja danes brez težav širijo tudi v tujino, denimo prek evropskega patenta ali mednarodnega sistema PCT.

Pravice intelektualne lastnine vam omogočajo, da ste edini, ki lahko uporabljate in tržite svoje rešitve, izdelke in storitve. Tako ne pridobite le pravnega varstva, temveč tudi konkurenčno prednost, večjo prepoznavnost in dodatne možnosti zaslužka.

Ne pozabite na poslovne skrivnosti

Tudi informacije, kot so recepti, baze strank ali proizvodni postopki, imajo veliko vrednost. Če jih ustrezno zavarujete kot poslovne skrivnosti, konkurenca do njih nima dostopa, kar dodatno krepi vaš položaj na trgu.

podjetje gradi prepoznavnost na trgu, model zaščiti videz izdelka, avtorska pravica varuje ustvarjalne stvaritve, poslovna skrivnost pa ohranja dragocene informacije pred konkurenco. Pravice intelektualne lastnine vam omogočajo, da ste edini, ki lahko uporabljate in tržite svoje rešitve, izdelke in storitve. Tako ne pridobite le pravnega varstva, temveč tudi konkurenčno prednost, večjo prepoznavnost in dodatne možnosti zaslužka z licenciranjem ali prodajo pravic.

podjetjem omogoča dolgoročno izkoriščanje estetske privlačnosti izdelka. Z modelom se lahko zavaruje vse od embalaže in pohištva do oblikovanja industrijskih proizvodov.

Patent – zavarujte svoje inovacije pred konkurenco

S patentom pridobi njegov imetnik izključne pravice, ki tretjim osebam preprečujejo izkoriščanje (npr. proizvodnjo, prodajo, uvažanje ali skladiščenje)

URSIL – vaš partner od ideje do uspeha

URSIL podjetjem nudi brezplačno svetovanje prek svoje Info točke. Naši strokovnjaki vam pomagajo že od prvih korakov varovanja vaše intelektualne lastnine, preverijo že obstoječe pravi-

Znamka – več kot le logotip

Znamka je pogosto prvi stik stranke s podjetjem. V Sloveniji je mogoče znamko zavarovati z nacionalno prijavo pri Uradu RS za intelektualno lastnino (URSIL), kjer je postopek hiter, enostaven in cenovno dostopen. Na ravni EU znamko zavarujete pri Uradu Evropske unije za intelektualno lastnino (EUIPO). Tako zavarovana znamka prepreči, da bi konkurenti brez vašega dovoljenja uporabljali podobne oznake, obenem pa gradi prepoznavnost in zaupanje strank. V Sloveniji traja zaščita znamke 10 let in





ce drugih imetnikov in vam pomagajo z informacijami o postopkih prijave in finančnih ugodnostih. Za več informacij nas obiščite osebno, pokličite na 01 620 31 01 ali pišite na sipo@uil-sipo.si.

Mednarodno sodelovanje URSIL – dostopnejša podpora za slovenske inovatorje

URSIL je sklenil več sporazumov s tujimi uradi za intelektualno lastnino, med drugim z Evropskim patentnim uradom, Madžarskim uradom za intelektualno lastnino ter Višegrajskim patentnim inštitutom. Ti sporazumi omogočajo slovenskim podjetjem naročanje podrobnih poizvedb o stanju tehnike s pisnim mnenjem o patentabilnosti izumov, s čimer lahko podjetja še pred vložitvijo patentne prijave ocenijo, ali njihovi izumi izpolnjujejo pogoje novosti, inventivnosti in industrijske uporabnosti. Mala in srednja podjetja, fizične osebe, univerze in raziskovalni inštituti so pri teh storitvah upravičeni tudi do velikih popustov (do 80-odstotnih), kar jim zagotavlja kakovostne informacije po dostopni ceni in olajša odločitev za nadaljnje korake pri zaščiti svojih inovacij doma in v tujini.



Izkoristite finančne ugodnosti za varstvo vaše intelektualne lastnine

Podjetja lahko izkoristijo finančne spodbude v EU prek sklada za mala in srednje

Podjetja lahko izkoristijo finančne spodbude v EU prek sklada za mala in srednje velika podjetja, ki med drugim omogoča delno povračilo upravičenih stroškov za prijave patentov, znamk in modelov na nacionalni, evropski in mednarodni ravni.

velika podjetja (EUIPO SME Fund), ki med drugim omogoča delno povračilo upravičenih stroškov za prijave patentov, znamk in modelov na nacionalni, evropski in mednarodni ravni.



Finančno pomoč na področju intelektualne lastnine lahko podjetja pridobijo tudi pri Slovenskem podjetniškem skladu (vavčer za patente, modele, znamke).



Nova brezplačna pripomočka za podjetja

Podjetjem sta letos na voljo dva nova brezplačna pripomočka, ki sta v slovenskem jeziku in prilagojena na slovensko okolje:

Priročnik Podjetniške ideje: vodnik po intelektualni lastnini za zagonska podjetja vsebuje smernice, kako zagonska podjetja lahko poskrbijo za varstvo svojih inovativnih idej doma in na globalnem trgu, jih tržijo pod prepoznavno znamko, zmanjšajo poslovna tveganja, izkoriščajo priložnosti in dostopajo do financiranja na podlagi svoje intelektualne lastnine.



Diagnostično orodje WIPO za intelektualno lastnino (Slovenija)

je brezplačno spletno orodje, ki podjetjem na podlagi spletnega vprašalnika poda hitro oceno vidikov intelektualne lastnine, ki so pomembni za njihove specifične izdelke, storitve in področja. Podjetjem osvetli možnosti varstva njihove intelektualne lastnine in prednosti, ki jih to prinaša. Pokriva tudi teme, kot so

sodelovanje z zaposlenimi, dobavitelji in izvajalci ter licenciranje.



Storitev PRVA i – prva informacija o intelektualni lastnini

URSIL ponuja tudi brezplačno storitev PRVA i, ki vključuje individualno svetovanje na sedežu podjetja ter pripravo poročila s konkretnimi predlogi za varstvo intelektualne lastnine. Storitve je odlična priložnost za podjetja, ki potrebujejo začetno usmeritev in pomoč pri zaščiti svojih inovacij.

Ne čakajte, da vas prehiti konkurenca – že danes poskrbite za učinkovito varstvo svoje intelektualne lastnine! ■

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE
za intelektualno lastnino

Materinstvo ali/in kariera?

Starševstvo je trening uravnavanja trdnosti in topline – odločnosti in empatičnosti. Mar niso to ravno vrednote, lastnosti, kompetence, znanja in veščine vodenja, ki jih tako zelo cenimo in iščemo v naših delovnih okoljih? Zato: če resnično želimo prihodnost, v kateri bodo ženske samozavestno usklajevale kariero in materinstvo, moramo prepoznati, da je podpora mladim družinam naložba v uspešnejšo družbo.

Monika Lapanja

Staranje prebivalstva naj bi v Sloveniji potekalo še hitreje kot v povprečju EU, kjer se po podatkih Eurostata na vsako osebo, starejšo od 65 let, do leta 2050 predvideva manj kot dva prebivalca v starosti 15–64 let. Za stabilno obnavljanje prebivalstva je potrebna rodnost 2,1 otroka na žensko, vendar je v Sloveniji leta 2023 ta znašala le 1,5, kar vzbuja skrb. Dr. **Jože Sambt** z Ekonomske fakultete UL nam je na dogodku Združenja Manager Umetnost vodenja – pogledi uspešnih žensk, predstavil projekcijo za leto 2025. Ta predvideva še dodaten padec novorojenih otrok, pod številko 17.000. V Sloveniji je starost žensk ob rojstvu prvega otroka dosegla 29,7 leta (2023), kar pomeni, da je med 30-letnicami približno 45 % žensk (še) brez otrok. Narašča tudi trend t. i. brezrodnosti, za zahodnoevropske države je značilno, da v povprečju približno petina žensk ostane brez otrok, zadnji razpoložljiv podatek SURS-a za leto 2021 v Sloveniji znaša 11,4 %.

Zakaj manjše družine in premišljene odločitve o starševstvu?

Mladi kot ključni pogoj za ustvarjanje družine pogosto navajajo ekonomsko stabilnost, pri čemer dajejo prednost lastni nepremičnini. Ker sicer si je ob visokih stroških najemnin in bivanja ter dodatno visokih stroških, ki jih prinaša vzgoja in preživljanje otrok, težko privoščiti materialno kakovostno življenje, kaj šele poskrbeti za socialno varno prihodnost sebe in otrok. Pri čemer opažam trend, da mlajše generacije vedno bolj stremijo k skrbi za prihodnost otrok že, ko so le ti denimo še v vrtcu. Varčevanje za študij v tujini, odgovornost ustvariti toliko, da bodo otroci po 18. letu sta-

rosti ali po študiju preskrbljeni. Nekdaj uveljavljen pogled, da so starši dolžni za otroke skrbeti le do prve zaposlitve, postaja preteklost. Če povzamem, danes je pomembno, da je finančna varnost urejena pred prvim otrokom, pred 30. letom, čeprav imamo, v primeru študija, takrat v povprečju šele pet let delovne dobe. Če citiram **Marto Kelvišar**, predsednico uprave Adria Dom in managerko leta 2023, mamu treh otrok: »Kariero

Mladim je danes pomembno, da je njihova finančna varnost urejena pred prvim otrokom, pred 30. letom starosti – čeprav imajo, v primeru študija, takrat v povprečju šele pet let delovne dobe.

gradimo več desetletij. Pravijo, da otrok, ki osmišlja naše življenje, do svojega 10. leta potrebuje kar 70 % starševske pozornosti. Delovna doba traja 40 let. Če se odločimo za kariero pri 40-ih, imamo zanj še 25 let časa.«

Plačna vrzel in zamik v napredovanju

Raziskave kažejo, da gre za globalno razširjen pojav: po rojstvu prvega otroka se kariere poti žensk in moških močno razidejo – ženske pogosto upočasnijo napredovanje ali začasno izstopijo s trga dela, kar ima dolgoročne posledice na njihov dohodek ter napredovanje. V Sloveniji je negativni vpliv materinstva na dohodek prisoten, a po Eurostatu sorazmerno manjši kot v mnogih evropskih državah. Razlog je v bolj plačani porodniški dobi ter visoki stopnji vrnitve mater na delo s polnim delovnim časom, v tujini je denimo delo mater s skrajšanim delovnim časom pogostejša praksa. Kljub temu slovenske matere pogosto zamudijo možnosti za napredovanje v času odsotnosti in prilagajanja

družinskemu življenju. To se lahko odraža v počasnejšem vzponu po karierni lestvici ali manjših dohodkovnih zvišanjih, zlasti v primerjavi z vrstnicami brez otrok in z moškimi kolegi.

Vpliv delovnega okolja

Pogosto se tudi dogaja, da bodoče mame v svojih delovnih okoljih ne čutijo psihološke varnosti, ki bi jim olajšala odločitve za otroka. Delodajalci lahko ne-

zavedno predpostavljajo, da bo mama zaradi družine manj ambiciozna ali manj dosegljiva za zahtevne naloge ali pa dojemajo matere kot manj fleksibilne oz. manj predane službi zaradi družinskih obveznosti (Coface.org). Nekateri delodajalci se bojijo tudi zahtevnega usklajevanja nadomeščanj v času materinskih in očetovskih dopustov ter pogostih odsotnosti v obdobju, ko so otroci majhni. V Avstriji se ženskam med porodniško dohodek lahko tudi razpolovi, zakonsko pa je predpisanih največ deset dni odsotnosti zaradi nege otroka. Podatki kažejo, da visoko izobražene ženske, ki se pogosto usmerjajo v zahtevne kariere, nadpovprečno pogosto ostanejo brez otrok – ocena Wittgensteincentra je okoli 30 %. Usklajevanje službe z zasebnim življenjem je zagotovo izziv, a vemo, da materinstvo s seboj prinese tudi toliko lepih in pozitivnih stvari.

Materinstvo kot prednost, ne ovira

Karierni razvoj mora spremljati tudi osebni razvoj in ne moremo mimo dejstva, da ima materinstvo lahko izjemen



FOTO: SHUTTERSTOCK

vpliv tako na enega kot drugega. Materinstvo je intenziven trening prilagodljivosti, empatije in čustvene inteligence. Izboljša organizacijske sposobnosti, sposobnost postavljanja prioritet ter učinkovitega reševanja težav. Nepričakovane situacije, neprespane noči in toliko 'novih' skrbi prispeva k odpornosti in sposobnosti spopadanja s stresom. Družina da nov notranji smisel, poveča odgovornost, poveča motivacijo in željo po uspehu. Starševstvo je trening uravnavanja trdnosti in topline – odločnosti in empatičnosti. Mar niso to ravno vrednote, lastnosti, kompetence, znanja in veščine vodenja, ki jih tako zelo cenimo in iščemo v naših delovnih okoljih?

V Upravnem odboru sekcije managerk Združenja Manager tematiki mladih na začetku karijerne poti posvečamo posebno pozornost. Kakšne spodbude bi opogumile mlade perspektivne posameznice, da bi se kljub kariernim ambicijam odločile za družino, ker je to ključno za dolgoročni obstoj naše druž-

be? Imamo mnogo idej, od takih, ki niso tako zelo v naši moči in so povezane s sistemskimi, državnimi spodbudami, do takih, na katere lahko lažje vplivamo. Da na primer z znanjem opolnomočimo vodje ter odločevalce v delovnih okoljih,

Raziskave kažejo, da gre za globalno razširjen pojav: po rojstvu prvega otroka se karijerne poti žensk in moških močno razidejo – ženske pogosto upočasnijo napredovanje ali začasno izstopijo s trga dela, kar ima dolgoročne posledice na njihov dohodek ter napredovanje.

da bodo materinstvo videli kot močno prednost in ne kot oviro. Da govorimo o dobrih zgodbah, kot so letošnje Artemide, ki so na dogodku Združenja Manager predstavile svoje karijerne poti. Uspešno vodijo ekipe in podjetja, med njimi so tudi mame. Letošnje leto smo denimo na izobraževalnem programu MBA, z željo intenzivnega dodatnega razvoja, pozdravili udeleženko na vodilnem položaju, mamo dveh otrok, tretji je na poti. Kako občudujem to motivaci-

jo, pogum, delavnost, vztrajnost. Pa tudi sama se lahko poistovetim z vlogo tako mame kot vodje in direktorice, ki je v starševstvo pospremila in nazaj sprejela mnoge sodelavke ter sodelavce. Zato: res se da, če se hoče!

Če resnično želimo prihodnost, v kateri bodo ženske samozavestno usklajevale kariero in materinstvo, moramo prepoznati, da je podpora mladim družinam naložba v uspešnejšo družbo. Prave odločitve so tiste, ki spodbujajo tako profesionalni kot osebni razvoj – in materinstvo je lahko ena najbolj izpopolnjujočih izkušenj na tej poti. ■

Monika Lapanja je svetovalka Centra poslovne odličnosti Ekonomske fakultete.

