

# AKADEMČEK

REVILJA POSLOVNE AKADEMIJE, ŠTEVILKA 44, DECEMBER 2025

**Vodenje je treba prilagoditi glede na situacijo in posameznika**

**»UI ne bo nadomestil ljudi. Ljudje, ki ga uporabljajo, bodo nadomestili tiste, ki ga ne.«**

**Philipp Vorndran, naložbeni strateg: kupite stanovanje, zlato in razpršite portfelj**

**Informacijska pooblaščenka: Nezakonit videonadzor je najpogostejši razlog za globe**

**Fred Schneider, wiiw: Slovenci bi lahko pomagali reindustrializirati Ameriko**

**Kako biti uspešen na prodajnih policah: od strateških partnerstev do digitalizacije**

## Kazalo

|     |                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------|
| 4   | 19. KONFERENCA SALES SUMMIT                         |
| 11  | 8. KONFERENCA BIZNIS IN TRENDI V GRADBENIŠTVU       |
| 23  | 11. DNEVI PRAVA ZASEBNOSTI IN VAROVANJA INFORMACIJ  |
| 29  | 27. DNEVI ENERGETIKOV                               |
| 40  | 42. FINANČNA KONFERENCA                             |
| 51  | 30. SLOVENSKA MARKETINŠKA KONFERENCA                |
| 65  | TIE KONFERENCA                                      |
| 68  | 12. KONFERENCA SLOVENSКИH IZVOZNIKOV                |
| 73  | 13. KONFERENCA DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO               |
| 78  | 17. KONFERENCA PRODAJA IN MARKETING NA POLICAH      |
| 86  | 3. KONFERENCA RAST                                  |
| 89  | 9.0 POSLOVNA-LOGISTIČNA KONFERENCA MOVING SLOVENIJA |
| 93  | 3. KONFERENCA PRODUKTNEGA MENEDŽMENTA               |
| 99  | 27. POSLOVNA KONFERENCA PORTOROŽ                    |
| 111 | OKOLJSKO SREČANJE 2025                              |
| 116 | FOTOUTRINKI DOGODKOV                                |

## Uvodnik:



Mateja Bizjak  
urednica in novinarka

# Privzeta nastavitvev: Kozarec na pol poln

Ob koncu leta radi potegnemo črto. Ne zato, da bi napovedovali prihodnost – kot nas je na eni od letošnjih konferenc spomnila futuristka Anne Lise Kjaer, prihodnost namreč ni ena sama –, temveč zato, da bi bolje razumeli sedanost. In jo morda znali živeti nekoliko pametneje, bolj povezano, bolj človeško.

Umetna inteligenca je bila ena osrednjih tem naših letošnjih srečanj. A ne kot grožnja, temveč kot orodje. UI ne bo nadomestila ljudi. Nadomestili jih bodo ljudje, ki jo znajo uporabljati – in to znanje danes ni več vprašanje tehnologije, temveč miselnosti. A ob tem ne smemo pozabiti, kako močan je njen vpliv. Prav zato smo na naših dogodkih govorili tudi o pomenu avtentičnosti in o tem, kako se izogniti »dobi povprečja«.

Kot opozarja priznana futuristka, kljub vsem izzivom še nikoli nismo živeli v bolj vznemirljivih časih. Pet generacij hkrati dela, kupuje, ustvarja in razmišlja v multipolarnem, prepletenem, kompleksnem svetu, v katerem nas primarno opredeljuje miselnost. V takšnem svetu ni dovolj, da skrbimo le za rezultate – pomembni so tudi ljudje, planet in namen. Prav zato postaja ključno, s kakšno »privzeto nastavitvijo« stopamo v prihodnost: s strahom pred neznanim ali z zaupanjem, da lahko iz vsake situacije potegnemo nekaj dobrega.

Naše konference ne napovedujejo prihodnost, si pa prizadevajo graditi to zaupanje. Ponujajo smerokaze. Ideje. Pogovore. In prostor za razmislek. Hvala, ker ste bili v minulem letu del njih in ker skupaj soustvarjamo prihodnosti, v katerih imajo glavno vlogo ljudje.

Naj bo tudi novo leto polno odprtosti za neznano in z dovolj časa za razmišljanje. In za drug drugega. Prihodnost namreč ni le destinacija, na katero gremo. Prihodnost sooblikujemo vsi – s kozarcem, ki je na pol poln!



Revija Poslovne akademije Finance / št. 44. december 2025

Urednica: Mateja Bizjak

Novinarji: Blaž Abe, Mateja Bertoncelj, Mateja Bizjak, Teja Grapulin, Nataša Koražija, Špela Mikuš, Klara Sternad, Jure Šujica, Boštjan Usenik, Izidor Vetrih  
Grafična postavitev: Jera Jakše

Fotografije: Aleš Beno, Jernej Lasič, Dvora Photography, Express One, Helena Kermelj, Ore Huiying/Bloomberg, Sensum, Arhiv Pošte Slovenije, osebni arhivi



ČASNIK FINANCE, d. o. o.,

Poslovna akademija, Bleiweisova 30, 1001 Ljubljana

E: akademija@finance.si | T.: 01 309 14 94 | W: akademija-finance.si

# Vodenje je treba prilagoditi glede na situacijo in posameznika



*Pogosto slišimo, da je potrebno mlajše generacije voditi drugače. O tem, zakaj in kako, smo se pogovarjali z **dr. Marijeto Kobetič**, coachinjo in svetovalko podjetjem.*

**Aljan de Boer, vodja oddelka za navdih pri mednarodnem svetovalnem podjetju TrendsActive, ki je kot glavni govorec predaval na lanske letnem SMK, je kot pomembno temo, ki se tiče generacije Z (rojeni med letoma 1996 in 2010) kot zaposlenih, izpostavil mentalno zdravje. To, da mlad človek zapusti pisarno ob treh popoldne, je pogosto napačno razumljeno kot pomanjkanje motivacije ali neproduktivnost, pravi. Obenem pa je izpostavil tudi njihovo izgubljenost in pomen podjetij kot delodajalcev, da jim pokažejo svojo vizijo sveta v kontekstu, v katerem so se tradicionalni viri vodenja izgubili. Katere so ključne značilnosti mladih – generacije Z-, ki bi jih moral vsak delodajalec razumeti in upoštevati?**

Aljan de Boer ima prav. Mladi veliko vlagajo v mentalno zdravje, ki vključuje tudi ravnovesje med delom in prostim časom. Starejše generacije pa to pogosto dojemajo kot pomanjkanje motivacije za delo. V resnici gre za različne vrednote. Nekatere, ki so bile za prejšnje generacije ključnega pomena, pri mlajših izgubljajo na veljavi. To pa ne pomeni, da mladi nimajo vre-

dnov, le drugačne so. Starejši imajo svoj nabor vrednot, ki jih je oblikovalo okolje, v katerem so odrasli, mlajši pa svojega. Kar družbi manjka, je razumevanje in empatija do drugače mislečih. Pogosto mislimo, da je naše razmišljanje edino pravilno, v resnici pa bi morali biti bolj odprti in dopuščati možnost drugačnih pogledov.

Mlajše generacije so bile vzgojene drugače. Vzgoja je temeljila na empatiji, pogovoru in poudarku na mentalnem zdravju, namesto na strogih pravilih in kaznih. Manj je bilo slepega sledenja avtoritetam, več pa dogovarjanja in sodelovanja. To pa je bistveno drugače od vzgoje starejših generacij, ki je temeljila na pravilih, kaznih, disciplini in omejenem izražanju čustev ter naklonjenosti. Danes se te razlike srečujejo na delovnem mestu in v družbi, kar pogosto povzroča nerazumevanje in konflikte.

Mladi razbijajo tabuje, ki jih je postavila starejša generacija. Na primer, o mentalnem zdravju se je v splošni družbi začelo resneje govoriti šele v zadnjih desetih letih, še intenzivneje pa med in po pandemiji. Mlajša generacija je ob tem odraščala in je glede mentalnega zdravja veliko bolj odprta. Želijo si,

da bi se o tem več govorilo tudi na delovnem mestu, predvsem s strani vodij, ki predstavljajo zgled.

Mladi odkrito govorijo o denarju. Starejše generacije pogosto menijo, da je mladim pomemben le denar in da na delo gledajo zgolj skozi finančno prizmo. V resnici pa mladi o denarju govorijo brez sramu, saj zanje ni več tabu tema. O plačah in finančah se pogovarjajo tako sproščeno, kot bi se o tem, katera restavracija je dobra. Starejši pa ob tej temi pogosto občutijo zadrego. Generacija Z je bila vzgojena k samostojnemu razmišljanju in izražanju mnenja, zato nima zadržkov pri pogovorih o finančah. Poleg tega živijo v drugačnih časih. Življenje je postalo izjemno drago, stanovanja so nedostopna, cene surovin in hrane strmo rastejo. Seveda zato veliko govorijo o denarju.

Mladi si želijo smiselnega dela. Starejše generacije so službo pogosto dojemale kot sredstvo za preživetje in niso razmišljale o vrednotah podjetja ali njegovem vplivu na okolje. Preprosto so sledile navodilom, saj so bile vzgojene v avtoritarnem sistemu. Mlajše generacije pa se sprašujejo, zakaj nekaj počnejo in kakšen smisel ima njihovo delo. Če ne vidijo povezave med svojim delom

in širšim pomenom, so pripravljeni naloge ne opraviti ali celo zapustiti delovno mesto. Vodje morajo znati povezati ekipo z vrednotami podjetja in znati predstaviti naloge na način, ki daje občutek večjega smisla. Na primer, če danes uspešno zaključimo ta projekt, bo podjetje ustvarilo dobiček, kar pomeni, da bomo lahko izplačali plače in investirali v nadaljnji razvoj.