Digitalna preobrazba, ne digitalna mora

Digitalna preobrazba je postala nujnost ne samo za uspeh, ampak tudi za preživetje podjetij v sodobnem poslovnem svetu. Vendar ta proces ni le tehnološka nuja, temveč tudi kulturna in organizacijska sprememba, ki zahteva jasno strategijo, močno vodstvo, pravi pristop in prilagodljivost.

mag. Klaudija Časar Torkar

Podjetja, ki se osredotočajo zgolj na tehnologijo, pogosto naletijo na notranje ovire – odpor zaposlenih, pomanjkanje prilagojenih procesov in neusklajenost vodstva. Digitalizacija ni cilj sama po sebi, temveč sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti, večje učinkovitosti in boljše uporabniške izkušnje.

Kultura kot temelj digitalne preobrazbe

Uspešna digitalna preobrazba ne temelji le na uvajanju novih tehnologij, temveč na ustvarjanju kulture, ki omogoča agilnost, inovativnost in nenehno učenje. Vodstvo mora jasno komunicirati vizijo in vrednote podjetja ter spodbujati eksperimentiranje, ne da bi kaznovalo neuspehe. Eden ključnih vidikov kulture digitalne preobrazbe je odprtost za spremembe. V tradicionalnih organi-

Uspešna digitalna preobrazba ne temelji le na uvajanju novih tehnologij, temveč na ustvarjanju kulture, ki omogoča agilnost, inovativnost in nenehno učenje. Vodstvo mora jasno komunicirati vizijo in vrednote podjetja ter spodbujati eksperimentiranje.

zacijah pogosto prevladuje hierarhična struktura, ki zavira agilnost. Podjetja, ki so uspešno izvedla digitalno preobrazbo, so se pogosto premaknila k bolj decentraliziranemu odločanju, zato imajo zaposleni več avtonomije pri iskanju inovativnih rešitev.

7 ključnih izzivov digitalne preobrazbe

Na podlagi številnih analiz in izkušenj iz prakse lahko izpostavimo nekaj najpo-

gostejših izzivov, ki podjetjem otežujejo digitalno preobrazbo:

1. Tehnologija pred kulturo

Pogosto se zgodi, da podjetja vložijo ogromna sredstva v nove tehnologije, vendar zanemarijo vključevanje zaposlenih v proces sprememb. Brez podpore in zaupanja zaposlenih se vsaka transformacija hitro zaleti v odpor in nezadovoljstvo. Zato je nujno, da vodje zagotovijo psihološko varnost, spodbujajo sodelovanje in nenehno izobražujejo zaposlene o novih pristopih in orodjih.

2. Pomanjkanje jasne strategije in vizije

Digitalna preobrazba ni skupek nepovezanih IT-projektov, temveč celostna poslovna strategija. Če ni

jasne vizije in ciljev, podjetje tvega izgubo fokusa in razpršitev virov. Vodstvo mora jasno opredeliti cilje digitalne preobrazbe, pri čemer je ključno, da so ti cilji usklajeni s celotno strategijo podjetja.

3. Odsotnost osredotočenja na uporabniške izkušnje

Podjetja pogosto uvajajo digitalne rešitve, ne da bi se posvetovala s končnimi uporabniki ali zaposlenimi.

Rešitve, ki ne temeljijo na dejanskih potrebah, se pogosto izkažejo za ne-účinkovite.

4. Pomanjkanje agilnosti in prilagodljivosti

Digitalni projekti pogosto naletijo na nepričakovane izzive. Uspešna podjetja znajo prilagajati svoje strategije, testirati rešitve in hitro ukrepati na podlagi povratnih informacij.

5. Nezadostna podpora vodstva

Digitalna preobrazba zahteva aktivno vlogo vodstva. Vodje morajo biti ne le podporniki, temveč tudi nosilci sprememb, ki spodbujajo digitalno miselnost v podjetju.

6. Nezmožnost prilagajanja hitrim spremembam

Eden največjih izzivov digitalne preobrazbe je hitrost, s katero se spreminjajo tehnologije in pričakovanja strank. Mnoga podjetja se odločijo za dolgotrajne, rigidne projekte, ki hitro postanejo zastareli. Namesto tega je pomembno, da podjetja sprejmejo agilni pristop, ki omogoča hitro prilagajanje in iterativno izboljševanje.

7. Postopnost namesto revolucije

Številna podjetja pričakujejo, da bo digitalna preobrazba prinesla takojšnje rezultate, kar pogosto vodi do razočaranja. Digitalna preobrazba je dolgoročen proces, ki zahteva strpnost in vztrajnost. Podjetja bi se morala osredotočiti na gradnjo trajno-



stnih zmogljivosti, kot so izboljšanje izkušenj strank, razvoj novih poslovnih modelov in krepitev organizacijske kulture.

Kako se izogniti tem pastem?

Vpeljite agilni pristop: Razvijte strategijo, ki omogoča hitro prilagajanje in nenehno izboljševanje.

Vključite zaposlene: Zagotovite, da so zaposleni del procesa in da razumejo, zakaj so spremembe potrebne.

Glejte v prihodnost: Ne merite uspeha le s kratkoročnimi kazalniki, temveč se osredotočite na dolgoročne cilje, kot so trajnost in inovativnost.

Tesla: Digitalna preobrazba prodaje

Tesla je odličen primer podjetja, ki je s pomočjo digitalizacije temeljito spremenilo prodajni model. Namesto klasičnih prodajnih salonov se osredotoča na neposredno spletno prodajo, kjer lahko stranke konfigurirajo vozilo in ga naročijo brez posrednikov. Tesla sicer upravlja lastne prodajne prostore, a ti služijo

predvsem kot razstavni prostori in informacijska središča, medtem ko nakup poteka izključno digitalno.

V določenih državah Tesla ponuja tudi lastne finančne storitve. Digitalizacija ne izboljšuje le prodajne izkušnje, temveč omogoča tudi optimizacijo proizvodne

Digitalna preobrazba je nenehen proces, ki zahteva stalno prilagajanje in inovacije. Pri tem so uspešna tista podjetja, ki razumejo, da je digitalna preobrazba ne le tehnološka sprememba, temveč tudi kulturna in organizacijska transformacija.

verige, hitrejšo dobavo ter inovativne pristope pri ostalih storitvah.

Tesla dokazuje, da sta ključ do uspeha inovativnost in prilagajanje digitalnim pričakovanjem sodobnih kupcev.

Ne tehnologija, v središču je kultura

Digitalna preobrazba ni mora, če je pravilno izvedena. Je močan katalizator za rast in uspeh podjetja. Ključni dejavniki uspeha so jasna vizija, strategija, osredotočena na dodano vrednost, agilni način dela, učinkovito upravljanje sprememb,

vklučenost zaposlenih in nenehno učenje. Izziv za vodje je iskanje ravnovesja med kontinuiteto in spremembami ter zagotavljanje, da digitalna preobrazba postane del DNA podjetja.

Digitalna preobrazba ni potovanje s končnim ciljem, temveč nenehen pro-

ces, ki zahteva stalno prilagajanje in inovacije. Pri tem so uspešna tista podjetja, ki razumejo, da je digitalna preobrazba ne le tehnološka sprememba, temveč tudi kulturna in organizacijska transformacija.

Kultura podjetja je tista, ki določa, ali bo prehod uspešen – ali pa bo ostal le še en neizkoriščen tehnološki projekt. ■

Mag. **Klaudija Časar Torkar** je partnerica pri podjetju Allumen partnerji.

20. ADRIATIK KONTROLING KONFERENCA

OD NEVIDNEGA K MERLJIVEMU



27. MAJ 2025
9:00 – 17:00



PARK POSTOJNSKA JAMA
Hotel Jama

ORGANIZATORJI

V SODELOVANJU Z



RAZLOGI ZA UDELEŽBO

- Predavanja slovenskih in tujih strokovnjakov
- Praktični primeri
- Mreženje s ključnimi akterji
- Različni sekciji delavnic oz. predavanj



www.kontroling.si

Zakaj potrebujemo svojega GaMS-a?

Zgodovina slovenskega jezika je polna prelomnic in preizkušenj, ko je bilo treba jezik ubraniti škodljivih teženj ali pa potisniti njegov razvoj v novo dobo. Z vzponom generativne umetne inteligence je slovenski jezik znova na enem izmed takšnih razpotij.

dr. Simon Krek

Veliki generativni jezikovni modeli spreminjajo naš način komuniciranja, dostop do informacij in delovne procese. Trenutno javno dostopni veliki jezikovni modeli so naučeni in optimizirani predvsem za angleščino in druge večje jezike, za slovenščino delujejo slabše, predvsem pri podatkih, ki so vezani na naš materni jezik in kulturo.

Veliki generativni jezikovni model za slovenščino

Da bi slovenski jezik v digitalni dobi sledil pravi poti, na Centru za jezikovne vire in tehnologije Univerze v Ljubljani v okviru projekta PoVeJMo razvijamo veliki generativni jezikovni model za

bo upošteval lokalne kulturne specifičnosti in navade, kar je pomembno za ustrezno in učinkovito komunikacijo.

Da zaupni podatki ne bodo romali v tujino ...

Slovenski jezikovni model bo odprto dostopen za raznolike vrste uporabe, od integracije v medicini in industriji, razvili bomo tudi nove jezikovne vire in tehnologije za pisno in govorjeno slovenščino, kar bo spodbudilo nadaljnji razvoj in konkurenčnost orodij v slovenskem jeziku. Ob tem velja izpostaviti, da lahko nacionalni jezikovni model pridoda tudi h konkurenčnosti slovenskih podjetij. Managerji lahko jezikovni model upora-

Zgradimo varno, kakovostno in odprto dostopno UI – v slovenščini

Da bo GaMS dobro deloval, potrebujemo besedila v obsegu 40 milijard besed. Zato organiziramo nacionalno zbiralno akcijo pisnih in govorjenih besedil v slovenščini. K posredovanju besedil vabimo prav vsakogar. Nagovarjamo tako večje gradivodajalce (založbe, medije, knjižnice, šole in druge javne ustanove) kot posameznike, ki želijo prispevati h gradnji velikega jezikovnega modela za slovenščino. Pri zbiranju gradiv zagotavljamo transparentnost in jasno metodologijo ter skrbimo za zaščito gradivodajalcev z varno in odgovorno obdelavo podatkov. Zavezuje se k spoštovanju etičnih standardov, vključno s spoštovanjem zasebnosti in anonimnosti ter zagotavljanjem ustreznih soglasij za obdelavo besedil.

Ne gre le za tehnološko učinkovitost, temveč tudi za vprašanje digitalne suverenosti. Slovenski jezik ni suveren, če o možnostih njegove uporabe v digitalnem okolju odločajo ameriška ali kitajska podjetja.

slovenščino. Poimenovali smo ga GaMS (generativni model za slovenščino), s čimer smo ga postavili ob bok drugim odprtokodnim jezikovnim modelom, kot so LLaMA, Alpaca in Koala. Naš cilj je prilagodljiva in napredna obdelava naravnega jezika, ki bo okrepila vlogo slovenščine v sodobnem digitalnem okolju.

Priprava nacionalnega velikega jezikovnega modela bo omogočila razvojno neodvisnost na področju jezikovnih tehnologij in zasnovo, vsebino ter dostopnost modela v skladu s slovenskim javnim interesom. GaMS bo vseboval večjo količino podatkov v slovenščini in bo zato bolj jezikovno avtentičen in natančen. Bolje

bite za optimizacijo delovnih procesov, saj ga lahko vključite v obstoječe informacijske sisteme ali uporabite za avtomatizacijo ponavljajočih se nalog, kot so obdelava e-pošte, priprava poročil in generiranje vsebin. Poleg tega lahko izboljša interno komunikacijo z naprednimi iskalnimi funkcijami. Ključno pri tem je, da zaupnih internih podatkov ne boste poslali v tujino, kot se to dogaja pri uporabi komercialnih ameriških in kitajskih spletnih klepetalnikov. Pri tem ne gre le za tehnološko učinkovitost, temveč tudi za vprašanje digitalne suverenosti. Slovenščina ni suverena, če o možnostih njene uporabe v digitalnem okolju odločajo ameriška ali kitajska podjetja.

Čim več besedil bomo imeli, bolje bo model deloval. Jezikovni model lahko zgradimo samo skupaj; s sodelovanjem bodo posamezniki omogočili razvoj varne, kakovostne in odprto dostopne umetne inteligence v slovenščini.

Besedila lahko prispevate na spletni strani [Povejmo.si](https://povejmo.si). ■



Dr. **Simon Krek** je vodja Centra za jezikovne vire in tehnologije na Univerzi v Ljubljani in vodja projekta PoVeJMo.

Industrija deluje na 'majke mi'

Dorđe Jovanović je marketinški disruptor. V globalnem podjetju Xiaomi je odgovoren za marketing v regiji Balkan. Z drzno kampanjo z izmišljenim fotografom je potrožil pričakovano prodajo in dokazal, da za uspeh v marketingu ni ključen proračun, temveč uvidi, ideje in pogum. O sebi kot podjetniku znotraj korporacije je spregovoril na nedavni KIK konferenci interdisciplinarnega komuniciranja.

Maruša Grah, mag. Edita Krajnović

Začnimo pri koncu: kaj menite, da je bil največji uspeh kampanje z Masimilijanom Toscanellijem, fotografom, ki v resnici ne obstaja?

Da nam je uspelo izstopiti iz zelo togega klišeja industrije. Ta preboj je prinesel tudi vse, kar si od kampanje želiš. Konkretno, prodaja modela telefona, ki smo ga predstavili trgu, je bila trikrat višja od pričakovanj. Gre za segment telefona z najvišjo ceno, naš izdelek je bil celo dražji od konkurence, ki je veliko bolj prepoznavna. Vstopili smo na igrišče konkurence, ki smo jo nekaj let le opazovali s strani – zdaj pa smo prvič tudi sami postali vidni.

Uspeh je bil tudi v tem, da je bila to ena najbolj deljenih spletnih kampanj lanskega leta, in to s strani ljudi, ki sploh niso uporabniki Xiaomi naprav. Prvič smo uspeli pokazati tisto, kar industrija ves čas le verbalizira.

Vas v kampanji ni bilo strah, da se bodo ljudje počutili prevarane?

Ni šlo za inscenirano zgodbo. Povabili smo običajne ljudi, da so izkusili celotno zgodbo. Kampanja je trajala mesec in pol. Začeli smo klasično – lansirali napravo, predstavili ključne prodajne prednosti, izvedli lokalno aktivacijo, pripeljali znanega fotografa, posneli portrete običajnih ljudi, pripravili zunanjo in digitalno kampanjo.