Mladi želijo nenehno učenje in razvoj svojih kompetenc. Zavedajo se, da se v tehnološko naprednem svetu delovna mesta hitro spreminjajo. Umetna inteligenca je lahko njihova konkurenca, zato vedo, da morajo biti fleksibilni in se učiti novih kompetenc. Delodajalci morajo to prepoznati in nuditi podporo pri izobraževanju ter tudi pri duševnem zdravju.

Ključno pri razlikah med generacijam je, da poskušamo razumeti logiko drugih. Če se nekaj ne uje ma z našim načinom razmišljanja, smo pogosto hitro obsojajoči. A namesto tega bi morali biti bolj odprti, radovedni in se truditi razumeti drugačne poglede. Najslabše, kar lahko storimo, je, da preprosto sklepamo in ne sprašujemo.

### **Kaj pa mlade vodi pri izbiri delodajalca? Kako lahko organizacija poveča svojo privlačnost za mlade?**

Mladi si želijo uravnoteženega razmerja med delom in prostim časom. To je ena najpomembnejših zahtev generacije Z. Enako pomembno jim je, da imajo čas za delo, sprostitve, šport, branje in druge dejavnosti. Ne postavljajo jih v hierarhijo pomembnosti, temveč jih obravnavajo kot enakovredne. Podjetja, ki želijo privabiti in obdržati mlade talente, morajo omogočiti dovolj prostora za prostočasne dejavnosti zaposlenih. Fleksibilnost pri delu, kot so delo na daljavo, prilagodljiv delovni čas in krajši delovniki, je eden od načinov, kako to doseči.

Poleg ravnovesja med delom in zasebnim življenjem mladi pričakujejo tudi priložnosti za izobraževanje in razvoj. Podjetja bi morala

ponujati različne oblike učenja, ne le formalnih izobraževanj, temveč tudi coachinge, delavnice in druge metode za osebni in profesionalni napredek.

Prav tako si želijo poštenega plačila in finančnih nagrad. To pogosto predstavlja izziv za podjetja, saj pričakujejo motivirane zaposlene, hkrati pa niso vedno pripravljena ustrezno nagraditi njihovega dela. Na koncu koncev tudi podjetja želijo ustrezno razporediti finance. Vendar je realnost taka, da če želimo, da zaposleni kakovostno opravljajo svoje delo in ostanejo v podjetju, jih moramo pošteno plačati.

Pomembna jim je pozitivna delovna kultura, ki temelji na dobrih odnosih in povezovanju ekipe. Veliko vlogo pri tem ima vodja. Njegova naloga je, da zavestno vlaga v izboljšanje vodstvenih veščin in gradi močno ter povezano ekipo. Kultura v podjetju ne nastane sama od sebe, temveč je rezultat premišljenega in načrtnega truda vodstva.

Mladi si želijo tudi možnosti napredovanja. Jasna struktura in določena pravila glede kariernega razvoja so v očeh mladih zaposlenih velik plus. Če podjetje ponuja priložnosti za rast, bodo zaposleni bolj motivirani in zvesti organizaciji.

Poleg vsega pa jim je ključno tudi smiselno delo. Mladi ne želijo slepo slediti navodilom. Pomembno jim je, da razumejo, zakaj nekaj počnejo, in da čutijo povezavo med svojim delom in širšim ciljem podjetja. Če tega občutka ni, jim delo ne bo predstavljalo zadovoljstva.

Nazadnje jim veliko pomeni tudi skrb za okolje. Podjetja, ki dejavno vlagajo v trajnostne rešitve in okoljsko odgovornost, imajo večjo možnost, da pritegnejo in obdržijo mlade zaposlene.

**Gre res za tolikšne spremembe glede na prejšnje generacije, da se jim je potrebno pri vodenju prilagajati? Ali do tega prihaja zgolj zaradi situacije pomanjkanja delovne sile, medtem ko je npr. generacija X vstopala na trg, ko delovnih mest ni bilo (toli-**

**ko). Koliko pa lahko pričakujemo (ali: moramo pričakovati!), da se bodo prilagodili mladi?**

Menim, da vodenje potrebuje transformacijo, saj tudi starejše generacije danes potrebujejo drugačen pristop.

Tradicionalni način vodenja je bil avtoritativen: "naredi tako, kot sem ti rekel, brez ugovaranja." Hierarhija je bila jasna: šef ukazuje, zaposleni poslušajo. Danes pa, ko se vse bolj zavedamo pomena duševnega zdravja, vemo, da takšen pristop ni vedno najbolj učinkovit, ljudje se ne vedno dobro odzivajo na takšen način, ker je dolgoročno utrujajoč. Vodenje je treba prilagoditi glede na situacijo in posameznika. Prav iz tega izhaja tudi potreba po prilagajanju mlajšim generacijam. Mladi si želijo videti smisel v svojem delu, pričakujejo več odprtih pogovorov o duševnem zdravju in cenijo, ko vodje pokažejo tudi svojo ranljivost. To pa ne koristi le njim, temveč tudi starejšim generacijam.

Seveda na spremembe vpliva tudi pomanjkanje delovne sile, saj so zaposleni danes v močnejšem položaju kot v času generacije X, ko je bilo delovnih mest več. Vodenje mora upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na delovno okolje, in ne gre le za to, da se morajo samo podjetja in vodje prilagoditi. Prilagajanje mora biti obojestransko.

Mladi so odraščali v drugačnih razmerah, z drugačno vzgojo, obdani s tehnologijo in z novicami o podnebni krizi, zato v delovno okolje vstopajo s povsem drugačno perspektivo. To ne pomeni, da so neprilagojeni, temveč da potrebujejo usmerjanje. Naloga vodje je, da jih razume, ne da jih le obsoja, in da poišče načine, kako jih motivirati ter vključiti v kulturo podjetja. Seveda morajo svoj del narediti tudi mladi. Dobra novica je, da so mladi željni učenja in napredka. Če vodstvo in zaposleni sodelujejo, lahko skupaj dosežejo zastavljene cilje.

**Mladi so načeloma posebni tudi zaradi svojega digitalnega vedenja. Kot je dejal de Boer, »ti mla-**

**di ne govorijo, ne pišejo, ampak komunicirajo z vizualnimi podobami, videoposnetki, zgodbami, GIF-i, memi.» So zato »naravni« prodajalci?**

Čeprav je generacija Z zelo spretna pri uporabi tehnologije, še vedno ceni pristen osebni stik. Ali jih dobro poznavanje digitalnih orodij avtomatično naredi dobre prodajalce, težko sodim. Prepričana pa sem, da se odlični prodajalci najdejo v vseh generacijah. Ključne prodajne veščine so pogosto prirojene ali privzgojene, nato pa se skozi delo in izkušnje dodatno razvijajo. To pa ne pomeni, da se jih ni mogoče naučiti. Generacija Z ima velik potencial za uspeh v prodaji, saj je pripravljena razvijati svoje kompetence in se učiti.

Poleg tega mladi danes cenijo avtentičnost. Njihov način odločanja o nakupu se je spremenil. Ne želijo zgolj poslušati, katere lastnosti ima določen izdelek, temveč želijo razumeti, kako se lahko z njim povežejo, se poistovetijo in začutijo navdušenje, ki jih pritegne v zgodbo blagovne znamke. Lahko bi rekli, da vidijo smisel v tem, kar počnejo oziroma prodajajo. Družbena omrežja so polna primerov, kjer ljudje z deljenjem svojih osebnih zgodb postanejo zanimivi za mlado generacijo do te mere, da jim sledijo in kupujejo njihove izdelke ter storitve. Veliko je tudi primerov, ki govorijo o mentalnem zdravju.

Mladi prodajalci se tega dobro zavedajo. Če znajo vzpostaviti povezavo in graditi zaupanje skozi pristno komunikacijo, imajo veliko večje možnosti za uspeh. Prodaja zanje ni več le predstavitev izdelka, temveč ustvarjanje doživetja, ki pri kupcu vzbudi občutek pripadnosti. In ravno v tem je njihova prednost.

#### **Kako bi morali voditi mlade prodajalce? In kdo: Vodja ali 'coach'?**

Mlade prodajalce je treba zavestno in premišljeno voditi. V zadnjem času se veliko govori o vodji kot coachu, vendar je ta koncept pogosto napačno razumljen. Pomembno je



razumeti, da vodja v takšnem primeru ni klasični coach svoji ekipi, temveč nekdo, ki se na določenih izobraževanjih nauči coaching veščin, ki mu pomagajo pri razvoju vodstvenih kompetenc.

V resnici mora vodja prilagajati svoj način vodenja glede na posameznika in situacijo. Na primer, če v ekipo pride študent brez izkušenj, ki je sicer motiviran, a nima razvitih kompetenc za prodajo, ga bo treba več usmerjati. Vodja mu bo pokazal, kako se delo opravlja, ga učil novih veščin in mu nudil jasne smernice. Takšen pristop je bolj direktiven. Podobno velja za nekoga, ki je v podjetju menjal delovno mesto, na primer prešel iz marketinga v prodajo. Ima določene kompetence, kot so dobre medosebne veščine, vendar mu primanjkuje specifičnih prodajnih izkušenj. Tudi v tem primeru je potrebo več strukture in usmerjanja.