Ko so vsi mislili, da je kampanja končana, se je pojavil video, ki je razkril, da fotograf Massimiliano Toscanelli sploh ne

obstaja. In takrat je postalo vsem jasno, za kaj je šlo. Ta "aha" trenutek je spremenil percepcijo blagovne znamke. Po

Gre za vpogled – podatek, uvid, ki ga imate vi, medtem ko ga drugi še niso ozavestili. Morda je bila norost to, da sem vse skupaj izpeljal brez vseh potrebnih dovoljenj. A motivacija je tista, ki ti da pogum. In uvid, ki ti da samozavest.

meritvah GFK sta se prepoznavnost ter naklonjenost znamki občutno povečali. In na koncu – prodaja je bila trikrat višja od pričakovanj.

O prevari: se otrok počuti prevaranega, ko izve, da dedek Mraz ne obstaja? Saj je vseeno prejel darilo. Tudi mi smo ljudem dali vse, kar smo obljubili. Prejeli so fotografije, bili del kampanje, njihovi obrazi so bili povsod. Babica, dedek, prijatelji iz osnovne šole, vsi so jih videli. Toscanelli je bil le naš preobrat.

Vaša naloga je bila precej klasična – predstaviti nov telefon z vrhunsko kamero. Zakaj ste se je lotili tako drugače?

Raziskoval sem industrijo pametnih telefonov in prišel do uvida oz. mikrotrenutka – ugotovil sem, v čem je težava. Standard v industriji je, da v kampanjo, če hočeš narediti nekaj spektakularnega, pripelješ slavnega fotografa. Ta s telefonom naredi odlične slike. A kje je tu problem? Govorimo, da telefon dela vrhunske fotografije, a jih vedno dela profesionallec. Ne dokažemo, da bi jih lahko naredil tudi navaden človek. Delamo po načelu 'prisežem, da deluje', 'majke mi' – brez dokaza.

Med druženjem z Boogijem, enim od svetovno znanih fotografov iz Beograda, sem opazil, da ima doma okoli 14 različ-

nih aparatov. Ko gre ven, izbere enega izmed njih. Vsi so stari vsaj 10 let, nekateri celo 20. To pomeni, da za profesionalca ni pomemben aparat. A mi, ki smo amaterji in ne poznamo vseh zakonitosti, potrebujemo vrhunsko kamero – da popravi vse napake, ki jih delamo.

Takrat sem dojel, da moram dejansko demonstrirati to zgodbo. Preizkusil sem telefon in ugotovil, da resnično ustvarja fantastične fotografije. Kamera naredi vse, česar jaz kot amater ne znam. To mi je dalo zagon, energijo za vse skupaj.

Za moje neposredno nadrejene je bila kampanja 'trojanski konj' – navzven povsem običajna, pričakovana. Le vodja marketinga za Evropo je vedel, da gre za izmišljenega fotografa.

Od kod pogum za tako potezo?

Morda je to res pogum, a v resnici gre za vpogled – podatek, uvid, ki ga imate vi, medtem ko ga drugi še niso ozavestili. Morda je bila norost to, da sem vse skupaj izpeljal brez vseh potrebnih dovoljenj: od treh potrebnih odobritev sem imel le eno. A motivacija je tista, ki ti da pogum. In uvid, ki ti da samozavest.



Moj motiv je bil jasen. Želel sem spremeniti industrijo. To je bila moja vizija. Spoznal sem, da stari priročniki ne delujejo več. Sam prihajam iz drugih industrij in prvo leto sem delal točno tako, kot je bilo rečeno. A rezultata ni bilo. Dobro, poskusimo še enkrat. Spet enako. Mogoče sem jaz kaj naredil narobe? Tretjič sem ostal v okvirih – in rezultat je bil spet enak.

Takrat sem začel podrobno analizirati celotno industrijo, od Steva Jobsa naprej. Spoznal sem, da stvari, ki so nekoč delovale, danes preprosto ne prinašajo več rezultatov. Privlačnost pametnih telefonov je izginila. Morda to velja celo že za električne avtomobile. Danes bi bil resnično privlačen le še npr. leteči avtomobil. A to ne pomeni, da bo čez 15 let lansiranje letčega avta še vedno enako privlačno in vznemirljivo kot na začetku.

Sebe opisujete kot podjetnika v korporaciji. Kako ustvarjate podjetniško miselnost znotraj velikega sistema, kot je Xiaomi?

Motivacija, cilj in majhni proračuni so tri ključne sestavine podjetništva v korporaciji.

Vojvoda Živojin Mišić je pojasnil, kako je z manj vojaki premagal številnejšega nasprotnika, z besedami: "En, ki hoče, je vedno močnejši od dveh, ki morata." To je zgodba o moči motivacije v vsem, kar delamo in s čimer se ukvarjamo. Moramo odkriti, kaj je tisto, kar nas osebno motivira, kaj bi počeli, tudi če za to ne bi bili plačani, kaj je tisto, kjer gori naša strast. Strast je del nezavednega, nezavedno pa je 19-krat močnejše od zavednega. Tako gre celotno bitje v smeri tistega, kar te motivira – ne le razum in misli.

Eden naslednjih korakov je pridobiti zaupanje. To narediš tako, da postaneš koristen svoji poslovni enoti in ji pomagaš doseči KPI-je. Tako si pridobiš zaupanje. Šele nato se lahko lotevaš stvari s podjetniškim načinom razmišljanja. Ker bodo nadrejeni vedeli, da vse, kar delaš, pomaga njihovi enoti doseči cilje.



FOTO: OSEBNI ARHIV

Morda konkreten primer?

Ko sem prišel v podjetje, je moj nadrejeni želel izstopati med državami, kjer je takrat deloval Xiaomi. Preučil sem priložnosti in ugotovil, da Xiaomi nima božičnega videa. Meni se je to, glede na izkušnje iz drugih industrij, zdelo neverjetno. Odločil sem se, da bom posnel božični video za ves svet. Posnel sem ga sam, v lastni režiji, imel sem le monta-

Je kot voda ali ogenj – dober služabnik, a slab gospodar.

Sam jo uporabljam za vse operativne stvari, da si kupim čas za razmišljanje. V prejšnjih podjetjih sem ves dan porabil za operativna opravila ali gore sestankov. A kako naj razvijamo strateško razmišljanje, če se z njim sploh ne ukvarjamo? Inovacije, ki nam ustvarijo čas za razmislek,

»En, ki hoče, je vedno močnejši od dveh, ki morata.« To je zgodba o moči motivacije v vsem, kar delamo in s čimer se ukvarjamo. Moramo odkriti, kaj je tisto, kar nas osebno motivira, kaj bi počeli, tudi če za to ne bi bili plačani.

žerja. Video smo poslali regionalni ekipi, ki ga je nato poslala globalni. Predsednik Xiaomija, danes predsednik TikToka, je ta video delil na svojem Twitter profilu z besedami: "Iz Srbije, vesel božič vsem!" Si lahko predstavljate obraz mojega country managerja?

Katere trende ali spremembe opazate kot marketinški strateg v okolju in družbi? Je umetna inteligenca tista, ki nas najbolj spreminja, ali kaj drugega?

Mislim, da bi se tudi brez umetne inteligence (UI) s takim tempom prej ali slej uničili sami. UI je potrebna, da se malo predramimo in stopimo ven iz tega toka.

so najdragocenejše. UI gre v smer, da te spremlja, se uči o tebi, ti postane osebni asistent. Ali pa kot mama, ki te opozori, da je zunaj hladno in naj se toplo oblečeš. Ali pa ugotovi, da ti primanjkuje vitamina D, ker to razbere iz tvojih navad in kolektivnega znanja. Kot taka lahko UI postane povsem nov kanal marketinške komunikacije. Tako se bomo kot blagovne znamke v prihodnosti trudili osebno prepričati UI uporabnika, da svojemu lastniku priporoči prav nas. ■

Maruša Grah je vodja področja B2B marketing v družbi Mediade. Mag. **Edita Krajnović** je ustanoviteljica in direktorica družbe Mediade.

Cena nezaupanja

V svetovnih razmerah nas je Slovencev za srednje veliko mesto. Vsaj sto jih ima več prebivalcev, kot jih ima Republika Slovenija. Majhnost prinaša tako stroške kot koristi. Na glavo prebivalca je država dražja, saj moramo vzdrževati celoten aparat državne uprave, institucij in infrastrukture, ki jih večje države porazdelijo na bistveno več ljudi. Hkrati bi morala majhnost omogočati večjo okretnost, učinkovito upravljanje in večjo prilagodljivost – kot so to obvladovale italijanske mestne države v srednjem veku in v času renesanse: Benetke, Firenze, Genova ... Toda v Sloveniji je pogosto ravno obratno.

dr. Dejan Verčič

Če bi Slovenijo obravnavali kot meso-to-državo, bi si zaslužila preprosto in učinkovito urejen javni prevoz. Zaradi kratkosti razdalj bi ga morali zgraditi hitro, enostavno in poceni. Vsekakor ceneje kot stane več tisoč kilometrov hitrih prog po Evropi in Aziji. Njegovo hrbtenico bi morali sestavljati hitri vlaki, ki bi, po možnosti pod zemljo, povezovali ključne dele države na križišču Maribor–Ljubljana–Koper ter Jesenice–Ljubljana–Novo mesto, z navezavami na mednarodno omrežje hitrih železnic. Med križem bi postavili kapilarno mrežo vlakov, tramvajev in avtobusov čez celotno ozemlje, kar bi omogočilo decentralizacijo in enakomeren razvoj celotne države. Hitri vlaki bi morali voziti v ravnih linijah, ne pa slediti naravnim dolinam rek, kot je bilo zamišljeno v času njegovega veličanstva, presvetlega cesarja Franca Jožefa I., ko je železniška infrastruktura v Sloveniji prvič dobila obliko. Za današnji čas bi moral hitri vlak na razdalji Maribor–Ljubljana voziti manj kot pol ure. Ravna črta med mestoma je dolga približno 100 kilometrov. Za polurno vožnjo bi moral vlak potovati s povprečno hitrostjo 200 kilometri na uro. Vlaki danes vozijo s hitrostjo 300 kilometrov in več, ne samo na Kitajskem in Japonskem, temveč tudi Rdeča puščica (Frecciarossa) v nam sosednji Italiji in to že iz Gorice in Trsta.

0 trajnostno usmerjeni prihodnosti ...

Takšna ureditev bi povečala mobilnost, produktivnost in povezljivost, hkrati pa zmanjšala odvisnost od avtomobilskega prometa. To bi pomenilo trajnostno usmerjeno prihodnost, kjer bi bila ener-

getska učinkovitost, zmanjšanje emisij in racionalna raba prostora postavljene v ospredje. Hitri in dostopni javni prevozi so v sodobnih gospodarstvih ključni za konkurenčnost in kakovost življenja, saj omogočajo hitreje pretoke ljudi in blaga, zmanjšujejo prometne zastoje ter izboljšujejo povezanost med urbanimi in ruralnimi območji.

V Sloveniji smo bili vsa ta leta ponosni na počasnost svojega preoblikovanja iz socialističnega v kapitalistično ureditev, na svoj gradualizem. Ta nas je zdaj ugriznil v rit. V času tehnološkega razvoja na pospeških je konservativnost našega političnega razreda lahko usodna.

To bi bila smiselna zelena preobrazba, ne pa nepremišljeno prekrivanje države s solarnimi paneli, ki v trenutni obliki pogosto predstavljajo le parcialno rešitev brez dolgoročne strategije ravnanja z izrabljenimi materiali. Brez celostnega pristopa k trajnostnemu razvoju, ki bi vključeval učinkovito infrastrukturo, sodoben promet in pametne energetske rešitve, bomo še naprej zgolj gasili posamezne probleme, ne da bi resnično izboljšali življenjske pogoje in konkurenčnost države.

Omajano zaupanje v državne projekte

Vendar v Sloveniji hitre železnice ne znamo zgraditi. Pri nas velikih infrastrukturnih projektov skoraj ne delamo. Edini veliki projekt, ki smo ga izvedli, odkar imamo samostojno državo, je šesti blok Termoelektrarne Šoštanj. Vse ostale velike moderne objekte, kar jih imamo, pa jih ni ravno dosti, od Cankarjevega doma do Univerzitetnega kliničnega centra v Ljubljani, so nam zgradili v mrzki Jugoslaviji. Projekt TEŠ6, ki je

bil najdražji v zgodovini države, pa ni le simbol našega nezmožnega infrastrukturnega razvoja, temveč tudi primera slabega upravljanja, netransparentnosti in sumljivih poslov, kar je še dodatno omajalo zaupanje v državne projekte. Slovenija že desetletja razpravlja o nujno potrebnih investicijah, kot je na primer drugi tir Divača–Koper, ki so ga začeli

načrtovati v 90. letih prejšnjega stoletja, graditi uradno 5. maja 2021, danes pa se ta podaljšuje v prihodnost in draži zato, ker so med gradnjo delavce na Krasu presenetile kraške jame.

Nezaupanje kot povod za vse bolj podrobno regulacijo

Glavni razlog za to, da v Sloveniji ne izvajamo velikih infrastrukturnih projektov, je visoka stopnja nezaupanja, še posebej v državne organe, vlado, upravo in sodišča. Nezaupanje vodi v potrebo po vse bolj podrobni regulaciji, saj se z nadzorom poskuša nadomestiti pomanjkanje zaupanja. To pomeni dolgotrajne upravne postopke, več birokracije in višje stroške poslovanja. Posledično imamo neučinkovita sodišča, kompetentni ljudje se izogibajo delu v javnem sektorju, postopki se vlečejo in država kot celota postaja manj privlačna za tuje investitorje.

Tak sistem delovanja negativno vpliva na gospodarsko rast, inovacije in spo-



sobnost prilagajanja globalnim trendom. Po eni strani imamo podjetja, ki bi lahko bistveno več investirala, a se zaradi administrativnih prepek in počasnih postopkov raje odločijo za širitev v tujino. Po drugi strani pa slovensko gospodarstvo izgublja dragocen čas in priložnosti, saj inovativni projekti ostajajo zgolj ideje na papirju. Nepreglednost postopkov in nejasni pravni okviri dodatno zmanjšujejo privlačnost Slovenije za tuje vlagatelje, ki raje izbirajo stabilnejša in predvidljivejša okolja.

Kako povečati kolač?

S prostim očesom je že vidno, da nas prehitevajo vzhodnoevropske države, ki so bile v času nastanka naše države bistveno manj razvite od nas. A tudi one zaenkrat še zaostajajo za zahodno Evropo, ki kot celina zaostaja za ZDA. Oboji skupaj pa razvojno zaostajamo za Kitajsko in kmalu bomo tudi za Indijo. V Sloveniji smo bili vsa ta leta ponosni na počasnost svojega preoblikovanja iz socialističnega v kapitalistično ureditev, na svoj gradualizem. Ta nas je zdaj ugriznil v rit. V času tehnološkega razvoja na pospeških je konservativnost našega političnega razreda lahko usodna.

Namesto neusmiljenega boja med anti-komunisti in antijanšisti potrebujemo sodelovanje v jedru političnega sistema, ki mora prevzeti odgovornost za družbeni kapital in torej zaupanje. Kdorkoli bo zmagal na volitvah in ne glede na to, kakšen bo vrstni red strank: vlado naj sestavijo največje stranke po vrsti pridono-

Če želimo razvoj in blaginjo, se moramo soočiti z vprašanjem vrednot, kompetentnosti in zaupanja v institucije. Brez tega bomo še naprej majhni – ne samo po številu prebivalcev, temveč tudi po dosežkih.

bljenih glasov. Moramo se naučiti hkrati sodelovati in tekmovati ("smokvovati"), sicer smo obsojeni na hiranje in počasno izumrtje. Kar se je v prejšnjem stoletju začelo kot kulturni boj, se je v sedanje zavleklo kot povsem nesmiselno pririvanje za vse manjši kolač. V bistvu pa je že čas, da se začnemo ukvarjati z vprašanjem, kako ta kolač povečati.

Nezaupanje je ekonomski strošek

Te dni se v Ljubljani mudi **Francis Fukuyama**, ki predstavlja slovenski prevod svojega najnovejšega dela *Liberalizem* in njegove tegobe, leta 1995 pa je izdal knjigo z naslovom *Zaupanje: družbene vrline in ustvarjanje blaginje* (*Trust: The*

Social Virtues and the Creation of Prosperity), v kateri je razložil, zakaj je zaupanje ključni dejavnik uspešnih gospodarstev.

Nezaupanje ni zgolj družbeni fenomen – je ekonomski strošek, ki ga Slovenija plačuje vsak dan. Če želimo razvoj in blaginjo, se moramo soočiti z vprašanjem

vrednot, kompetentnosti in zaupanja v institucije. Brez tega bomo še naprej majhni – ne samo po številu prebivalcev, temveč tudi po dosežkih. Če želimo Slovenijo kot sodobno mesto-državo prihodnosti, se moramo zavedati, da brez zaupanja ni uspešnega gospodarstva, brez gospodarstva pa ni napredka. Čas je, da začnemo graditi institucije, ki bodo vredne zaupanja – in ne takih, ki ga poskušajo nadomestiti z nadzorom in regulacijami. ■

Dr. **Dejan Verčič** je profesor na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in partner v družbi Herman & partnerji.

Kjer je volja, je pot. Kjer je ni, so izgovori.

V dobi hitrih tehnoloških sprememb in energetske negotovosti izstopajo tisti, ki ne čakajo na prihodnost, temveč jo oblikujejo. Eden takšnih je Danijel Vuk, direktor podjetja Termo Shop, ki je v Sloveniji sinonim za inovacije na področju toplotnih črpalk in energetske učinkovitosti. Njegova vizija? Povezati tehnologijo, ljudi in trajnostne rešitve v samozadostne energetske ekosisteme. Njegov način vodenja? Z zgledom, srčnostjo in vztrajnostjo.

Vlasta Tifengraber

Avtentičnost, strast, vizija – to so tri temeljne vrednote, ki jih Danijel Vuk postavlja v središče svojega vodenja. Nje-

samostojnosti. Nič ni bolj dragoceno kot zaposleni, ki prevzamejo odgovornost za svoje delo in se z njim poistovetijo.«

Prepričan je, da je ključno razumeti vsakega posameznika v ekipi. »Predstavljajte si poslovneža v svojih 30-ih, na vrhuncu svojih sposobnosti. Če bi mu zgolj delegiral naloge, ga mentoriral ali mikromenedžiral, ne da bi upošteval in izkoristil njegov dejanski doprinos – kakšna škoda bi to bila!«

Od leta 2012 je neprestano razvijal in gradil nove poslovne modele, storitve ter zaposloval. Prvič se je v letu 2024 znašel v situaciji, ko je bilo treba narediti korak nazaj in se prilagoditi trgu. A je bil to dejansko korak naprej.

54

gova filozofija je jasna: zaposleni morajo razumeti smisel svojega dela, vodja pa mora biti tisti, ki jih motivira in navdihuje. »Vodenje zgolj z delegiranjem nalog ni moj stil. Verjamem v moč zgleda in v dejstvo, da ekipo vodim najbolje takrat, ko tudi sam delam z njimi.«

Njegov pristop k vodenju temelji na zupanju, hitrosti odločanja in prilagodljivosti. »Saj poznate rek 'hitrost ubija', a v poslu predvsem tiste, ki je nimajo,« pravi Vuk. Kot finalist izbora za Mladega managerja leta 2024 priznava, da mu ta nominacija pomeni veliko – predvsem zaradi ekipe, ki je v tem procesu postala še bolj povezana. Dodaja, da v podjetništvu ni bližnjic, in če se ne predaš, ne moreš izgubiti.

Voditelj, ki gradi ekipo

Pri vodenju je po njegovem mnenju ključno tudi nenehno prilagajanje. Poslovno okolje se spreminja, včasih izjemno hitro. »Vodja, ki se ne prilagaja in ne razvija, bo slej ko prej obstal. Moja ekipa je mlada, ambiciozna in željna znanja, zato mora biti tudi moje vodenje usmerjeno v spodbujanje kreativnosti in

V poslovnem svetu se uspeh ne meri le z dobičkom, temveč tudi s tem, kakšno delovno okolje vodja ustvari. Vuk verjame, da so najbolj uspešna podjetja tista, ki znajo prepoznati in negovati potencial svojih zaposlenih. »Kreativnost in inovativnost prideta do izraza le v okolju, kjer se ljudje počutijo varne in cenjene. Zato v našem podjetju dajemo velik poudarek na odprto komunikacijo, sodelovanje in skupne vrednote.«

Termo Shop: pionir energetske prihodnosti

Termo Shop ni zgolj proizvajalec toplotnih črpalk. Njihova vizija presega okvir posameznih naprav – ustvarjajo celostne energetske rešitve. Vuk pravi, da energtika prihodnosti ni le nova tehnologija – je povsem nova miselnost. Pametna toplotna črpalka, sončna elektrarna in baterijski hranilnik morajo delovati kot povezan sistem, ki zagotavlja samozadostnost in maksimalno učinkovitost.

Danijelova filozofija vodenja

Vuk je skozi leta spreminjal slog vodenja, a njegova filozofija ostaja nespremenjena:

- **Avtentičnost, strast, vizija.** Zaposleni morajo začutiti smisel svojega dela – to je ključnega pomena. Veseli me, da pravijo, da jih znam dobro motivirati.
- **Vodenje z zgledom.** Še posebej v manjših organizacijah. Nikoli mi ni bilo blizu zgolj delegiranje in pametovanje – raje pokažem, kako se stvari naredijo.
- **Biti dober človek in imeti rad ljudi.** To zaposleni začutijo, še posebej v družinskih podjetjih.
- **Kar daš, to dobiš.** Tisti, ki me poznajo, to misel slišijo najpogosteje.
- **Hitrost odločanja.** Zame je ta ključna. Seveda poznate rek 'Hitrost ubija', a v poslu predvsem tiste, ki je nimajo.
- **Občutek za pravi trenutek.** Nenehno se je treba prilagajati situacijam in okoliščinam.
- **Borbenost.** Če se ne predaš, ne moreš nikoli izgubiti.
- **Kjer je volja, tam je pot.** Kjer je ni, pa so izgovori.



FOTO: ARHIV TERMO SHOP

»Naša prednost je lasten razvoj in proizvodnja, kar nam omogoča hitro uvažanje inovacij in odzivanje na tržne spremembe. V zadnjem desetletju smo prebojno uvajali nove tehnologije za povečevanje energetske učinkovitosti, kot so sončne elektrarne, baterijski hranilniki in sistem pametnega upravljanja Termo Smart+, ki povezuje vse ključne porabnike hiše, njene lastne proizvodne vire in obenem električno omrežje ter vse skupaj upravlja tako, da je najbolj učinkovito, ekonomično in okolju prijazno,« poudarja Vuk.

Energetska prihodnost ni več le vprašanje tehnologije, ampak tudi načina razmišljanja. »Kdor danes ne razmišlja celostno o energiji, bo v prihodnosti imel visoke stroške in manj nadzora nad svojo porabo. Energetska samozadostnost pomeni dolgoročno naložbo v stabilnost in varnost, ne le prihranke.«

Izzivi energetske politike

»Novi omrežninski akt spreminja način obračunavanja stroškov elektrike – večji poudarek bo na moči, ki jo gospodinjstvo potrebuje v določenem trenutku, ne le na porabljeni energiji. To pomeni, da bodo tisti, ki bodo omrežje najmanj obremenjevali, plačevali nižje cene,« je na naše vprašanje, kako bi preprosto razložil, kaj novi omrežninski akt

pomeni za povprečnega uporabnika, odgovoril Vuk.

Pri Termo Shopu so pripravili izračune, ki kažejo, da pravilno dimenzionirana toplotna črpalka brez dodatnih električnih grelcev ostaja najboljša energetska in stroškovna rešitev. »V praksi pa opazimo, da novi akt povzroča veliko negotovosti, saj uporabnikom ni dovolj jasno predstavljen. Kupci so zato bolj prestra-

»Nehaj odgovarjati na vprašanja in začni spraševati. Glavni valuti odličnega vodje sta čas in pozornost.« Te misli Vuk danes prenaša tudi na svojo ekipo in prihodnje generacije podjetnikov.

šeni zaradi ukrepov in potrebujejo več razlage pri tem, kaj bodo novi pogoji pomenili za njihove račune.«

V prihodnje si želi več jasnosti v komunikaciji s strani države: »Energetski prehod mora biti premišljen. Na eni strani spodbujamo zelene rešitve s subvencijami, na drugi strani pa uvajamo regulative, ki zavirajo njihov razvoj. To je nesmiselno in lahko povzroči več škode kot koristi.«

Osebn pristop k vodenju in življenju

Vuk se zaveda, da biti voditelj pomeni tudi sprejemanje pritiska in hitrega odločanja: »Pritiskov je res veliko,

zato mi šport zelo dobro dene – vsaj trikrat na teden si vzamem čas zanj. Še pogosteje, štiri- do petkrat na teden, pa sem pri svojih konjih. Šport in konji imata skupno točko – naravo. Prav tam se resnično sprostim in najdem ravnovesje.«

Ko ga vprašamo, kaj bi svetoval mlajšemu sebi, brez oklevanja odgovori: »Nehaj odgovarjati na vprašanja in začni

spraševati. Glavni valuti odličnega vodje sta čas in pozornost.« To je misel, ki jo danes prenaša tudi na svojo ekipo in prihodnje generacije podjetnikov.

Prihodnost energetike bo oblikovana ne le z napredno tehnologijo, temveč z ljudmi, ki imajo pogum, da vidijo dlje. Njegova zgodba kaže, da je mogoče z združitvijo inovacij, trdega dela in prave miselnosti doseči izjemne rezultate. Prihodnost ne pripada tistim, ki čakajo – temveč tistim, ki jo ustvarjajo. ■

Vlasta Tifengraber je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

ŽELITE RAVNATI *TRAINO?*

bold.group

Zaupajte trajnostne
prakse strokovnjakom in
naslednji projekt
začrtajte z nami.





Na sodelovanja!

Janez Škrabec,
direktor podjetja Riko

Vedno znova me navdušijo zgodbe povezovanja in sodelovanja. Uživam v njih s športne tribune, aplavdiram jim na gledališki oder, z občudovanjem jih spremljam pri svojih kolegih, vedno znova pa se jih najbolj razveselim pri svojih sodelavcih. Kot vemo, pa se sodelovanja in povezovanja ne začnejo pri prvih resnih kariernih podvigih, ampak tam, kjer jih začne tudi življenje: v otroštvu. Tam, kjer se vezi pletejo spontano, kjer pustolovščina ne obstaja brez tovarštva, kjer je pot naprej vedno stvar skupne odločitve.

Kdo vam je delal družbo med odraščanjem? Bratovščina Sinjega galeba, Pet prijatelj lev ali Harry Potter in njegova družina? Sam pripadam generaciji Sinjega Galeba. Seveda sem Ivo, ki je razstrelil skalo, da smo usposobili ladjo in odrinili na morje. Brez posadke bi to ostal le trenutek, ki bi utonil v pozabo. Skupaj pa je postal del zgodbe, del nečesa večjega. Skupaj nas je bilo strah. Skupaj smo obračali krmilo in premagovali valove. Je danes kaj drugače?

Med desetim in petnajstim letom se rojeva naša strast do sodelovanja. A kaj ostane od nje štiri desetletja kasneje? Sem še tisti vodja Ivo iz Sinjega galeba? In so moji sodelavci še vedno srčna posadka, čeprav se je barka spremenila v križarko in zaplula na svetovna morja? Verjamem,

da da. Ker sodelovanje ni le nuja, ampak je moč, ki poganja razvoj. V poslovnem svetu nas izziva, preizkuša, a vedno znova potrjuje svojo vrednost. Ko se ozremo nazaj, vidimo, kako nas je prav sodelovanje pripeljalo do največjih in najbolj vrednih prebojev. »Če želiš iti hitro, pojdi sam. Če želiš priti daleč, pojdi skupaj,« nas opominja star afriški pregovor.

Ena izmed mojih glavnih nalog je, da razvijam in negujem v Riku strast do sodelovanja in povezovanja. Sodelujemo med seboj in z vsemi deležniki, ki jih predstavlja naš ekosistem. Povezujejo nas jasni cilji, usklajeni interesi, zanesljivost, dobra organizacija in upravljanje, skupne izkušnje in tudi vrednote. Le kaj drugega je v središču nevidnega kroga, ki družijo moje sodelavce v Riku? Družine, h katerim se vračajo, ponos na poslovne dosežke, ugled kraja, ki raste z ugledom podjetja? Kaj v tistih urah, ko delajo za moje podjetje, izpolnjuje njihovo potrebo po smislu? Celo v časih kriz so raziskave pokazale, da zaslužek pri delu ni najpomembnejši motiv. Presega ga potreba po samopotrditvi in uspehu. Članstvo za sodelovanje mora biti nagrajeno, včasih celo bolj kot uspehi. Uspešen človek daje vse od sebe, kadar vidi v tem smisel zase, in doseže več, kot bi si lahko predstavljal, kadar je prav integriran med druge. Voditelji smo odgovorni za oboje. Čeprav velikokrat ni

najlažje orkestrirati avtonomne želje po osebnih uspehih in pripadnosti timskega zmagovalstvu. Vodenje je sestavljanje ekipe, v kateri različni karakterji optimalno poganjajo mehanizem, ki je večji od vsote njegovih sestavnih delov. Zato v Riku ne potrebujemo zvezdniških posameznikov, temveč zvezdniške ekipe. Ne glede na to, kako se širi individualistična naravnost v vseh porah naše družbe, smo ljudje vendarle družbena in družabna bitja, ki skupaj dosežemo več. Le pomislimo na obširno ekipo, ki spremlja naše kolesarske ase po poti do rumene majice! Prav vsi prispevajo svoj delež k zmagi. Zato, da Riko deluje in napreduje, smo zaslužni vsi, od tistega, ki je projekt pridobil, do tistega, ki je uredil zadnje detajle pri njegovi izvedbi.