Drugačna situacija je, kadar je zaposleni že nekaj časa v prodaji, a mu je iz različnih razlogov padla motivacija. Morda ima osebne težave, na primer majhnega otroka, ki ne spi, ali pa je naletel na oviro pri delu in izgubil samozavest. V takšnem primeru je bolj smiselno uporabiti coaching pristop, kjer vodja spodbuja, veliko posluša, postavlja vprašanja in nudi oporo. Pri zaposlenih, ki so že dlje časa prodaji in imajo dobro razvite kompetence, a jim občasno upade motivacija, je pomembno, da se jih

aktivno vključuje v dogajanje. Lahko jim damo večjo vlogo v ekipi, jih vključimo v različne procese ali jih spodbudimo k mentoriranju drugih sodelavcev. Ključno je, da se z njimi redno pogovarjamo, jih vključujemo in jim nudimo podporo.

Ko pa gre za nekoga, ki svoje delo odlično obvlada in je hkrati močno motiviran, vodja takemu zaposlenemu le dodeljuje naloge in mu zaupa pri njihovem izvajanju.

Pomembno je, da vodja pozna svojo ekipo in se ji zna prilagoditi. To pomeni, da zaposlene obravnava enakopravno in jim ponuja takšen način vodenja, ki jim omogoča, da izkoristijo svoj potencial in opravijo svoje delo kar najbolje. Pri tem je ključna transparentna komunikacija, kjer vodja jasno pove, kakšen način vodenja uporablja in zakaj.

Coach pa je lahko pomembna podpora vodjem, saj jim pomaga hitreje pridobiti potrebna znanja za učinkovito vodenje. Če bi vodja to znanje razvijal sam, bi bilo to veliko bolj dolgotrajen proces, poln preizkušanj in napak. S pomočjo coacha pa lahko ključne veščine osvoji v krajšem času in z manj truda.

---

*Prispevek je bil prvič objavljen  
12.2.2025 na akademija-finance.si.*

---



# ACREDIA: NARAŠČAJOČE ŠTEVILO STEČAJEV V SLOVENIJI – KREDITNO ZAVAROVANJE KOT ŠČIT

Acredia, vodilna avstrijska kreditna zavarovalnica, pričakuje, da se bo v letu 2025 število stečajev v Sloveniji še povečalo, predvsem v energetsko intenzivnih panogah in sektorjih, ki so močno odvisni od svetovnih dobavnih verig. Čeprav se inflacija stabilizira, je gospodarski pritisk velik. Naraščajoče obrestne mere, nihanje cen surovin in geopolitične negotovosti otežujejo finančno načrtovanje. Glavno vprašanje bo, kako se bodo podjetja soočala s težavami z likvidnostjo in se zaščitila pred neplačili.

## Varnost v negotovih časih: Kreditno zavarovanje kot stabilna zaščita

Likvidnostne težave pogosto ovirajo pridobivanje novih poslov. Mnoga podjetja ne preverjajo bonitete potencialnih strank dovolj natančno – še posebej pri velikih kupcih, ki veljajo za »prevelike, da bi propadli«. Toda število velikih stečajev narašča, nepotopljiva podjetja ne obstajajo več.

Kreditno zavarovanje ščiti pred tveganjem neplačil. »Analiziramo bonitetno sposobnost 83 milijonov podjetij po vsem svetu in zgodaj opozarjamo na tveganja,« pojasnjuje Aleksander Vidovič, vodja prodaje pri Acredii. »Nenehno spremljamo tudi tveganja v panogah in razvoj trgov, kar podjetjem omogoča, da namesto nepredvidljivih izgub plačujejo predvidljivo premijo – v primeru škodnega dogodka pa so njihove terjatve pokrite.«

Rezervirajte brezplačno svetovanje tukaj.





## UI podpora spreminja iz reaktivne v proaktivno



**Matjaž Možina** že več kot 20 let deluje na področju razvoja mobilnih rešitev. Je ustanovitelj in lastnik podjetja 2Mobile, ki razvija tehnološke rešitve za pogovorno trženje in mobilni marketing, ki jih uporabljajo številne uspešne blagovne znamke, med njimi so Mastercard, GLS, A1 Slovenija. Prepričan je, da je umetna inteligenca (v nadaljevanju tudi UI) izmed vseh prodajnih področij največ priložnosti za izboljšanje prinesla ravno področju skrbi za stranke.

**Kako umetna inteligenca že vpliva na podporne centre in e-trgovino? Ali pomaga tudi pri vprašanjih glede dostave in poprodajnih storitev? Katere segmente podpore najbolj avtomatizira?**

UI je že močno prisotna v podpor- nih centrih in e-trgovini. Eden naj- vidnejših vplivov je uvedba UI- vir- tualnih agentov, ki avtomatizirajo komunikacijo s strankami. Ti lahko odgovarjajo na pogosta vprašanja, pomagajo pri navigaciji po sple- tnem mestu, sledijo naročilom ter nudijo podporo pri nakupnem pro- cesu. S tem razbremenijo človeške agente, ki se lahko posvetijo zah- tevnejšim vprašanjem.

**V poprodajnih storitvah UI omo- goča proaktivno podporo, na primer pri obravnavi reklamacij, hkrati pa zagotavlja večkanal- no komunikacijo. Stranke lahko tako hitro in preprosto stopijo v stik z virtualnimi agenti s po-**

**močjo priljubljenih kanalov – po- leg spletne strani podjetja so to tudi Viber in WhatsApp.**

**Katere so največje priložnosti za izboljšave pri uporabi umetne intelligence v podpori strankam, obravnavi reklamacij in svetova- nju pred in po nakupu?**

Največja priložnost UI je v nadaljnji personalizaciji uporabniške izku- šnje. Z analizo vedenja strank lahko podjetja ponudijo prilagojena pri- poročila in vsebine ter omogočijo celovit pregled nad stranko (t.i. 360 pogled). Primer: Stranka opravi na- kup na spletni strani, podporo prej- me s pomočjo virtualnega asisten- ta, nato pa dobi prilagojeno Viber poslovno sporočilo, SMS ali e-pošto s priporočili za nadaljnje nakupe. Tak pristop povečuje zadovoljstvo strank, krepi njihovo zvestobo in jih ohranja v prodajnem procesu.

Pri reševanju reklamacij UI omo- goča hitrejšo identifikacijo težav in predlaganje ustreznih rešitev, kar

skrajša čas obravnave in izboljša učinkovitost. Prav tako lahko ana- lizira povratne informacije strank ter identificira področja, kjer so potrebne izboljšave.

Pri svetovanju pred in po nakupu UI deluje kot virtualni asistent, ki strankam takoj odgovori na vpra- šanja, pomaga pri izbiri izdelkov in zagotavlja podporo po nakupu, na primer z navodili za uporabo ali nasveti za vzdrževanje.

**Ali zaposleni v podpornih cen- trih in odločevalci vidijo umetno inteligenco kot grožnjo ali kot orodje, ki jim pomaga hitreje in bolje reševati poizvedbe strank?**

Percepcija UI med zaposlenimi in odločevalci se razlikuje. Nekateri jo dojemajo kot grožnjo zaradi strahu pred avtomatizacijo delovnih mest, večina pa prepoznava njen poten- cial kot orodje, ki izboljšuje učinko- vitost in omogoča osredotočanje na kompleksnejše naloge. Res pa je, da je zaradi UI 'pompa' veliko in-

formacij, ki prihajajo z vseh strani, kar lahko povzroči zmedo. Posledično se nekatera podjetja odločijo za napačne ali nezanesljive rešitve in se kasneje vračajo k nam po pomoč pri vzpostavitvi zanesljive in varne UI-rešitve.

### Se zaradi UI spreminja vloga podpore in prodaje?

Vloga podpore in prodaje se spreminja iz reaktivne v proaktivno. Namesto zgolj odzivanja na poizvedbe strank lahko zaposleni zdaj s pomočjo UI predvidevajo njihove potrebe, ponujajo prilagojene rešitve in gradijo dolgoročne odnose. To pomeni, da se poudarek premika z rutinskih nalog na strateške aktivnosti, ki prinašajo večjo vrednost tako za stranke kot za podjetje.

**Naslov letošnje Sales Summit konference je "Nova era podpore: Moč tehnologije, moč ljudi". Kako lahko umetna inteligenca izboljša podporo strankam, njihovim nakupnim odločitvam, pospeši reševanje reklamacij ter izboljša dostavno izkušnjo? Kako lahko tehnologija okrepi delo ljudi v podpori in omogoči boljše izkušnjo za stranke?**

UI izboljšuje podporo strankam z zagotavljanjem hitrih in natančnih odgovorov s pomočjo virtualnih agentov, kar zmanjšuje čakalne dobe in povečuje zadovoljstvo uporabnikov. V našem podjetju 2Mobile smo zavezani integraciji naprednih UI-rešitev, ki ne le avtomatizirajo procese, temveč tudi izboljšujejo interakcije s strankami in podpirajo zaposlene pri njihovem delu.

---

*Prispevek je bil prvič objavljen 18.2.2025 na akademija-finance.si.*

---

## Uspešni prodajniki in njihovi vodje ne tvegajo lastnega zdravja?!



**“** *Darja Hvala je strokovnjakinja za razvoj zaposlenih, ki se je v več kot 20-ih letih dela na kadrovskem področju v korporativnem okolju posvečala razvoju zaposlenih, timskim odnosom in organizacijski kulturi. Vodila je ekipo razvojnikov v času združevanja dveh poslovnih sistemov in takrat doživela izgorelost.*

Svoje izkušnje in strokovne pristope je združila pod blagovno znamko BURNOUT BYE BYE, na 19. Sales Summitu pa je udeležencem predstavila praktična orodja in nasvete, kako naj se kot vodje prodaje spopadajo z vsakodnevnimi pritiski, ki si jih nalagajo sami in jih sproža njihovo delovno okolje.

### Kako pogosta je izgorelost med prodajalci, med vodji prodaje?

Izčrpanost, ki vodi v izgorelost, je za vodje prodaje in prodajalce pogosta, a tudi skrito stanje. Veliko jih izgoreva potihem in v daljšem časovnem obdobju. Prodajo motivirajo rezultati, pogosti so vedno večji pritiski, ki jih narekujejo nadrejeni in zahteve trga. Prodajna

pričakovanja se nikoli ne ustavijo. Posledično si tudi prodajalci premalokrat vzamejo čas za okrevanje, vzpostavljajo ravnovesje med profesionalnim in zasebnim življenjem.

### Ali v tem pogledu izstopajo glede na druge poklicne skupine?

Da, prodajniki izstopajo po intenzivnosti pritiska in po tem, da so vedno v interakciji z ljudmi. Njihov uspeh se meri v številkah in to vsak mesec znova. Pri vodjih prodaje je pritisk še večji, saj niso odgovorni le za svoje številke, temveč hkrati še za rezultate celotne ekipe ter morebitna nedoseganja ciljev. So pod pritiskom strateških pričakovanj, ki se pogosto spreminjajo gle-

de na razmere na trgu.

### **Zakaj pri njih prihaja do izgorelosti?**

Omenila sem že glavne motivatorje, torej prodajni uspeh. Hkrati pa so poklicno izpostavljeni ne-nehnim pritiskom, torej stresnim situacijam. Vsak mesec znova morajo dokazati svojo vrednost, kar se pogosto prelevi v dolgotrajni, ponavljajoči pritisk. Konstantno se odzivajo na stranke, trg, konkurenco, življenjske cikle prodaje, kar pomeni nepredvidljivost, saj je veliko dejavnikov izven njihovega vpliva. Prilagajajo se stranki, ko je ta na voljo - in ji morajo takrat biti na voljo tudi prodajalci. Pogosto jih do rezultatov žene le hitenje od cilja do cilja. Napaja jih adrenalinska motivacija in pogosto ne vzpostavi-jo pravega ravnovesja.

### **Kako se soočati s temi razlogi/ pritiski, da ne pride do izgorelosti?**

Pravzaprav je potreben drugačen pogled, ključ je v spremembi miselnosti. Spremembe je dobro vpeljati v vsakdan še pred pojavom posledic prekomerne, dolgotrajne stresne obremenitve. Razviti je potrebno sposobnost, da nam postane pomembno pametno upravljati svojo energijo, ne le čas. Uspešni prodajniki in njihovi vodje ne tvegajo lastnega zdravja. Pomembno jim je, da se pritiski ne prelevijo v kronični stres in izgorevanje.

### **Naslov letošnje konference je »Nova era prodaje: Moč tehnologije, moč ljudi.« Kakšno je v tem kontekstu ključno sporočilo vašega predavanja?**

V prodaji ne bo zmagal tisti, ki dela največ, ampak tisti, ki dela najbolj preudarno. Sodobne tehnologije nam dajejo podatke in orodja, a resnična moč ostaja v ljudeh, medosebnih odnosih, psihološki odpornosti in varnosti. Ta vpliva na naš nivo energije. Vse to je treba znati dobro upravljati in upoštevati, da lahko pridemo na cilj zdravi ter z občutki uspešnosti in zadovoljstva.

### **Kako se izogniti pastem, zaradi katerih večja moč tehnologije**

### **vodi v manjšo moč ljudi?**

Tehnologija obljublja večjo učinkovitost, a hkrati ustvarja past stalne dosegljivosti, večje količine podatkov in pritisk hitrih odločitev. Če nismo previdni, lahko to vodi v preobremenjenost, izgubo fokusa in hitrejše izgorevanje. Na konferenci bom pokazala, kako ohranjati osredotočenost in dolgoročno vzdržljivost, kar omogoča mentalno zdravje in trajne prodajne rezultate. Ključ je v miselnosti, da uravnotežimo realna pričakovanja, ne da bi nas to stalo zdravja.

---

*Prispevek je bil prvič objavljen  
11.3.2025 na finance.si.*

---

# Boris Podrecca: Zakaj bi gradili dolgočasne minimalistične napolitanke?



*Kljub zlomljenim rebrom zaradi padca z lestve v svoji knjižnici je Boris Podrecca, fenomen oblikovanja prostora, na letošnji gradbeni konferenci v Portorožu gradbenike ljubeznivo prisilil v razmislek. O tem, da ima tisto, kar gradijo, tudi brez dodatnih stroškov lahko več funkcionalnosti kot le eno. In za svoje uvodno predavanje je od gradbenikov, ki arhitektov že pregovorno ne marajo, dobil glasen in dolg aplavz.*

Govor je bil o polifoniji v arhitekturi. Beseda zveni zelo akademsko. Dejansko pa pomeni le zahtevo, naj prostor, ki ga arhitekt oblikuje in gradbenik zgradi, omogoča več funkcij človekovega življenja. Ne le ene same! Naštel je kopico primerov iz prakse.

Hodnik, ki jih Podrecca strastno sovraži, tako postane galerija, vrt priložnost za občudovanje razgleda, prostor za posedanje ali za pogovor. Čisto navaden most za pešce lahko – brez dodatnih stroškov – na vrhu loka mimoidočim ponudi klopec in postane mali trg. Nagib fasade za nekaj stopinj, recimo, ne zahteva statičnih posegov niti višjih stroškov, pa zmanjša potrebo po senčenju in iz dolgočasne fasade z igro senc brezplačno poživi prostor. Svetloba in senca sta vendar zaslonj.

V sosednji Avstriji, tako Podrecca, je tovrstna polifonija arhitekture – ki

je končno le odsev polifonije življenja – že uzakonjena. Ne gradijo več spalnih naselij, ampak s skupnimi prostori za praznovanja in rekreacijo, s knjižnico in ozelenjenimi notranjimi dvorišči ter s prostori za poslovni in trgovski program ponudijo možnost, da na istem mestu poteka vse več življenjskih funkcij. Končno se s tem zmanjša tudi ogljični odtis, saj je treba manjkrat sesti v avto in na telovadbo ali trgovino potovati na drugi konec mesta.

»Stil ni več važen,« je sklenil Podreca. Dolgočasne minimalistične stolpnice, ki jim pravi napolitanke, pa so izgubljen potencial. Vsaka stavba je original, pomembno je le, da ima neko čustvenost, ki zbudi pozornost ljudi.

*Prispevek je bil prvič objavljen  
26.3.2025 na finance.si.*



**ŽGP**

### GRADIMO MODRO POT.

Vrhunska kakovost in edinstveno znanje za trajnostno prihodnost železniške infrastrukture.

Sledite nam: [sz-zgp.si](https://www.sz-zgp.si) [YouTube](#) [Instagram](#) [Facebook](#)

Oglas



Oglas

# SISTEM TEHTANJA BREZ OPERATERJA

DIGITALIZACIJA TEHTALNEGA  
PROCESA ZA HITRO IN  
UČINKOVITO POSLOVANJE.



# Damijan: Država naj zagotovi stalno raven naložb v gradbeništvu



»Država bi morala za stabilno dinamiko gradbenih del v Sloveniji na leto zagotoviti 2,5 odstotka BDP oziroma trenutno okoli 1,7 milijarde na leto,« je glavni poudarek predavanja Jožeta P. Damjana s konference Biznis in trendi v gradbeništvu. Tako imenovano zlato pravilo bi zmanjšalo volatilnost slovenskega gradbeništva, katerega delež v BDP in dinamika močno nihata. To pomeni, da so podjetja brez stalnih naročil in posledično na robu propada. Gradbeništvo ima ob tem pomembne makroekonomske učinke na gospodarstvo, njegov ekonomski multiplikator znaša 2,3, z drugimi besedami: vsak vložen evro poveča BDP za 2,3-krat.

A kot je poudaril Damijan, je te učinke treba maksimirati za domače subjekte, kar v razvitejših članih EU, denimo v Avstriji in Nemčiji, že počnejo. Tudi s protekcionističnimi ukrepi, naperjenimi proti tujim izvajalcem. Drugače od Slovenije je v Avstriji delež gradbeništva v BDP stabilen in znaša med 5,5 in šestimi odstotki, ne glede na krize in druga gospodarska gibanja.

## JADEK & PENSA

*Prispevek je bil prvič objavljen  
26.3.2025 na finance.si.*

# DOBRODOŠLI V SKLADIŠČU UČINKOVITOSTI

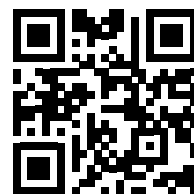
KLANCAR

DESNA  
ROKA  
UČINKOVITIH  
GRADBIŠČ

**Vaša dodana vrednost se začne v našem skladišču.**

Naša organizacija, podpora in logistika vam prihranijo čas, stroške in nepotrebne zaplete. Tako vaša gradbišča delujejo hitreje, bolj zanesljivo in brez prekinitev.