Sodelovanje je vrednota, ki beleži tudi vrednosti: omogoča bolj učinkovito delo, spodbuja izmenjavo idej, znanj, krepi medsebojno zaupanje in dviguje kakovost odnosov, omogoča osebni in profesionalni razvoj, krepi občutek povezanosti in pripadnost, zmanjšuje stres in preobremenitev, krepi medsebojne odnose, dviguje motivacijo, spodbuja razmišljanje 'out of the box'. Na kratko – presega vsakršna tekmovanja pa še bolj zabavno je. Torej, na sodelovanja! ■

Zbiramo predloge za deregulacijo in debirokratizacijo



FOTO: ARHIV ZM

Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport je ZM vključilo v medresorsko delovno skupino za podporo pri oblikovanju ukrepov, ki jih bo Slovenija zastopala na EU ravni pri pripravi sprememb predpisov za »enostavnejšo in hitrejšo Evropo« in poglobitev enotnega trga EU, s tem pa večjo konkurenčnost EU in njenih članic. Evropska komisija je to opredelila kot eno ključnih prioritet, zato naj bi do sprememb prišlo hitro.

Ukrepi komisije bodo šli v smeri zmanjšanja upravnih bremen in bodo dajali prednost ukrepom za poenostavitve, med drugim na področjih trajnostnosti, naložb, digitalnosti in kibernetске varnosti ter skupne kmetijske politike. Cilj je tudi poenostavitev zakonodaje glede izdaje dovoljenj, odobritev in poročanja.

K predlogom ste vabljeni tudi članice in člani, posredujte jih na info@zdrufenje-manager.si. ■

Kdo bo letos najboljši komunikator med managerji?



FOTO: ARHIV ZM/MEDIASPEED

Izjemne vodstvene in komunikacijske spretnosti, komunikacijska strategija, ki izkazuje ustvarjalnost in inovativnost in prispeva k poslovnemu uspehu podjetja, komuniciranje z vsemi javnostmi, notranjimi in zunanjimi, in na vseh ravneh: od lokalne do mednarodne, zavezanost najvišjim etičnim in profesionalnim načelom, širša prizadevanja za boljšo družbo.

V teh odlikah blestita lanska prejemnika priznanja Primus **Srečko Šestan** in **Enzo Smrekar** (na fotografiji s **Petro Juvančič** in **Tino Cipot**; v imenu Smrekarja je priznanje prevzela sodelavka), ki ga podeljujeta Slovensko društvo za odnose z javnostmi in Združenje Manager, in ki velja za edino slovensko strokovno priznanje, s katerim prepoznamo in nagrajamo komunikacijsko znanje in veščine vodilnih v podjetjih in organizacijah.

Kdo ju bo nasledil, bo znano v začetku maja, priznanje pa bomo podelili 23. maja na 27. SKOJ konferenci. ■

Mentorska mreža: podvigi prednikov

Ni slabega vremena, je le slaba oprema, so ugotovile mentorice in mentorirane 10. generacije mentorske mreže, ki so se kljub dežnim kapljam odpravile na tradicionalni pomladni Walk the talk sprehod, tokrat po Ljubljanskem barju.

Med gradnjo mentorskih vezi in izmenjavo poslovnih izkušenj so na 5 kilometrov dolgi poti v neokrnjeni naravi izvedle številne podrobnosti o življenju mostiščarjev in koliščarjev, rimskih legionarjih, gradnji Gruberjevega prekopa, ki je Ljubljano ubranil pred poplavami, in o industrijskem rezanju in prodaji šote, s katero so se otresli lakote.

V obdobje je izkušen in zanimiv vodnik pospremil s poučno zgodbo o poslovnih podvigih naših prednikov, ki so lahko navdih in spodbuda tudi za današnje gospodarske premike. ■



FOTO: ARHIV ZM

Pomladni občni zbor z vsemi potrjenimi sklepi

Občni zbor je najvišji organ Združenja Manager in vsako pomlad oceni dejavnost v preteklem letu in določi smer delovanja združenja v prihodnjem. Letošnji zbor je ponovno potekal elektronsko, in sicer med 24. in 28. majem, članice in člani ZM pa ste potrdili vse predlagane sklepe: tako poročila ZM za lansko leto (poročilo o delu, finančno poročilo, poročilo častnega razsodišča) kot program dela in aktivnosti za letošnje leto. Prav tako ste potrdili pooblastilo predsedniku za kooptiranje novih oziroma razrešitev neaktivnih članov. ■

Zgodbe za pogum in navdih



FOTO: ARHIV ZM

Kako do poguma, kje poiskati navdih, katere vrednote okrepiti, da v sebi prebudimo samozavest, ambicioznost, odgovornost, sodelovanje? Z odgovori v knjigi Zgodbe za pogum in navdih, ki so jih med platnice zbrali člani gibanja Podvig (**Sonja Klopčič, Natalie Cvikl Postružnik in Tomaž Bole**), streže 44 Slovenk in Slovencev, 9 med njimi pa je zgodbe konec januarja v živo delilo tudi v knjigarni založbe Primus: **Iztok Seljak, Uroš Ocepek, Tanja Subotič Levanič, Blanka Tacer, Ksenija Špiler Božič, Andrej Božič, Klaudija Javornik, Matjaž Šajn in Ladeja Godina Košir**.

Na mednarodni dan svobodomislecev, ki samozavestno, odgovorno in ambiciozno nizajo uspehe in segajo po prebojih, so pripovedovali zgodbe, kako so našli notranjo moč in pogum za podvige in preboje, moč za osebno rast, rast podjetij in naše družbe, kako so vztrajali na poti do cilja. ■

Najboljši poslovni knjigi 2024



FOTO: ARHIV ZM/NIK ERIK NEUBAUER

Neuspeh je korak k uspehu, odgovornost do sebe osnova za vodenje drugih, nenehno učenje pot do resnične rasti, sodelovanje, iskreno poslušanje in reševanje konfliktov pa edini pravi recept za podvige in preboje.

To so osrednja sporočila knjig z naslovoma Dnevnik direktorja in Halcom, ki bralcu odpirata oči in srce za spremembe, da jih naredi najprej zase, potem še za druge in celotno gospodarsko areno. To so tudi sporočila, ki so prepričala sedemčlansko komisijo (**Janez Škrabec**, predsednik, **Tanja Skaza, Lovro Peterlin, Petra Juvančič, Vladimir Kukavica, Enej Kirn in Ana Aleksandra Turk**), da je na novembrskem knjižnem sejmu knjigama podelila priznanje najboljša poslovna knjiga 2024.

Delo Halcom **Matjaža Čadeža, Petre Škarja in Gorazda Bavdaža** (Založba 5ka) je komisija izbrala za najboljšo domačo poslovno knjigo 2024, delo podjetnika **Stevena Bartletta**, Dnevnik direktorja (založba Učila), pa za najboljšo tujo knjigo. ■

Kaj uspešni delajo drugače?

Ker je po Poročilu digitalnega desetletja 2024 naše gospodarstvo glede digitalizacije pri večini kazalnikov pod povprečjem EU, smo aprilski MQ trening posvetili digitalni preobrazbi. Trenirali smo z **Nenadom Šutanovcem**, ZIT pri GZS, dr. **Mojco Ciglarich**, FRI UL, **Medejo Lončar**, Siemens, **Robertom Srako**, Big Bang Slovenija, **Vesno Prodnik**, Telekom Slovenija, dr. **Danijelom Skočajem**, FRI UL, **Danijelom Vukom**, Termo Shop, inženirko leta 2024, **Rebeko Kropivšek Leskovar**, **Bi-ljano Prinčič**, Riko, **Zdravko Zalar**, Smartis, in **Ivano Vrvščar**, **Matejem Raspetom** ter **Boštjanomregarjem**, Pošta Slovenije. ■

Začrtali smernice, podelili priznanja

Ana Turk; Foto: Borut Cvetko in Sandi Fišer, Mediaspeed

»V Sloveniji je veliko inovativnih in ambicioznih voditeljev, ki kljub oviram, negotovostim in geostrateškim zaostrovanjem vlagajo v razvoj in postavljajo nove mejnike. Cilj je to miselnost razširiti na vse in tako doseči nacionalni interes – rast življenjskega standarda vseh v Sloveniji.«

S temi besedami sta izvršna direktorica in predsednik ZM **Petra Juvančič** in dr. **Iztok Seljak** nagovorila 500 managerk in managerjev, predstavnike političnega vrha in druge pomembne člane naše družbe, ki so se zbrali na tradicionalnem Januarskem srečanju, in nakazala smernice delovanja združenja v prihodnjih mesecih. Seljak je poudaril, da lahko s fokusom na ključne panoge in industrije dosežemo »5-% letno rast našega BDP-ja in v petih letih preidemo

s sedanjih 50.000 na 100.000 evrov dane vrednosti na zaposlenega ter zagotovimo dostojno življenje vseh.«

Podpredsednik Vlade RS in minister za finance **Klemen Boštjančič** je izpostavil pomen sodelovanja med gospodarstvom in politiko pri oblikovanju podpornega okolja za konkurenčno in inovativno slovensko gospodarstvo: »Z aktivnim razvojem kapitalskega trga lahko zagotovimo potrebna sredstva za podporo prebojev v različnih industrijah, kar bo dolgoročno omogočilo bolj dinamično in inovativno gospodarstvo.«

V združenju smo s tem namenom in kot odgovor na gospodarsko stanje tudi zagнали gibanje Podvig: Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj. »Projekti, ki so pri tem nastali v 25 skupinah in s skoraj 200 čla-

ni, so jasen dokaz, da znamo v Sloveniji združiti moči in premikati meje mogočega,« je poudaril Seljak.

Dogodka so se udeležili tudi predsednik Državnega sveta RS **Marko Lotrič**, minister za gospodarstvo, turizem in šport **Matjaž Han** in ministrica za digitalno preobrazbo **Ksenija Klampfer**. Han je priznanje za življenjsko delo na področju managementa izročil **Franju Bobincu**, Klampfer je priznanje mladi manager 2024 podelila **Samu Kumarju**, šestim prejemnicam priznanja Artemida 2024 – **Maji Brelih Lotrič**, **Maji Strnad Cestar**, **Meliti Rajgelj Ozebek**, **Meti Lahne**, **Saški Rihtaršič** in **Tatjani Voigrinec Bugar** – pa je čestital Lotrič. ■

60



Na Januarskem srečanju smo v družbi skoraj 500 managerk ter managerjev, predstavnikov političnega vrha in drugih pomembnih članov naše družbe za gospodarske preboje podelili 8 žlahtnih priznanj.





Smolejeva napoved nastopa plesalke **Liane Mali** pred sklepnim dejanjem večera: podelitvijo najbolj žlahtnega poslovnega priznanja.



Priznanje Artemida 2024 sta kar šestim managerkam podelila predsednica komisije **Aleša Mižigoj** in predsednik DS **Marko Lotrič**.



Danijel Vuk, Jan Peloza, Samo Kumar. Trije finalisti izbora mladi manager 2024 še pred razglasitvijo zmagovalca v družbi managerja leta 2024 **Marka Lukića** in ministrice Klampfer.



Izvršna direktorica ZM **Petra Juvančič**, **Boštjan Škufca Zaveršek**, Telekom Slovenije, in **Tjaša Kolenc Filipčič**, Zavarovalnica Triglav.



Sanja Savič, štipendistka Sklada za talente, **Medeja Lončar**, nekdanja predsednica ZM, in **Sabina Sobočan**, managerka leta 2022.



Razmisli (Think), glasbeni posladek za zaključek Januarskega srečanja s pompoznim nastopom **Ane Kljun - Astrid**.



Tomislav Čizmić, Telemach Slovenija, in **Nevenka Črešnar Pergar**, NP Consulting.



Tomaž Orešič, Resalta, **Petra Juvančič**, Združenje Manager, in **Jure Mikuž**, SC Ventures.



Simon Rečnik, Lek, **Tatjana Vogrinec Burgar**, Elektro Maribor, **Marko Drobnič**, Talum, **Marko Jagodič**, Papirnica Vevče.



Managerka leta 2023 Marta Kelvišar in lanski prejemnik priznanja za življenjsko delo na področju managementa **Branko Franc Selak**.



Barbara Uranjek, Britansko-slovenska gospodarska zbornica, **Matjaž Klipšteter**, Taktik, **Nataša Arko**, PCM, **Marko Bombač**, Ljubljanska borza, in **Aleksandra Barič**, britansko veleposlaništvo v Ljubljani.

Zlata pokrovitelja:

PORSCHE SLOVENIJA



Pokrovitelji:



dun&bradstreet



GRAND HOTEL UNION EUROSTARS

unija

DELO



Utrip preteklih dogodkov

Prednovoletni masters s tremi finalisti

Sodelovanje in odgovornost, vodenje brez pretiranih hierarhij, argumentirane odločitve, še posebej zavrnilne in negativne, etičnost in transparentnost, iskanje svetlih plati tako v poslovnih potezih kot pri zaposlenih, učenje iz osebnih zgodb in zgodb sodelavcev. Na las podobni pogledi na posel in uspeh treh finalistov izbora za priznanje mladi manager 2024 na decembrskem Prednovoletnem mastersu: **Sama Kumarja** (IBM Slovenija), **Jana Peloze** (Impact Hub Ljubljana) in **Danijela Vuka** (Termo Shop). Njihove zgodbe je z duhovitimi rimami popestril radijski in televizijski voditelj **Klemen Bučan**.



FOTO: MARKO OCEPEK

10. generacija mentorske mreže v Narodni galeriji

Z mislimi izvršne direktorice ZM **Petre Juvančič**, dolgoletne mentorice in vodje mentorske mreže **Ani Klemenčič** in direktorice Narodne galerije **Barbare Jaki**, da je moč ne samo v znanju, ampak v sodelovanju in mentorskem povezovanju, smo novembra ob ogledu razstave Cvetje in ženske ter ob zgodbah o uspešnih in prebojnih ženskah v slovenski zgodovini v tek pogнали kolesje 10. generacije mentorskih parov. Ko so v Narodni galeriji zbrane mentorice in mentorirane izpolnile cilj uvodnega srečanja in spoznale najmanj tri nove članice mentorske mreže, so se podale na osemmesečno mentorsko pot. V parih se bodo povezovale do junija.