Začnite graditi  
učinkoviteje:



[www.klancar.com](http://www.klancar.com)

PISARNIŠKI  
KONTEJNERJI

STOLPNI ŽERJAVI

OPREMA ZA ŽERJAVE

SAMOPOSTAVLJIVI  
ŽERJAVI

GRADBIŠČNA OGRAJA

GRADBENA DVIGALA

1  
UPRAVNA STAVBA

2  
SERVISNA DELAVNICA

3  
ELEKTRO DELAVNICA

1 2 3  
SKLADIŠČNA HALA



Naložbeno zavarovanje zavarovalnice Generali ODGOVORNA PRIHODNOST\*

## **BOLJŠI JUTRI ZA VAŠO DRUŽINO LAHKO ZAČNETE USTVARJATI TUKAJ IN ZDAJ**

Tako je, tudi letos je še čas, da vašo prihodnost začnete oblikovati po svoje. Če imate nekaj prihrankov, ki bi jih radi dodatno oplemenitili, ter hkrati še naprej varčevali in poskrbeli tudi za varno prihodnost vaše družine, to lahko storite TUKAJ IN ZDAJ. Z naložbenim zavarovanjem zavarovalnice Generali ODGOVORNA PRIHODNOST\*.

**ODGOVORNA PRIHODNOST je življenjsko zavarovanje  
zavarovalnice Generali z naložbami, ki spodbujajo  
trajnostni razvoj\*.**



# **GENERALI**

V zavarovalnici so ga zasnovali z mislijo na odgovorno varčevanje. Namenjeno je osebam, ki si poleg življenjskega zavarovanja želijo tudi **dolgoročnega varčevanja** ob upoštevanju trajnostnih načel. Tako zavarovanje združuje odgovorno varčevanje, ki vaš **finančni kapital gradi v okolju prijaznih naložbah**, in **življenjsko zavarovanje**, ki vam in vaši družini zagotavlja **ustrezno finančno varnost**.

- Zavaruje se lahko oseba, stara med 14 in 65 let. Plačevanje premije je lahko tudi obročno.
- Sklenitev zavarovanja je preprosta, z mesečnimi plačili že od 40 €. Nudi možnost dviga dela privarčevanih sredstev (predujem).
- Naložbe upravljajo strokovnjaki, ki najmanj štirikrat letno pregledajo sestavo izbranega notranjega sklada in jo po potrebi prilagodijo.
- Imate možnost izbire: **inovativen izbor** je za tiste, ki želijo vlagati v naložbo, ki oblikuje prihodnost in izkoristiti visok potencial rasti; **stabilen izbor** pa je namenjen tistim, ki želijo bolj varnost in zanesljivost tudi v nepredvidljivih tržnih razmerah.
- Brezplačni spletni portal Moj Generali omogoča enostaven pregled police in nadzor nad premoženjem. S pripisom bonusov pa Generali redno nagraduje zvestobo svojih strank.
- Prinaša koristi kot so dolgoročna stabilnost, prispevek k pozitivnemu vplivu na okolje in družbo ter skladnost z mednarodnimi trajnostnimi standardi.
- 

## Vaša finančna varnost za boljši jutri – na dosegu roke TUKAJ IN ZDAJ!

Vašo prihodnost oblikujete po svoje. Pri tem vam zavarovalnica Generali ob strani stoji kot vseživljenjski partner. Ker je vaše življenje in vse, kar vam največ pomeni, v središču njegovega poslanstva.

*\*Zavarovanje vlaga v izbrani notranji sklad, ki med drugimi značilnostmi spodbuja okoljske ali socialne značilnosti skladno z 8. členom Uredbe (EU) 2019/2088 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. novembra 2019 o razkritjih, povezanih s trajnostnostjo v sektorju finančnih storitev (SFDR). Uredba SFDR določa pravila glede razkrivanja trajnostnih vidikov pri finančnih produktih. Za naložbe, ki se po SFDR razvrščajo v kategorijo po 8. členu, je značilno, da promovirajo trajnostnost, saj spodbujajo okoljske in/ali družbene značilnosti, vendar niso nujno osredotočene le na trajnostne cilje. To pomeni, da se sredstva ne vlagajo v naložbe s spornimi upravljavskimi praksami in tudi ne tiste, ki spadajo v sporne (»umazane«) gospodarske sektorje ali med državne izdajatelje, ki kršijo osnovne človekove pravice. Namesto tega se daje prednost naložbam, ki imajo prav zaradi uspešnega pristopa k trajnostnosti potencial za dolgoročno rast. Takšne naložbe so primerna izbira za vlagatelje, ki si želijo uskladiti finančne cilje z družbeno odgovornim vlaganjem. Ne glede na navedeno pa se pri tem produktu, pri katerem je mogoče izbrati notranji sklad, ki med drugimi značilnostmi spodbuja okoljske ali socialne značilnosti skladno z navedenim členom Uredbe SFDR, za zdaj še ne upoštevajo škodljivi vplivi na dejavnike trajnostnosti. Ti se ugotavljajo, merijo in spremljajo s kazalniki glavnih škodljivih vplivov. Kazalniki škodljivih vplivov so določeni skladno z določbami Delegirane uredbe Komisije (EU) 1288/2022 oziroma z vsakokrat veljavno zakonodajo. Po oceni upravljavca naložb notranjega sklada kakovost, obseg in razpoložljivost podatkov ter merjenje škodljivih vplivov pri naložbah še niso dosegli ravni, ki bi omogočala presojo o tem, ali je mogoče glavne škodljive vplive zanesljivo in v celoti oceniti.*

Več na <https://www.generali.si/trajnostne-nalozbe>



Dokument s ključnimi informacijami za naložbeno zavarovanje je na voljo na [www.generali.si/kid](https://www.generali.si/kid) in v poslovalnicah zavarovalnice Generali.



# NOVOGRADNJA VETERINARSKE FAKULTETE LJUBLJANA

**Lokacija:** Cesta v Mestni log, Ljubljana

**Investitor:** Univerza v Ljubljani, Kongresni trg 12, Ljubljana

**Izvajalec:** Strabag, d. o. o., Dunajska cesta 155, Ljubljana

**Projektant:** Arhitektura MJ, d. o. o., Koblarjeva 7a, Ljubljana

**Nadzor:** Inštitut UL RI, d. o. o., Kongresni trg 12, Ljubljana

**Trajanje:** sredina leta 2026

Novogradnja Veterinarske fakultete Univerze v Ljubljani stoji ob Cesti v Mestni log, v neposredni bližini objektov fakultete. Namen projekta je zagotoviti sodobne, varne in energetske učinkovite prostore, ki bodo ustrezali visokim gradbenim standardom in potrebam izobraževalne ter raziskovalne dejavnosti upravljavca, to je veterinarske fakultete. Poleg tega želi investitor v okviru predmetnega projekta pridobiti dodatne prostore za delovanje fakultete, saj se ta že več let spopada s prostorsko stisko pri izvajanju redne dejavnosti.

Nova veterinarska fakulteta se razprostira na podolgovatem zemljišču, umeščenem med dovozno cesto in območjem, predvidenim za parkovno ureditev. Arhitekturna kompozicija objekta je sestavljena iz dveh delov, ki sta razdeljena na medsebojno povezani stavbi. Te so zasnovane kot racionalen, podolgovat enokoridorni tlorisni sistem, ki omogoča logično organizacijo prostorov in funkcionalno povezavo med posameznimi enotami. Skupna neto površina prostorov tako znaša 23.737 kvadratnih metrov, objekt pa bo pridobil dodatnih 208 parkirnih mest za avtomobile in 123 za kolesarje.

Višji objekt fakultete (P + 5 N) je izveden v tlorisnem gabaritu 80,20 metra x 46,8 metra z višino 31,10 metra. Konstrukcija objekta je armiranobetonska in zasnovana kot skeletno-stenska s prečnimi in vzdolžnimi nosilci. Objekt je namenjen predvsem prostorom za pedagoško dejavnost in inštitutom, vsebuje pa tudi zaklonišče in prostore laboratorijev BSL3. Ker ima umeščen notranji atrij, omogoča prijetno delovno okolje z naravno osvetlitvijo na obeh straneh, kar izboljšuje pogoje dela in zmanjšuje potrebo po umetni razsvetljavi. Dostop je urejen skozi glavni vhod s severne strani, kjer je nadkrit večji nadstrešek. Na strehi fakultete je nameščena tudi fotovoltaična elektrarna, ki ponuja senčenje atrija ter prispeva k trajnostni rabi energije in zmanjšanju ogljičnega odtisa objekta.

Nižji objekt klinike (P + 1 N) je izveden v tlorisnem gabaritu 90,00 metra x 46,8 metra z višino objekta 16,10 metra. Konstrukcija objekta je prav tako armiranobetonska in zasnovana kot skeletno-stenska s prečnimi in vzdolžnimi nosilci. Objekt je namenjen predvsem programom delovanja klinike za delo s konji, malimi živalmi, perutnino, malimi sesalci in plazilci. V vsakem oddelku je predviden tudi hospital. V prvem nadstropju se tloris zrahlja, nastanejo svetlobni atriji, ki omogočajo osvetlitev množice kabinetov in laboratorijev. Streha je ravna in ozelenjena, kar pripomore k izboljšanju mikroklima, dodatni toplotni izolaciji in zmanjšanju učinka toplotnega otoka v urbanem okolju. Fasada objektov je izvedena večinoma kot prezračevana fasada iz lomljenih kompozitnih plošč v kombinaciji s steklom, medtem ko je pritličje izvedeno v kontaktni fasadi. Ta zasnova omogoča sodoben vizualni vtis, hkrati pa pripomore k boljši energetski učinkovitosti objekta. Sistem prezračevanja, ogrevanja in hlajenja je umeščen v tehnične etaže, ki so nameščene na strehah objektov, kar omogoča enostavno vzdrževanje in zmanjšanje hrupa v delovnih prostorih.

Podjetje Strabag je na podlagi javnega razpisa pridobilo projekt za gradnjo veterinarske fakultete. Gre za enega izmed največjih investicijskih projektov v državi v daljšem obdobju, ki se sofinancira iz proračuna EU. Dela so se začela avgusta 2024, dokončanje pa je predvideno v sredini leta 2026. Gradnja trenutno napreduje v skladu z začrtanimi terminskimi načrti in je v fazi izvedbe gradbenih in instalacijskih del. Nadzor nad projektom izvaja Inštitut UL RI, d. o. o., ki zagotavlja skladnost z najvišjimi standardi kakovosti in varnosti.

Nova veterinarska fakulteta bo tako postala sodoben izobraževalni in raziskovalni center, ki bo pomembno prispeval k razvoju veterinarske znanosti v Sloveniji in širše. Njena gradnja bo omogočila izboljšanje kakovosti izobraževanja, povečanje raziskovalnih zmogljivosti ter boljše pogoje za delo študentov in zaposlenih. S tem se bo krepila tudi mednarodna konkurenčnost fakultete, ki bo lahko privabljala tuje študente in raziskovalce ter sodelovala pri mednarodnih projektih s področja veterine.





## SKUPINA TOPDOM PRAZNUJE 30 LET

Pred 30 leti je skupina Topdom postavila prve temelje zgodbe, ki je danes sinonim za zanesljivost, strokovnost in kakovost na področju gradnje in obnove. Z jasnim poslanstvom – zagotavljati vse, od temeljev do strehe – je postala nepogrešljiv partner tako profesionalnim mojstrom kot posameznikom, ki ustvarjajo svoj dom. Njihov slogan »Za male in velike mojstre« niso zgolj besede, temveč obljuba, ki jo vsak dan uresničujejo na 35 prodajnih mestih po vsej Sloveniji.

### 30 let gradnje zaupanja in strokovnosti

Ko je leta 1994 šest podjetij združilo moči in oblikovalo temelje skupine Topdom, je bil cilj jasen – ustvariti podjetje, ki bo malim in velikim mojstrom omogočilo dostop do najboljših materialov, vrhunske strokovne podpore in celostnih rešitev.

Danes skupino Topdom sestavlja 11 podjetij z več kot 630 zaposlenimi in letnimi prihodki v vrednosti 180 milijonov evrov.

Kljub preizkušnjam, s katerimi se je skozi leta soočalo gradbeništvo, so ostali stabilni, zanesljivi in predani svoji viziji.

*»Gradbeništvo se skozi desetletja spreminja, vendar so nekatere stvari večne – kakovost, strokovnost in zaupanje. To so vrednote, ki jih pri Topdomu negujemo že 30 let in jih bomo tudi v prihodnje. Zavezani smo k temu, da našim kupcem še naprej ponujamo najboljše – ne le materiale, ampak tudi podporo in znanje, ki jih potrebujejo za uresničitev svojih projektov,« je ob tej priložnosti poudarila direktorica Topdoma Daniela Brelih.*

**topdom**

## Graditi prihodnost skupaj

V treh desetletjih je Topdom prerasel okvirje klasične trgovine z gradbenim materialom. Z inovacijami in nenehnim razvojem je postal pomemben igralec na področju gradbeništva ter skladno z razvojem tudi na področju keramike in kopalnic. Prav tako so ponosni član mednarodnega združenja EURO-MAT, obenem pa tudi predstavnik številnih lastnih blagovnih znamk, kot so Dekoria, Top profi, Top lesk in Topkopalnice. Njihov cilj ni zgolj prodaja materiala, ampak ustvarjanje partnerstev – s strokovnjaki, obrtniki, arhitekti in individualnimi kupci, ki iščejo kakovostne rešitve za svoj dom.

Topdom ostaja zvest svojemu poslanstvu: biti most med vizijo in uresničitvijo, med idejo in končanim projektom. Ne glede na to, ali gre za ambiciozne gradbene projekte ali manjše prenovе, njihova predanost ostaja enaka – zagotavljati najboljše materiale, strokovno svetovanje in celostne rešitve za kakovostno bivanje.

*»Naš uspeh temelji na strpnosti, predvsem pa na pogumu. Znali smo preseči lastne interese in v ospredje postaviti skupni interes in skupni uspeh, da smo lahko zgradili močno prepoznavno blagovno znamko Topdom. Prav zaradi tega smo lahko ponosni, da slavimo že 30-letnico skupine Topdom,« je povedal predstavnik lastnikov skupine Topdom Boštjan Čertanec.*

## Pogled naprej – še močnejši, še boljši

Ob 30-letnici skupina Topdom ne slavi le preteklosti, temveč odločno in optimistično zre v prihodnost. Njihova vizija je jasna: nadaljnje širjenje prodajnega programa, krepitev odnosov s strateškimi partnerji ter zagotavljanje dostopnih in kakovostnih materialov ter storitev.

Ob tej pomembni prelomnici se zahvaljujejo vsem kupcem, partnerjem in zaposlenim, ki so del te zgodbe. Zavezani so, da bodo tudi v prihodnje ostali *zanesljiv partner za male in velike mojstre* – danes, jutri in v prihodnjih desetletjih.

Več informacij o skupini Topdom je na voljo na spletni strani **[www.topdom.si](http://www.topdom.si)**.

### Kontakt:

Valerija Kuhar

051 486 087

[valerija.kuhar@topdom.si](mailto:valerija.kuhar@topdom.si)





# DIGITALIZACIJA DVORIŠČNE LOGISTIKE Z AURO: VEČ NADZORA, MANJ STROŠKOV

Zunanji logistični rob obrata je danes ena najboljčutljivejših točk pretočnosti. Dolga čakanja, ročno odločanje varnostnikov in nepopolna dokumentacija pogosto povzročajo ozka grla in zvišujejo stroške. Aura te procese združi v enoten, digitalno voden sistem prihodov, identifikacije in preverjanja vstopnih pogojev – s čimer podjetjem odpravi glavne vire nepredvidenih zastojev.

Največja operativna prednost Auro je **časovna razporeditev prihodov z avtomatsko potrditvijo** vozila in voznika (ANPR, QR, RFID), kar občutno skrajša čakalne dobe in izboljša pretočnost na vhodu. V istem sistemu se izvajajo **tehtanja, digitalni dokumenti, usmerjanje k rampam ter preverjanje dovoljenj in varnostnih potrdil** za izvajalce in obiskovalce. Stranka tako ne obdeluje e-poštne najav, ročnih podpisov in papirnih potrdil.

Aura ni le rešitev za kontrolo pristopa, temveč nadzorni sloj dvoriščne logistike. **Integracija z ERP-sistemi** (SAP, S4, Infor) omogoča avtomatski prenos tehtanj, delovnih nalogov, prevzemnic in nakladov brez dvojnih vnosov in napak. S tem se preprečijo razlike med dvoriščnim stanjem in poslovnimi evidencami.

Za industrijske cone in proizvodne obrate pomeni Aura stabilnejši pretok vozil, manj ročnih posegov, nadzorovane dostopne pravice ter popolno sledljivost vseh prihodov in izhodov.

Več na [www.auraverse.eu](http://www.auraverse.eu)

**tenzor**  
Passionate. Innovative. Reliable.



# Informacijska pooblaščenka: Nezakonit videonadzor je najpogostejši razlog za globe



*Splošna uredba za varstvo podatkov oz. GDPR za Slovenijo ni bila revolucija, pač pa evolucija, in je s sabo prinesla več zavedanja o varstvu osebnih podatkov, je prepričana informacijska pooblaščenka **dr. Jelena Virant Burnik**, ki se z varstvom osebnih podatkov ukvarja že več kot 15 let. Izpostavlja, da smo v Evropi nekaj posebnega, saj "imamo le v EU možnost zahtevati npr. izbris svojih podatkov, zahtevati, da nam korporacije pojasnijo, katere naše podatke imajo in za kakšen namen. Drugod po svetu so posamezniki bolj ali manj prepuščeni splošnim pogojem organizacij.*

V krajšem pogovoru nam je zaupala tudi, da se je po letu 2020 število prijav kršitev sicer ustalilo, a narašča število prijav težjih kršitev, do katerih prihaja v okviru delovnega razmerja, predstavila pa nam je tudi sodelovanje pri nadzoru globalnih upravljavcev in izzivih, ki jih prinaša umetna inteligenca.

**Del ekipe informacijskega pooblaščenca ste že vse od leta 2008. Kako ste v tem času občutili razvoj področja varstva osebnih podatkov? Kako se je spremenilo zavedanje o pomenu tega, na vseh vpletenih straneh? Je prvi večji premik povzročila šele Splošna uredba; na obeh straneh? Ali celo šele ZVOP-2, ki omogoča izrekanje kazni po GDPR?**

Kot pravite, se z varstvom osebnih podatkov ukvarjam že več kot 15 let, največ z izzivi digitalizacije v vseh mogočih sektorjih, regulacijo spletnih velikanov in evropskim sodelovanjem, danes vse več časa namenim umetni inteligenci. Na teh hitro razvijajočih se področjih je

še posebej pomembno najti ustrezne mehanizme regulacije, ki ohranjajo visoko raven varovanja naših pravic, vendar pa vseeno dopuščajo inovativnost in razvoj.