FOTO: ARHIV ZM

Umetnost vodenja: pogledi uspešnih managerk

Kjer so volja, pogum, raznolikost in tudi uravnoteženost v upravah podjetij, tam je pot do večje konkurenčnosti in blaginje našega gospodarstva, pot do bolj spodbudne demografske slike. To je sporočilo marčevskih razprav z naslovom Umetnost vodenja: pogledi uspešnih managerk. Z nami so bili managerka leta 2023 **Marta Kelvišar**, **Mirjana Dimc Perko**, prof. dr. **Jože Sambt** in prejemnice priznanja Artemida 2024 **Maja Brelih Lotrič**, **Meta Lahne**, **Melita Rajgelj Ozebek**, **Saška Rihtaršič**, **Maja Strnad Cestar** in **Tatjana Vogrinec Burgar**. Z Artemidami se je pogovarjal **Goran Novković**, goste je skozi program popeljala **Andreja Jernejčič**.



FOTO: SANDI FIŠER, MEDIASPEED



Gradili smo most med zasebnim in javnim sektorjem

Kako do prebojev in kako talente privabiti s posluhom drug za drugega in podajanjem žoge med zasebnim in javnim sektorjem s skupnim napadom na gol? O tem smo razpravljali in to smo trenirali na novembrskem MQ treningu. Z nami so razpravljali minister za finance **Klemen Boštjančič**, predsednik ZM dr. **Iztok Seljak**, **Jana Repanšek** in **Ivana Nedižavec Korada** (obe CEF), **Petra Juvančič** (ZM), dr. **Andreja Kodrin** (Quintaum), dr. **Jure Vajs** (Lek), dr. **Staša Mesec** in **Peter Pogačar** (oba Ministrstvo za javno upravo), dr. **Barbara Smolnikar** (Vita, življenjska zavarovalnica), **Aleš Resnik** (Schindler Slovenija), **Zvezdana Lubej** (Kadrovska asistenca), **Polona Sirnik** in **Tina Žagar** (obe CEF).



Petkova jutra za večjo ambicioznost

Kako je treba talent ves čas razvijati, saj sam po sebi nima pomena, kako je treba vztrajati pri sanjah in preslišati klice tistih, ki trdijo, da ciljev ne bomo dosegli, kako je pomembno odkriti svojo največjo strast in poskrbeti, da ta postane naš poklic, v katerem ne gledamo na uro, kdaj bomo delo opravili, ampak nam ob njem igra srce. Razprave na zadnjih petih Zajtrkih ZaMe z igralcem in režiserjem **Sebastianom Cavazzo**, režiserjem in scenaristom **Mitjo Okornom**, zasebno detektivko **Bernardo Škrabar Damjanović**, solistko **Nuško Drašček** in strokovnjakinjo za spanje prof. dr. **Lejo Dolenc Grošelj**.



Večer z lavreatoma ZM na Škrabčevi domačiji

Tako v športu kot poslu nikoli na dolgi rok ne zmagajo argumenti moči, ampak močni argumenti in z njimi zaupanje. Misel lavreatov Združenja Manager., **Franja Bobinca**, prejemnika priznanja za življenjsko delo na področju managementa, in **Marka Lukića**, managerja leta 2024, ki sta v pogovoru z izvršno direktorico ZM **Petro Juvančič** v skednju Škrabčeve domačije delila tudi razmišljanje, kako je dober poslovni voditelj v težkih časih vselej sprejaj, v lepih pa zadaj. Pogovor sta zaokrožila s sporočilom, če bomo le pometli z zavistjo in pokazali več ustvarjalne ambicioznosti, bomo po zgledu športa na dobri poti vseslovenskega uspeha. Tudi gospodarskega.

Managerski večer plesnih inovacij

Ana Turk; Foto: Borut Cvetko, Mediaspeed

V odlični družbi managerk in managerjev smo si pet dni po krstni uprizoritvi v Slovenskem narodnem gledališču Maribor ogledali baletno uspešnico svetovnega kova, predstavo Cluster, s katero sta nas svetovno priznan slovenski koreograf romunskih korenin **Edward Clug** in njegova bogata mednarodna baletna ekipa popeljala v svet domišljije, inovativnosti in kreativnosti, v deželo podvigov in prebojev, v raziskovanje globin človeške narave, odnosov in čustev.

Plesalke in plesalci so v sijajnem večeru blesteli v solističnih scenah in se

z natančnimi matematičnimi gibi povezovali v duete, tercete ter druge do zadnjega giba pretehtane Clugove kompozicije. Drzno, energično, bliskovito in precizno so z vzdržljivostjo prikazali, kdo smo in kaj doživljamo, ko odvržemo vsakodnevne maske in se soočimo s prvinskostjo, iskrenostjo, močnimi čustvi, spomini ter z vprašanjem, kaj je resnica, kaj privid.

Clug, ki je z izjemnimi koreografskimi predstavami SNG Maribor postavil na svetovni plesni zemljevid in mu odprl vrata za sodelovanje z baletnimi an-

sambli po vsem svetu, je za svoja dela prejel več nacionalnih in mednarodnih priznanj, med drugim tudi Srebrni red za zasluge Republike Slovenije in medaljo za kulturne zasluge Romunije za svoj prispevek k razvoju. S predstavo Cluster je publiko prepričal v svoj izjemen koreografski in širši umetniški talent ter preboj z nenavadnimi sodobnimi gibi, kot je izrazito trzanje in kroženje glave, ki kot rdeča nit povezuje enkratnost vsakega od plesalcev in jih popelje na skupno potovanje.

66



Managerke in managerje sta pred predstavo Cluster pričakala izvršna direktorica in predsednik ZM, Petra Juvančič in dr. Iztok Seljak, v družbi Pamele Campoblanco.



Nevenka Črešnar Pergar, NP Consulting, Petra Juvančič, ZM, Danica Purg, IEDC – Poslovna šola Bled, Alja Brglez, Inštitut za civilizacijo in kulturo, v predverju SNG Maribor pred predstavo.



Urška Kos, Telemach, s soprogo Bojanom Kosom, Greta in Marko Šter, oba družba Telemach.



Sanja Savič, PwC Slovenija, manager leta 2024 Marko Lukič, Lumar IG, in njegova soproga Alenka Lukič.



Irena in Štefan Pavlinjek, Roto skupina, v dvorani.



Druženje po baletnem spektaklu ob pokušini vin iz kleti Movia.



Druženje je omogočil zlati pokrovitelj Porsche Slovenija, Sklad za talente, ki smo mu namenili del sredstev od prodanih vstopnic in pokrovitelja, pa podpirata Zavarovalnica Triglav in Pivovarna Laško Union.

Uspeški

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

Med prejemniki priznanj za **izjemne gospodarske in podjetniške dosežke**, ki jih je Gospodarska zbornica Slovenije podelila 57-ič, so tudi **Peter Čas** (Steklarna Hrastnik), **Milan Kuster** (i-Vent), **Medeja Lončar** (Siemens Slovenija) in **Enver Šišić** (Skupina Perutnina Ptuj).

Strokovna žirija tekmovanja **The Meetings Star Award** je **Rimske Terme**, ki jih vodi **Valery Arakelov**, med 315-imi certificiranimi hoteli iz 21-ih držav prepoznala kot najboljši slovenski SPA kongresni hotel.

Lumar IG je za celovito trajnostno poslovanje že tretje leto v nizu prejel certifikat **Green Star**, lastnik in direktor podjetja **Marko Lukić** pa je bil med voditelji malih in srednjih podjetij izbran za **Trajnostnega liderja 2024**.

Priznanje **Zlata nit** za najboljše zaposlovalce leta 2024, ki pri doseganju poslovne odličnosti stavijo na kakovostne odnose, sta med drugim prejeli podjetji **Intera** in **RLS Merilna tehnika** (vsako v svoji velikostni kategoriji), priznanje **zlata praksa** pa **Atlantic Grupa**.

Strokovno komisijo izbora **Delove podjetniške zvezde 2024** sta najbolj prepričala **Duol** v kategoriji malih in srednje velikih podjetij in **Kolektor Etra** v kategoriji velikih.

Nagrada nemškega gospodarstva 2024/25, ki jo podeljuje Slovensko-nemška gospodarska zbornica, je v kategoriji Dober delodajalec prejela družba **Medis**.

Ambicioznost, odprtost za spremembe in nove tehnologije, čut za družbo in planet. S temi odlikami je **Jože Mermal** prispeval k transformaciji družbe **BTC** in si prislužil mednarodno nagrado za življenjsko delo v podjetništvu **Ustvarjalci za stoletja 2023**.

Med prejemniki priznanja **FDI Award Slovenia 2024**, ki sta ga podjetjem z vsaj 10-% tujim lastništvom podelila gospodarsko ministrstvo in SPIRIT Slovenija, je v kategoriji uspešnih velikih podjetij prejel tudi **Henkel Maribor**.

Med prejemniki priznanja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj **HORUS 2024** sta bila tudi **Lumar IG** in **Press Clipping**.

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!

Matija Pance, BORZA TERJATEV d.o.o.; **Tatjana Hvala**, Zavod Znanje Postojna; **Eva Esih**, PSY BYTE d.o.o.; **Petar Vujo- vić**, Banka Intesa Sanpaolo d.d.; **Mišo Markov**, HTE Sourcing d.o.o.; **Saša Zor**, Poslovne storitve Saša Zor, s.p.; **Danijel Vuk**, Termo Shop d.o.o.; **Gregor Pezdirc**, Inpro d.o.o.; **Uroš Fon- novič**, Lunos d.o.o.; **Matej Golob**, CorpoHub d.o.o.; **Styliani Litou**, PRO PLUS d.o.o.; **Anja Bačko**, Tiko pro d.o.o.; **Gre- gor Berginc**, XLAB d.o.o.; **Anita Lacmanović**, SAP d.o.o.; **Simona Krošelj**, Fincommerce računovodstvo d.o.o.; **Mateja Novak Resman**, Kimi d.o.o.; **Uroš Petohleb**, Evropski center za reševanje sporov, Ljubljana; **Nastja Mulej**, Gringor d.o.o.; **Marko Bombač**, Ljubljanska borza, d.d., Ljubljana; **Dušan Olaj**, Duol d.o.o.; **Nina Vičar**, Ljubljanska borza, d.d., Lju- bljana; **Mateja Dren**, Odvetniška pisarna Dren & Rovšek Srše d.o.o.; **Uroš Križanec**, Odvetniška družba Križanec & partner- ji o.p. d.o.o.; **Anja Gorenc**, PricewaterhouseCoopers svetova- nje d.o.o.; **Vesna Milošević Zupančič**, ŠS d.o.o. (e-Študentski Servis); **Maja Strnad Cestar**, Medis d.o.o.; **Tomaž Stritar**, 4MINUTE poslovno svetovanje Tomaž Stritar s.p.; **Katja Kurnik**, Gallinarium d.o.o.; **Janja Skamlič**, Ernst & Young svetovanje d.o.o.; **Melita Remškar**, Proevent d.o.o.; **Ana Premk**, Mediade d.o.o.; **Milena Babič**, Emil Frey Avtocen- ter d.o.o., Skupina Frey; **Tadej Jurca**, Unicredit Banka Slove- nija d.d.; **Dafne Dimitrova**, Unicredit Banka Slovenija d.d.; **Miloš Kmetič**, Xella Porobeton SI d.o.o.; **Gregor Pelhan**, Halcom d.d.; **Damjan Hohnec**, A1 Slovenija, d. d.; **Aleksan- dra Podgornik**, Štajerska gospodarska zbornica; **Aljaž Haf- ner**, PAPIRNICA VEČE d.o.o.; **Melita Rajgelj Ozebek**, Ge- nerali Investments, družba za upravljanje, d.o.o.; **Tina Belej**, Pivovarna Laško Union d.o.o.; **Robert Božič**, IBM Slovenija d.o.o.; **Metka Bradetič**, Goldman Graff d.o.o.; **Suzana Unuk Petrovič**, A.D.M. Nepremičnine d.o.o.; **Nik Prebil**, Herman & partnerji SK d.o.o.; **Mojca Balanč**, BOC INSTITUTE, družba za poslovno svetovanje, d.o.o.; **Mojca Perić Rejc**, Akres d.o.o.; **Barbara Toplak Perović**, Univerza Alma mater Europaea; **Vid Sedej**, Inhouse marketing agency d.o.o.; **Matjaž Marovt**, Adria Mobil, d.o.o., Novo mesto; **Elmedina Kukavica**, BKS Bank AG, Bančna podružnica; **Jure Ojsteršek**, BKS Bank AG, Bančna podružnica; **Sašo Živkovič**, Intermatic d.o.o.; **Breda Jerič**, Dun & Bradstreet d.o.o.;

Nagrada za zaposlene, ki se sveti

Iskanje in zadrževanje zaposlenih je danes velik izziv. V času, ko podjetja iščejo inovativne in dolgoročno vzdržne načine za nagrajevanje in zadrževanje zaposlenih na eni ter davčno ugodne rešitve na drugi strani, plemenite kovine pridobivajo na pomenu kot prestižna, zaželena in varna oblika nagrade. To predstavlja nov pristop k spodbujanju pripadnosti in dolgoročne finančne varnosti.

Plemenite kovine kot odporna nagrada

Zlato in srebro že stoletja veljata za simbola bogastva in stabilnosti. V nasprotju z denarnimi nagradami, ki hitro izgubijo svojo vrednost, plemenite kovine ohranjajo kupno moč in lahko služijo kot dolgoročna naložba. »Naša vizija je, da podjetjem omogočimo preudarno obliko nagrajevanja, ki ne samo motivira zaposlene, ampak jim tudi dolgoročno zagotavlja dodatno finančno varnost,« poudarja **Peter Slapšak**, direktor podjetja Elementum.

Kot da v športu dobite zlato medaljo, ki jo lahko vnovčite

Plemenite kovine imajo močno psihološko komponento, saj prinašajo obču-

Naš cilj je, da podjetjem omogočimo dostop do varnega in preverjenega modela nagrajevanja, ki ima dolgoročne pozitivne učinke na zadovoljstvo in finančno stabilnost zaposlenih.

tek pripadnosti in dolgoročne varnosti. Raziskave kažejo, da zaposleni nagrade v obliki zlata in srebra doživljajo kot priznanje, kar krepi njihovo zvestobo podjetju. Vzporednice z zlato oziroma srebrno medaljo pri športnih dosežkih so seveda na mestu, le da medalj ne morete vnovčiti kot naložbo.

Ključni učinki takšnega nagrajevanja vključujejo:

- **povečano pripadnost zaposlenih**, saj je nagrada dolgoročno vrednotenje njihovega prispevka;
- **občutek varnosti**, saj plemenite kovine niso podvržene inflaciji in ohranjajo vrednost skozi gospodarske cikle;

- **prestiž in edinstvenost**, kar povečuje notranjo motivacijo zaposlenih in njihovo zadovoljstvo.

Davčne ugodnosti nagrajevanja s plemenitimi kovinami

Ena izmed ključnih prednosti nagrajevanja zaposlenih z zlatom in srebrom je tudi davčna optimizacija. Zakon o dohodnini omogoča, da podjetja nagrade v plemenitih kovinah izplačajo kot del poslovne uspešnosti, pri čemer so takšne nagrade, če so pravilno strukturirane, oproščene določenih davčnih bremen (dohodnina). Zakonski okvir, ki omogoča nagrajevanje zaposlenih s plemenitimi kovinami, je v Sloveniji dobil pomembno nadgradnjo s sprejetjem Zakona o dohodnini v letih 2022 in 2023.

Po zadnji spremembi zakonodaje lahko podjetja nagrajujejo zaposlene z naslova poslovne uspešnosti, ki je davčno ugodno obravnavana, do bruto povprečne plače v Republiki Sloveniji, ki je v letu 2022 na letni ravni znašala približno 2.300 evrov (vir: Statistični urad RS).

Povečevanje finančne pismenosti zaposlenih

Kot vodilni ponudnik naložbenih plemenitih kovin v Sloveniji Elementum podjetjem ponuja celovite rešitve pri implementaciji takšnega sistema nagrajevanja. »Naš cilj je, da podjetjem omogočimo dostop do varnega in preverjenega modela nagrajevanja, ki ima



FOTO: ARHIV ELEMENTUM

dolgoročne pozitivne učinke na zadovoljstvo in finančno stabilnost zaposlenih,« dodaja Slapšak.

V Elementumu podjetjem pomagamo pri:

- **ekskluzivni strategiji plemenitih kovin**, ki omogoča večje količine plemenitih kovin kot pri klasičnih nakupih;
- **davčnih olajšavah za delodajalce**, s čimer podjetja pridobijo ugodnosti pri nagrajevanju zaposlenih v okviru poslovne uspešnosti;
- **olajšavah za zaposlene**, saj so pozitivno ustvarjene razlike med nakupno in odkupno ceno fizičnih plemenitih kovin proste davka. ■

Smo kot magnetni monopoli

Mentorski program predstavlja edinstveno priložnost za osebno in strokovno rast, saj omogoča prenos znanja, izkušenj in življenjskih lekcij med mentorjem in mentorirancem. V nadaljevanju predstavljamo izkušnje mentoriranke Maje Malešević in mentorice Mojce Sergo, ki sta skozi ta proces odkrili neprecenljive uvide o sebi, svojem delu in odnosu do sveta. Njuni iskreni odgovori razkrivajo moč mentorstva pri spodbujanju avtentičnosti, samozavedanja in medsebojne podpore.

MENTORIRANKA

Mag. Maja Malešević,
managerka v pravnem oddelku v PwC v Sloveniji



FOTO: OSEBNI ARHIV

70

Zakaj ste se odločili za mentorski program? Kaj ste pričakovali od mentorstva?

Za mentorski program sem se odločila, ker verjamem, da ima mentorstvo ključno vlogo pri osebnem in strokovnem razvoju posameznika. Odkriti pogovori o življenju, delu, uspehih in padcih nam pomagajo razumeti, kako se odzvati v različnih življenjskih situacijah. Želela sem pridobiti dragocene uvide in podporo, ki bi mi pomagala pri vsakodnevnem delovanju, premagovanju izzivov ter pri tem, da delujem avtentično ter izpolnujem svoje cilje.

Kaj je vas pri mentorici najbolj navdušilo?

Najbolj me je navdušila mentorčina sposobnost ustvariti sproščeno in zaupno okolje, kjer je pogovor tekel gladko in prijetno, kot da se pogovarjam s staro znanko. Njena empatija in sposobnost poslušanja, ki omogočata globlje razumevanje mojih osebnih in kariernih ciljev, sta mi dala občutek varnosti. Poleg tega me je navdušila njena strast do pomoči drugim pri uresničevanju njihovega potenciala ter njen nalezljiv pozitiven pristop do življenja, tudi kadar ni vse rožnato.

Pri čem so vam nasveti mentorice najbolj koristili?

Nasveti mentorice so mi bili najbolj v pomoč pri razvijanju sposobnosti, da razumem in poslušam sebe ter v skladu s tem delujem. Ta notranja usmeritev mi je omogočila, da vidim pozitivne rezultate, ki so v skladu z mojimi željami. Delo na sebi je zahtevno, vendar izjemno pomembno in nagrajujoče, saj omogoča, da odkriješ, kdo si, ter da deluješ skladno s sabo, kar vodi k polnemu izkoristku lastnega potenciala.

Kateri nasvet, ki ste ga dobili od mentorice, ste si najbolj zapomnili?

Bolj kot nasvet je to bila usmeritev, da poslušam svoj notranji glas in da izhajam iz sebe – iz celotne sebe. Da se opazujem, razumem in delujem v skladu s tem, kar si želim. To mi je pomagalo ohranjati osredotočenost na svoje resnične želje in cilje ter vztrajati in delovati skladno z njimi, tudi v težkih trenutkih.

Mojca sprašuje Majo: Kdo je ultimativna Maja?

Avtentična. Maja, ki se popolnoma sprejema, zaupa vase in deluje v skladu s seboj. Maja, ki prepeva, tudi kadar je težko. Maja, ki se vedno smeje. ■

MENTORICA

Mojca Sergio, poslovna strateginja

S čim vas je mentoriranka najbolj navdušila?

Mentoriranka me navdušuje s svojo osebnostjo, srčnostjo in človekoljubnostjo. Srečala sem pravnico, ki ji je še vedno pomembna dobrobit ljudi. Ta pravičnost, ki živi znotraj nje, je izjemno lepa in mi daje upanje, da svet postaja lepši. Maja uteleša humanost, ki jo v tem svetu pogosto pogrešam. Resnično ji je mar za ljudi in ta iskrenost me navdušuje.

Kaj ste se vi naučili od nje?

Maja me uči predvsem tega, koliko kapacitete lahko en sam človek nosi v sebi. Je čudovita in bogata oseba, ki me vedno znova navdušuje z izjemno širino razumevanja dogodkov. Njeno zavedanje sega od strokovnega znanja do življenjskih izkušenj, prizemljenosti, skrbnosti in ljubezni. Z Majo sva se sproščeno dotaknili tem, o katerih se ne moreš z vsakim pogovarjati, in to na tako zrelem nivoju, da sem jo poslušala z odprtimi usti.

Kaj je bila največja lekcija v vaši karieri?

Ko sedaj pogledam nazaj, marsikaj, kar je dolgo časa izgledalo kot lekcija, se je kasneje izkazalo za pravo pot. Kariera me je naučila, da je dober namen, ki prinaša v skupno dobro, vedno prava smer. Iz vseh napak sem se veliko naučila in če bi danes ponovila pot, bi se najprej izjemno opolnomočila predvsem s poznavanjem same sebe.



FOTO: OSEBNI ARHIV

71

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

Ljudje smo magnetni monopoli. Kar ustvarjamo in kar v življenju doživljamo, izhaja iz našega magneta oz. nas samih. Če to drži, ima Mojca veliko več moči, kot je v preteklosti mislila, da je ima. Danes lahko potrdim, da še kako to drži.

Maja sprašuje Mojco: Katera je bilo tvoja točka preloma, ki te je pripeljala, da pričneš delovati zavestno, v skladu s seboj?

Zelo me je prizadela izgorelost, ki sem jo doživela pred 30. letom. Nisem mogla verjeti, da se mi je to zgodilo, ker sem vse delala pravilno oz. tako, kot sem bila naučena.

To me je premaknilo v smer, da sem začela drugače opazovati življenje, in moja osebna rast se je močno povečala. Začela sem spoznavati novo sebe in s tem tudi novo življenje, ki je veliko lepše in bolj udobno. Je tisto, o čemer sem sanjala. ■



FOTO: OSEBNI ARHIV

Dostava sadja na delovno mesto



Zakaj sadje na delovno mesto?

- ✓ Poveča produktivnost zaposlenih,
- ✓ spodbuja zdrav način življenja,
- ✓ ustvari bolj prijetno delovno okolje,
- ✓ izboljša celotno podobo in ugled podjetja.



Pot do uspeha mladih

Luka Pregelj je pravnik, podjetnik in mentor, direktor in ustanovitelj podjetja Quantify, ki je bilo nominirano za startup leta 2023. Poleg podjetništva ga navdušuje tudi delo z mladimi, kar ga je pripeljalo do soustvarjanja izobraževalnega programa Pot do uspeha, ki so ga člani Humanitarnega kluba Rotaract Ljubljana 25 prvič izvedli leta 2019.

Kaj je bil povod, da ste se odločili za ta projekt?

Pogosto smo zasledili kritiziranje 'novih generacij' ter 'šolskega sistema' in se odločili, da bomo poskusili glede tega nekaj narediti. Zato smo oblikovali in izvedli prvo poletno šolo, na kateri mladi uspešni posamezniki do 35. leta starosti udeležencem predajo znanje, informacije ter jih motivirajo. V nedogled namreč lahko pametujemo in kritiziramo, ampak če res želimo pozitivno vplivati na mlade, je bolje, da nekaj konkretnega tudi naredimo.

Pot do uspeha je brezplačna 5-dnevna poletna šola za mlade med 15. in 18. letom, kjer udeleženci pridobijo znanja s področja podjetništva, vodenja, osebnih financ, komunikacije in drugih pomembnih tem, ki v šolskem sistemu pogosto niso dovolj zastopane. Program spodbuja mlade k razmišljanju o lastni karierni ali podjetniški poti ter jim nudi dragocene veščine za prihodnost.

Kaj je projekt Pot do uspeha prinesel v slovenski prostor?

Projekt je v slovenski prostor prinesel inovativno izobraževalno platformo, ki je naletela na izjemno pozitiven odziv mladih, njihovih staršev ter splošne javnosti. Od leta 2019 do letos smo izvedli 20 brezplačnih poletnih šol, ki se jih je udeležilo več kot 400 mladih. Zaradi vse večjega povpraševanja se projekt vsako leto hitro širi.

Na kateri dosežek v okviru tega projekta ste najbolj ponosni?

Na dejstvo, da je lani pri izvedbi projekta sodelovalo kar 10 organizacijskih ekip – pretežno iz Rotary klubov, pa tudi drugih organizacij in društev. Skupno je tako več kot 80 organizatorjev ter več kot 100 predavateljev brezplačno na-



menilo svoj prosti čas izobraževanju in usposabljanju mladih. Ponosni smo tudi na rezultate analize socialnih učinkov projekta ter navdihujoče osebne zgodbe naših alumnov, ki vse pogosteje sodelujejo tudi kot organizatorji in predavatelji na poletnih šolah.

Zakaj je po vašem mnenju pomembno, da managerji vračate družbi?

Managerji naj bi imeli organizacijska in vodstvena znanja, veščine ter mrežo

kontaktov, ki nam omogočajo, da dosežemo velike družbene učinke. Naši talenti in veščine so zapravljeni, če jih uporabljamo zgolj v okviru svojega delovnega mesta. Če si želimo, da je nekaj bolje – naredimo bolje. Če na primer želimo, da so mladi bolj ambiciozni in usposobljeni za življenje, jih opremimo z znanjem, veščinami, kontakti in zgodbami o uspehu ter tako začnemo družben premik v smer, ki si jo želimo. ■

Zgodbe za pogum in navdih

Sonja Klopčič,
Natalie Cvikel Postružnik

Založba Primus, 2025



Mnenje prispeva:

Polona Baloh Kremavc,
direktorica študijskih programov, DOBA Fakulteta

Zbirka prinaša 44 zgodb različnih voditeljev in voditeljic, ki vsak po svoje razkrivajo ne le poslovne uspehe, ampak tudi osebne premike, ki so jih morali storiti, da so postali učinkoviti voditelji in voditeljice. Ko sem knjigo prebirala, sem se nehote vračala k vprašanju o svojem lastnem voditeljstvu in voditeljskem slogu. Voditeljstvo je vse prevečkrat opredeljeno zgolj skozi poslovno prizmo, a Zgodbe za pogum in navdih se dotaknejo bistva tega, kar loči prave voditelje od tistih, ki zgolj opravljajo vodstveno funkcijo.

Eno od ključnih spoznanj, ki sem jih pridobila med branjem, je, da voditelj ni zgolj tisti, ki vodi ekipo, temveč je tisti, ki si upa stopiti izven cone udobja, tvegati in se hkrati učiti iz svojih napak. V zgodbah se prepletajo različni stili vodenja – od avtoritativnega do sodelovalnega – kar bralcu daje možnost, da se prepozna v več različnih slogih. Zame osebno je bilo razodetje, da ni pomembno, kakšen je naš naravni slog vodenja; pomembno je, da ga negujemo, izboljšujemo in prilagodimo potrebam ekipe in situacijam. Na ta način lahko vsak voditelj postane uspešen, a le, če deluje v skladu s svojo osebnostjo in vrednotami.

Knjiga je odličen pripomoček za vse, ki vodijo ekipe ali pa si želijo globljega vpogleda v umetnost vodenja. Zelo priporočam, da jo preberejo vsi, ki se zavedajo pomena nenehnega učenja in izboljševanja – bodisi da ste izkušeni voditelji, mladi prevzemniki podjetij ali tisti, ki želite le zanimivo branje. Kratke zgodbe omogočajo, da knjigo beremo počasi, premišljeno, kar se mi zdi posebej dragoceno, saj vsako poglavje nudi uvid, ki ga lahko takoj uporabimo v praksi.

Navdušena sem nad knjigo in z velikim pričakovanjem zrem v nadaljevanje – prepričana sem, da bodo tudi prihodnje zgodbe prinesle enako mero navdiha in motivacije, kot so mi jo dale te. Voditeljstvo se nikoli ne neha razvijati in ta knjiga nam pri tem nudi nepogrešljivo podporo. ■

Družinsko podjetništvo Slovenija 2024

Ernst & Young Svetovanje



Mnenje prispeva:

prof. dr. **Boštjan Antončič,**
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Knjiga Družinsko podjetništvo Slovenija 2024, izdajatelja EY Slovenija, predstavlja deset zgodb o podjetjih: Doba Fakulteta, Dom Trade, Gabriel Aluminium, Jason, Malalan, Marovt Group, Metalika, RLS, Robotehnika, Tuli. Vsako poglavje prikazuje poslovni primer oziroma zgodbo poti od pionirskih začetkov do današnjih dosežkov in kaže, da so družinske vrednote in trdna podjetniška vizija lahko ključ do uspeha.