Evropa je edini del sveta, ki že 30 let pozna in nadgrajuje celosten okvir za varovanje osebnih podatkov vseh posameznikov, ne le državljanov EU. Z GDPR smo spoznali nove mehanizme odgovornosti, ki jih morajo spoštovati organizacije, DPOje, ocene vplivov na zasebnost, in še marsikaj. Posamezniki imamo več možnosti za uveljavljanje svojih pravic. Tu smo v Evropi nekaj posebnega: kljub temu, da veliko storitev, ki jih uporabljamo, prihaja iz ZDA, vse več iz Kitajske in Azije, imamo le v EU možnost zahtevati npr. izbris svojih podatkov, zahtevati, da nam korporacije pojasnijo, katere naše podatke imajo in za kakšen namen. Drugod po svetu so posamezniki bolj ali manj prepuščeni splošnim pogojem organizacij. To je še posebej pomembno v dobi umetne inteligence, ko bo le s takimi pravicami lahko posameznik zahteval izbris ali neupoštevanje nekega svojega podatka, ki je bil netočen, napačen in je bil zaradi njega uvrščen v napačno skupino, ni dobil določene ugodnosti ...

GDPR je vsekakor prinesla več zavezanja o varstvu osebnih podatkov, več je treba vložiti v skladnost. Zakon o varstvu osebnih podatkov, ki je končno uredil področje sankcioniranja, pa seveda pomeni dodatno spodbudo vsem, da skladnost tudi zagotovijo. Preteklo desetletje lahko označimo kot obdobje krepitve pravnega okvira za varstvo osebnih podatkov. Obdobje naslednjih let – obdobje varstva podatkov 3.0, kot ga pogosto poimenujem, pa bo zaznamovano predvsem s plejado novih regulacij in aktov, ki prihajajo iz EU in bodo regulirali različne digitalne sfere. Treba bo loviti ravnotežje s Splošno uredbo o varstvu podatkov in ZVOP-2. Pomembno je, da standardi varovanja naših pravic, ki smo jih že dosegli, ne bodo razvodeneli. Največ izzivov nam že in nam še bodo prinašala umetna inteligenca in nova pravila na tem področju.

### **Kako z leti raste število prijav kršitev? Kaj pa glede na njihovo utemeljenost?**

Po uveljavitvi GDPR smo bili soočeni s porastom števila prijav in pobud, zahtev za mnenja, ki jih prejemamo. Od leta 2020 dalje se je število prejetih prijav glede kršitev, ki jih obravnavamo v nadzornem postopku, ustalilo okrog številke 1200 do 1300 letno, kar je za tako majhno državo, kot je Slovenija, in za tako majhen nadzorni organ, kot je IP (Informacijski pooblaščenec, op.ur.), seveda zelo velika količina. Temu vsako leto dodamo še več kot enkrat toliko različnih mnenj, pojasnil, pisnih in ustnih svetovanj. V zadnjih letih se je še posebej povečalo število primerov, ki jih obravnavamo v okviru čezmejnega sodelovanja, prav tako pa je v prihodnje za pričakovati dodatne nove prijave zaradi novih EU pravnih aktov o digitalizaciji, nadzor nad izvajanjem katerih bo delno padel tudi v okvir pristojnosti IP.

Določen del, ki jih prejme IP, je sicer neutemeljen ali pa celo ne sodijo v okvir pristojnosti IP in še vedno kažejo določeno mero nerazumevanja določb in dometa Splošne uredbe o varstvu podatkov in s tem pristojnosti IP. Pogosto se v postopkih izkaže tudi, da bi lahko upravljavci marsikatero prijavo preprečili, če bi ob zbiranju ali pridobitvi osebnih podatkov posameznikom zagotovili pregledne, razumljive in lahko dostopne informacije, kot jim to nalaga Splošna uredba o varstvu podatkov. Tu toplo svetujem, da organizacije vložijo več truda v pojasnila glede obdelave osebnih podatkov, ki jih dobijo njihove stranke, uporabniki njihovih storitev. In da se trudijo uporabljati jasen in razumljiv jezik. Tako se lahko izognejo marsikateri prijavi in nezadovoljstvu. Stalnica so tudi pritožbe zaradi neupoštevanja pravice do seznanitve z lastnimi osebnimi podatki – vsak upravljavec mora namreč posameznika v roku seznaniti s tem, katere podatke o njem obdeluje, na kakšni pravni podlagi.

Po drugi strani pa se skozi leta večja število prijav težjih kršitev, do katerih prihaja v okviru delovnega

razmerja. Tu imam v mislih kršitve zaradi prikritega videonadzora zaposlenih ter tudi nameščanja vohunske programske opreme na računalnike zaposlenih – vse z namenom izvajanja popolnega nadzora nad delom zaposlenih. V porastu, tudi po teži kršitve, pa so tudi kršitve varnosti podatkov, neustrezno zavarovanje sistemov, kar je za pripisati digitalizaciji vseh mogočih procesov obdelave podatkov ob hkratnem ne dovolj skrbnem razmisleku v smeri obvladovanja tveganj in zagotavljanja ustrezne ravni varnosti podatkov.

### **Dobri dve leti že lahko izrekate globe. Kako visoke globe ste izrekli v preteklem letu in kakšne so bile najpogostejše kršitve? Kaj pa v prvem letu?**

Kot rečeno je Zakon o varstvu osebnih podatkov uredil področje izrekanja glob – v letu 2023 je bilo tako zaradi kršitev GDPR in ZVOP-2 skupno izrečenih za skoraj 60 000 eur glob, v lanskem letu pa za blizu 100.000 eur. Najpogostejše so bile globe izrečene zaradi nezakonitega videonadzora ter zaradi kršitev pri razkrivanju ali posredovanju osebnih podatkov neupravičenim osebam. Po pogostosti sledijo kršitve zaradi neustreznega zagotavljanja varnosti osebnih podatkov oziroma zavarovanja ter zaradi nezakonitih vpogledov v zbirke osebnih podatkov.

---

*Prispevek je bil prvič objavljen 11.2.2025 na akademija-finance.si.*

---

## Nam je res vseeno, če bi razgovor opravili z UI-sistemom?



***Rosana Lemut Strle** je odvetnica, ki se s pravom varstva osebnih podatkov ukvarja že več kot 20 let. Na 11. Dnevi prava zasebnosti in varovanja informacij je predstavila najpomembnejše sodbe sodišča EU, v katerih so v zadnjih letih odločili o številnih vprašanjih s področja varovanja osebnih podatkov. Nekatere od njih so tudi zelo konkretne in temeljijo na podrobnostih, pa vendar je njihovo poznavanje pomembno tako za skladnost poslovanja kot tudi za sprejemanje pravih poslovnih odločitev. Pred dogodkom smo jo v krajšem pogovoru prosili, naj na kratko predstavi nekaj takšnih sodb in njihovih implikacij, dotaknili pa smo se tudi področja umetne inteligence.*

**Ste pravnica, ki se že vrsto let ukvarja s pravom varstva osebnih podatkov. Kako se je v tem času spremenilo oziroma razvilo dojemanje pomena osebnih podatkov in njihovega varstva?**

**S pravom varstva osebnih podatkov** se ukvarjam že od leta 2003, torej že več kot 20 let, ko sem se na ZZS kot direktorica področja za obvezno zdravstveno zavarovanje prvič na poklicni poti srečala z vprašanjem varstva osebnih podatkov zavarovanih oseb, vodenjem zbirke in nasploh z obdelavo osebnih podatkov. Izzivi niso bili zanemarljivi, res pa z razvojem tehnologije tudi področju varstva osebnih podatkov namenjamo vse več pozornosti.

Vse lažje je obdelati velike količine osebnih podatkov, ne da bi posamezniki za to sploh vedeli, na tej podlagi tudi vplivati na posameznike, da sprejmejo določene odločit-

ve, jih morda ne sprejmejo oziroma se vedejo tako, kot se sicer ne bi. Tudi posamezniki sami vse bolj razumejo, da predpisi na področju varstva osebnih podatkov niso namenjeni sami sebi, niso zaviralci razvoja, temveč je njihov namen najti in vzdrževati občutljivo ravnotežje med težnjo po hitrem razvoju in brezkompromisni uporabi novih tehnologij in potrebi po osebnem prostoru posameznika v informacijski družbi.

**Katere so nekatere izmed najpomembnejših sodb sodišča EU, v katerih so v zadnjih letih odločili o številnih vprašanjih s področja varovanja osebnih podatkov?**

Vsaj delno je prepoznavna sodba sodišča EU kot bolj pomembnih ali manj pomembnih podvržena osebnim preferencam. Sama bi poudarila, na primer, sodbo v za-

devi C 683/21, v kateri je sodišče EU presojalo položaj upravljavca in skupnih upravljavcev osebnih podatkov ter odločilo, da gre (tudi) pri obdelavi osebnih podatkov za namene testiranja aplikacij za obdelavo osebnih podatkov in je treba izpolniti vse obveznosti GDPR. Razmerja med subjekti pri obdelavi osebnih podatkov niso vedno enostavna. Pogosto je udeleženih več subjektov in njihova vloga oziroma položaj ni očiten na prvi pogled. Tako je opaziti, da se v praksi premalo pozornosti posveča temeljitemu vpogledu v okoliščine, ki so odločilne za to, ali bo subjekt upravljavec, obdelovalec ali gre morda za skupne upravljavce.