Poslovni navdih lahko daje preplet tradicije in sodobnih izzivov. Pri Doba Fakulteti izstopa digitaliziran pristop k študiju na daljavo, pri Dom Trade kompleksna ponudba gradbenih materialov, pri Gabriel Aluminium preboj v globalna podjetja. JASON dokazuje, da je mogoče združevati različne dejavnosti, Malalan ponazarja vrhunsko urarstvo in draguljarstvo, Marovt Group pa razkriva, kako lahko pet podjetij živi pod eno streho. Knjiga pritegne tudi z uspešnimi nišnimi zgodbami. Metalika se je osredotočila na opremljanje ladij, RLS na merilno tehniko visoke natančnosti, Robotehnika razvija rešitve za robotizacijo, Tuli pa dobavlja strojne elemente po vsem svetu. Vsak poslovni primer poudarja, kako pomembno je dolgoročno razmišljanje, skrb za nasledstvo in strast do dela.

Branje knjige prinaša dragocene vpoglede v družinsko podjetništvo. Tradicija in vrednote so pomemben temelj, ki s sodobnimi pristopi in inovacijami ustvarja konkurenčno prednost. Priporočam vsem, ki bi radi spoznali, kako lahko družina in podjetništvo soustvarjata edinstveno in uspešno razvojno pot. ■



Nova generacija managerskih pregledov

V kliniki Epik, prvi slovenski kliniki za dolgoživost, boste namesto klasične obravnave managerskih pregledov (diagnosticiraj – ukrepaj) prejeli prilagojeno znanstveno diagnostiko in vodeno preventivo, ki dokazano preprečuje kronične in terminalne bolezni.

Zdravje kot konkurenčna prednost

Ste kdaj pomislili, kako bi vaše poslovne odločitve izgledale, če bi imeli več energije, boljšo koncentracijo in večjo odpornost proti stresu? V svetu, kjer uspeh zahteva hitre odzive in dolgoročno vzdržljivost, je zdravje ključna konkurenčna prednost.

Raziskave kažejo, da zdravi managerji ne le dosegajo višjo produktivnost in boljše poslovne rezultate, temveč tudi prispevajo k bolj motivirani in učinkoviti ekipi.

Epik, prva slovenska klinika za dolgoživost, tako ponuja celostno zdravstveno obravnavo, ki okvirom do danes poznane managerskega pregleda dodaja ključno nadgradnjo: dolgoročno spremljanje zdravja in preventivo pod vodstvom vrhunskih strokovnjakov.

Več kot pregled – zdravstvena obravnava podaljševanja življenja

Namesto enkratnega vpogleda v trenutno zdravstveno stanje (klasičen managerski pregled) Epik ponuja dolgoročno spremljanje zdravja z rednimi pre-

gledi in sprotim prilagajanjem načrta glede na spremembe v posameznikovem življenjskem slogu in zdravstvenem stanju. Ekipa specialistov spremlja ključne biološke kazalnike, upošteva genetsko nagnjenost, meritve iz nosljive tehnologije in življenjski slog.

Poleg naštetega ponuja tudi napredne diagnostične metode, ki omogočajo odkrivanje zdravstvenih tveganj, še preden se pojavijo simptomi.

Vam prilagojeni plan dolgoživosti

V kliniki Epik vas ne bomo odpravili s kupom izvidov, ampak z jasno sliko vaših zdravstvenih tveganj ter konkretnih smernic za njihovo odpravo. Ta del procesa je ključen, zato posvetimo veliko časa razumljivi interpretaciji zdravstvene diagnostike, ki jo skupaj s prilagojenimi preventivnimi ukrepi zapakiramo v pregledno oblikovan plan dolgoživosti.

Izberite dolgoročno uspešnost

Zdravje je ključno za dolgoročni osebni in poslovni uspeh. Epik vam omogoča, da ga ne le ohranite, temveč tudi izboljšate.



Zakaj Epik namesto klasičnih managerskih pregledov?

»Epik, prva slovenska klinika za dolgoživost, s svojim delovanjem vpečuje novo zdravstveno paradigmo, ki namesto kurative na prvo mesto postavlja strokovno preventivo.

Z Epik pregledom tako managerji namesto klasičnega pristopa diagnosticiraj – ukrepaj dobijo celostno obravnavo podaljševanja življenja z znanstveno vodeno optimizacijo življenjskega sloga. Vse to pa zagotavlja takojšnje in dolgoročne zdravstvene učinke onkraj kroničnih in drugih bolezni sodobnega časa.«

Marija Lucija Antolič, dr. med.,
soustanoviteljica podjetja LAM Care
in klinike Epik



Vlagaj v odnose

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



FOTO: OSEBNI ARHIV

Beatrice Šlamberger
področna direktorica,
Berlitz Slovenija



FOTO: OSEBNI ARHIV

Marko Bombač
predsednik uprave,
Ljubljanska borza



FOTO: HALLA STUDIO

Uroš Fonovič
direktor,
LUNOS Slovenija

76

Katerim ciljem boste sledili letos?

Osredinili se bomo na še boljše podporo strankam z učinkovito komunikacijo, aktivnim poslušanjem in hitrim reševanjem težav. Našim učencem želimo zagotoviti najboljšo podporo na njihovi učni poti. Poleg tega bomo z AI-orodji omogočili še bolj prilagojene učne izkušnje v naših portalih za učenje.

Kakšen nasvet bi dali mlajši sebi?

Osredotoči se na ljudi in ne le na rezultate. Uspeh podjetja temelji na močni ekipi. Vlagaj v odnose, razvijaj talente in gradi kulturo zaupanja. Ne boj se delegirati. Dobri vodje zaupajo svoji ekipi in ji omogočajo rast. In nikoli se ne prenehaj učiti in se prilagajati, saj se svet hitro spreminja, najboljši managerji pa so radovedni in prilagodljivi. ■

Katerim ciljem boste sledili letos?

V ospredju bo izvajanje pravkar zaključene strategije Ljubljanske borze do leta 2028, s ciljem vsaj podvojiti rast prihodkov ter s tem okrepiti vodilno vlogo v regiji Adria. Prizadevali si bomo za dvig likvidnosti, širšo ponudbo finančnih instrumentov ter razvoj novih produktov in storitev. Pomembni bodo tudi poudarki na sodelovanju z deležniki in njihovega zadovoljstvu ter poslovni odličnosti.

Kakšen nasvet bi dali mlajšemu sebi?

Bodi vztrajen, radoveden in odprt do izzivov, saj se prav iz njih največ naučiš. Vendar pa v želji po doseganju rezultata ne pozabi na potrpežljivost – tako kot na borzi tudi v vsakodnevem življenju pot do uspeha ni sprint, temveč maraton. Ne pozabi, da so na tej poti največji kapital ljudje, zato vlagaj v odnose in se uči od tistih, ki so boljši od tebe. Če boš imel ob sebi prave ljudi, boš dosegel mnogo več, kot bi kadarkoli sam. ■

Katerim ciljem boste sledili letos?

Letos bomo še dodatno okrepili tržni položaj LUNOS v Sloveniji in širše v jadranski regiji z inovativnimi in trajnostnimi rešitvami decentraliziranih prezračevalnih sistemov, ki izboljšujejo kakovost bivanja in zdravje ljudi. Digitalizacija procesov in optimizacija prodajnih poti bosta izboljšali uporabniško izkušnjo, hkrati pa bomo okrepili izobraževanje partnerjev in ozaveščanje o pomenu kakovostnega zraka za zdravje in energetske učinkovitost.

Kakšen nasvet bi dali mlajšemu sebi?

Bodi potrpežljiv in vztrajaj pri dolgoročnih ciljih, tudi ko se soočaš z nepredvidljivimi izzivi. Zaupaj ekipi, delegiraj naloge in se osredotoči na strateški razvoj. Ne išči hitrih rešitev, temveč gradi na inovacijah in kakovosti, saj se dolgoročno najbolj obrestujejo. Ohrani širši pogled, bodi prilagodljiv in vedno ostani zvest svojim vrednotam. ■

Napovedujemo dogodke

2025

Koledar dogodkov redno dopolnjujemo.

Spremljajte osvežene informacije na www.zdruzenje-manager.si.

maj	9. 5.  ZAJTRK ZAME Mreženje mladih managerjev ob zajtrku vsak prvi petek v mesecu. <i>Restavracija DiVino, Ljubljana</i> 17.-24. 5.  GOSPODARSKA DELEGACIJA NA JAPONSKO; EXPO 2025 Na ZM smo dobili izjemno priložnost, da lahko med 17. in 24. majem z javno agencijo SPIRIT Slovenija organiziramo gospodarsko delegacijo na Japonsko in okroglo mizo na temo strateškega partnerstva med državama s poudarkom na novih tehnologijah. <i>Tokio in Osaka, Japonska</i> 28. 5.  MQ KONFERENCA MQ konferenca je namenjena hitrejšemu uveljavljanju znanj, praks in veščin inovativnega voditeljstva, utemeljenega na kodeksu etike in trajnosti slovenskega managementa. <i>Račji otok, Brdo pri Kranju</i>
junij	6. 6.  ZAJTRK ZAME Mreženje mladih managerjev ob zajtrku – vsak prvi petek v mesecu. <i>Restavracija DiVino, Ljubljana</i> 12. 6.  ZAKLJUČNO SREČANJE Z mentoricami in mentorirankami 10. mentorske mreže se bomo na zaključni izlet odpravili na vzhod Slovenije.
avgust	22. 8.  UTRIP ČLANSTVA NA PTUJU Tradicionalni obisk Ptuja skupaj z našimi člani – druženje pred zaključkom poletja v znamenju dobrih vin in poezije.
september	5. 9.  ZAJTRK ZAME Mreženje mladih managerjev ob zajtrku – vsak prvi petek v mesecu. <i>Restavracija DiVino, Ljubljana</i>
oktober	2.-3. 10.  MANAGERSKI KONGRES Tradicionalni dvodnevni Managerski kongres v Portorožu. <i>GH Bernardin, Portorož</i> 10. 10.  ZAJTRK ZAME Mreženje mladih managerjev ob zajtrku – vsak prvi petek v mesecu. <i>Restavracija DiVino, Ljubljana</i>

77

 BREZPLAČNO

 UGODNEJE ZA ČLANE IN ČLANICE

 STROŠKE KRIJEJO UDELEŽENCI, MOŽNOST SOFINANCIRANJA

MQ nagradna KRIŽANKA

Drage reševalke in reševalci križank, ker managerji vemo, da moramo naše možgane ves čas trenirati, v MQ reviji objavljamo tudi nagradno križanko. Potegujte se za **knjižno nagrado**. Podelili jo bomo srečnemu/-i izžrebancu/-ki izmed vseh, ki nam boste poslali pravilno rešeno geslo križanke.

Križanko poslikajte in jo pošljite **do 20. junija 2025** na MQrevija@zdruzenje-manager.si. Pripisite še podatke:

Ime in priimek: _____ Naslov za dostavo: _____

Dovoljujem, da bo navedene podatke Združenje Manager vodilo v zbirki nagradencev naslednjih 5 let. Če bom izžreban/-a, dovoljujem objavo svojega imena med izžrebanci.

			ZGODOVINAR	IZKUPIČEK	TOK, ŠKATLICA	UREJENO STANJE	PODGANI PODOBEN DREVESNI AMERIŠKI SESALEC	RUSKI ŠAHOVSKI VELE-MOJSTER KASPAROV	LINDSAY LOHAN	PALEC, COLA	AVTOR: MATJAŽ HLADNIK PODJETJE	METRIČNI POUKAREK, IKT
	PISNI ZNAKI STARE EGIPČANSKE PISAVE											
	IZTEPAČ											
	RAZGLEDNA GORA NAD BOHINJSKIM JEZEROM (1002 M)								RADIJSKI VODITELJ KANONI			
	ŠTEVILO 3					SIPEK PESEK PLAČA, OSEBNI DOHODEK				MARKO URŠIČ TKANO BLAGO		
	OTON ŽUPANČIČ NIŽJI DEL GORSKEGA SLEMENA				MAURICE UTRILLO JAVK, STOK			POSTAVA, RAST MERILO, KRITERIJ				
											HINAVKA	NAŠA PEVKA, HČI ELDE VILER
POMOČ: JAGNED KUMP MAKO ZALEK	LUČ	ELEKTRO-MAGNETNI VAL Z DOLŽINO OD 1 DO 30 CM	DEMONSTRACIJA ISAAC NEWTON				NAOČNIKI SREDO-ZEMSKO DREVO Z OLIVAMI					
ZELO TRDEN PAPIR ZA BRUŠENJE					NASILEN VSTOP KOVANEC ZA 5 ENOT					KRAJ PRI ZADRU		
POLIVINIL (KRAJŠE)					PESEM V SVETEM PISMU JUŽNI SADEŽ					KRAVICA, TELICA GRELNA NAPRAVA		
ETBIN KRISTAN			ZAVIHEK PLAŠČA, ZAVIH ANDY WARHOL				TOPOL Z VEJAMI NAVZGOR LETOVIŠČE V ISTRI					
PREVOZ						VLADO KRESLIN ČOLN NA MURI, KI DRŽI MLIN			SPOJ ROK S TRUPOM EGIPTOVSKI BOMBAŽ			
ZVEZNA DRŽAVA ZDA (DES MOINES)					OKRASNI IZDELEK IZ VOZLOV VEK, ERA					EDVARD ŽITNIK ŠVEDSKO ŠPORTNO SREDIŠČE		
LINDSEY VONN			NASPROTJE OKUSA NIKOLA TESLA					ZNAK ZA PREPLAH SLAVKO ADAMLJE				
OZKA REČNA DOLINA S STRMIMI POBOČJI						FILMSKA UMETNICA LIČENJA						
SENČNICA, UTA						PRVI, NAJSTAREJŠI OCEAN						



NLB d. - Triglav Republike z. št. 1520 Ljubljana

Vlaganje v našo regijo je vlaganje v našo prihodnost.

Tu je vaš in naš dom. In prav zato v Jugovzhodni Evropi, svoji domači regiji, zagotavljamo veliko več kot le finančne storitve. Zavezani smo k ustvarjanju uspešne družbe, kjer vsak posameznik in vsako podjetje najdeta nove priložnosti.

Za vse, kar sledi.

NLB Skupina



MOON

Driven by energy.



E-POLNILNICE ZA DOM IN PODJETJE

IZKORISTITE
SUBVENCIO*

Zanesljivo polnjenje, dolgoročno partnerstvo.



080 88 46

moon-energija.si



POLNILNA POSTAJA
MOON
Charger 2



POLNILNA POSTAJA
MOON
Community



HPC
POLNILNA POSTAJA
MOON Charger
DC 100-400



HPC
POLNILNA POSTAJA
MOON
XCHARGE C7

* Preverite pogoje za subvencijo na borzen.si