Za posebej pomembno štejem tudi sodbo v zadevi C 634/21, po kateri avtomatizirana izdelava verjetnostne ocene s strani agencije za

kreditne informacije, ki se nanaša na sposobnost posameznika, da v prihodnje izpolni svoje plačilne obveznosti, pomeni avtomatizirano sprejemanje odločitev v smislu določb splošne uredbe in ima posameznik določene pravice v zvezi s takšno obdelavo svojih osebnih podatkov.

Pa potem sodba v zadevi C-340/21, s katero je sodišče EU odločilo, da upravljavec ni prost obveznosti, da osebi, ki je imela škodo, to povrne, zgolj zaradi dejstva, da je ta škoda posledica nepooblaščenega razkritja osebnih podatkov ali nepooblaščenega dostopa do takih podatkov s strani »tretjih oseb«, ampak mora upravljavec dokazati, da v nobenem primeru ni odgovoren za dogodek, ki je povzročil škodo. Iz sodbe izhaja še, da nepremoženjsko škodo v smislu splošne uredbe lahko pomeni že sam strah posameznika, da bi lahko tretje osebe zlorabile njegove osebne podatke.

### **Kakšne so implikacije teh sodb? Oziroma ali lahko na konkretnem primeru ene izmed teh sodb pojasnite njene implikacije?**

S sodbami sodišče EU prispeva k enotni uporabi določb splošne uredbe in jih vsekakor tudi pomen-sko polni. Nadzorni organi odločitve sodišča EU uporabljajo pri svoji praksi, se nanje sklicujejo. Lep primer je, denimo, sodba sodišča v zadevi C 579/21, šlo je za vprašanje obsega pravice dostopa do podatkov. Informacijski pooblaščenec se pri odločanju o pravici dostopa do podatkov nanjo redno sklicuje, posledično pa so svoje ravnanje sodbi prilagodili tudi upravljavci. Predmet presoje v zadevi je bila upravičenost do podatka o datumu in namenih vpogledov v osebne podatke ter o identiteti fizičnih oseb znotraj upravljavca (zaposlenih), ki so dostopale do osebnih podatkov. Sodišče EU je s sodbo odločilo, da pravica po prvem odstavku 15. člena GDPR praviloma ne zajema pravice v zvezi z informacijami o identiteti zaposlenih pri upravljavcu, ki so do podatkov dostopali v okviru opravljanja delovnih nalog.

### **Poseben izziv je področje umetne inteligence. Kako je to področje urejeno danes? Kako se razvija?**

Pravzaprav me preseneča, kako malo pozornosti je v javnosti namenjene aktu o umetni inteligenci. Res se bo z nekaj izjemami začel uporabljati (še) 2. avgusta 2026, se pa UI sistemi že uporabljajo; takšni, ki so razmeroma preprosti in so v rabi že desetletja, pa tudi bolj kompleksni in takšni, ki prinašajo visoko tveganje za temeljne pravice posameznikov. Lahko razumem fascinacijo večjega dela javnosti s ChatGPT, težko pa sprejem lahko miselnost oziroma odsotnost potrebe poznati delovanje takšnega sistema umetne inteligence, njegove omejitve in tveganja, tako vsebinska (na primer: ali je odgovor pravi) kot pravna (na primer: ali smem uporabiti določene podatke, kot so podatki, ki so varovani po pravilih intelektualne lastnine, osebne podatke ...).

Akt o umetni inteligenci je sicer tipičen akt EU, obsežen in tu in tam težje razumljiv. Seznanjanje z določbami gre počasi in ni prav razburljivo in kreativno delo. Čisto drugačno od gradnje in uporabe UI sistemov. Pa vendar ... Nam je res vseeno, če bi namesto s kadrovnikom prihodnjega delodajalca pogovor opravili z UI sistemom? Ta ne bo vrednotil le vsebine življenjepisa in odgovorov, ki smo jih dali. Povratno informacijo bo izdelal iz analize vsega zaznanega; našega glasu, načina govora (glasnost, slovnična pravilnost, povezanost, jedrnatost ...), drže telesa, mimike obraza in podobno. Morda se temu ne bomo mogli izogniti, je pa prav, da smo vsaj izčrpno informirani in se lahko odločimo, ali bomo pod temi pogoji vseeno kandidirali.

### **Naslov 11. Konference Dnevi prava zasebnosti in varovanja informacij je Skladnost: celostno + povezano = uspešno. Kako z vidika vaše tematike razlagate ta naslov oz. osrednje sporočilo konference?**

Naslov letošnje konference sporoča, k čemu stremimo; k skladnosti,

ki pomeni tudi uspešnost. Skladnost s predpisi je velik izziv. Ne zato, ker si ne bi resno prizadevali za ta cilj, pač pa, ker je biti skladen s predpisi v vseh vidikih in vselej resnično težko. Eksponentni vzpon tehnologije, vsaj zdi se, konvencionalne vrednote potiska v ozadje. Številčnost predpisov narašča, mi pa se vse težje znajdemo v tem svetu. Naslov konference poudarja potrebo po povezanosti, potrebo po tem, da skupaj najdemo odgovore na izzive in smo skupaj uspešni.

---

*Prispevek je bil prvič objavljen 17.2.2025 na akademija-finance.si.*

---



# SMARTIS JE KLJUČNI PARTNER PODJETIJ V DOBI KIBERNETSKIH NAPADOV IN STROGE ZAKONODAJE

Slovenska podjetja so bila letos postavljena pred dva ključna izziva: porast kibernetских napadov in uveljavitvijo novega Zakona o informacijski varnosti (ZInfv-1), ki prvič uvaja neposredno osebno odgovornost poslovodstev. Okolje je vse bolj negotovo, napadi pa napredni in avtomatizirani. Podjetja se zato sprašujejo predvsem eno: ali smo dovolj odporni in ali izpolnjujemo zakonske zahteve? Članek je namenjen predvsem podjetjem, ki morajo zaradi ZInfv-1 vzpostaviti celovit sistem upravljanja informacijskih tveganj, varovanja podatkov in skladnosti na ravni celotne infrastrukture.

Statistika kaže, da ne. Tradicionalni varnostni sistemi so prepočasni in ne dohajajo groženj, ki izkoriščajo nove tehnologije. Več kot 80 odstotkov podjetij se po večjem vdoru ne vrne v normalno poslovanje, vsaka 14. varnostna kopija je neuporabna, manj kot odstotek kopij pa je preverjenih. Poleg operativnega tveganja podjetja obremenjuje še dejstvo, da bodo direktorji ob napadu odgovarjali osebno – v skrajnih primerih tudi kazenskoppravno.

## Kako se Smartis odziva na nove grožnje

Smartis se je prav na teh točkah izkazal kot eden najbolj naprednih in zanesljivih IT-partnerjev. Podjetje se že več let sistematično posveča kibernetiki varnosti, zato ima danes ekipo strokovnjakov, ki obvlada sodobne varnostne standarde, procese in tehnologije ter razume specifične potrebe kritičnih sektorjev. To jim omogoča hitro, natančno in stroškovno učinkovito podporo podjetjem, ki morajo izpolniti stroge zahteve nove zakonodaje. Ob tem Smartis podjetjem pomaga urediti tudi organizacijski del skladnosti, saj ZInfV-1 zahteva jasno opredeljene procese, odgovornosti in upravljanje informacijskih sredstev.

Pri zaščiti pred napadi Smartis uvaja rešitev Darktrace, ki temelji na samoučeči umetni inteligenci. Ta prepozna anomalije v realnem času v omrežjih, napravah, elektronski pošti, oblračnih storitvah in industrijskih okoljih. Prednost rešitve je, da ne temelji na vnaprej znanih grožnjah, temveč na odstopanjih od normalnega vedenja, zato zazna tudi napade tipa zero-day. Ko zazna nevarnost, lahko ukrepa samodejno in takoj, kar je velika razlika v primerjavi s klasičnimi SOC-procesi, kjer napadalec pogosto dobi dragocen čas. Poleg naprednega zaznavanja groženj Smartis pokriva tudi področja varovanja podatkov in upravljanja privilegiranih dostopov, kjer uvede rešitve, kot so IBM Guardium, CyberArk in druga orodja za zaščito kritičnih informacijskih okolij.

Drugi del zaščite pa je odpornost, kjer Smartis vodi uvajanje platforme IBM Storage Defender. Ta podjetjem omogoča, da se po napadu poberejo med tistimi 20 odstotki, ki zmorejo obnoviti podatke v le nekaj urah namesto tednih. Platforma povezuje primarno hrambo podatkov, izolirane varnostne kopije in napredna orodja za odkrivanje anomalij ter zagotavlja avtomatizirano preverjanje kopij in takojšnjo obnovo več tisoč strežnikov. Pomemben del skladnosti z ZInfV-1 je tudi vzpostavitev urejenega service managementa in CMDB, kar Smartis strankam pomaga razviti skupaj z vlogami pooblaščenec za varstvo podatkov in drugimi ključnimi procesi upravljanja varnosti.

## Najmočnejša ekipa na področju varnosti

Takšen celovit pristop je mogoč zato, ker ima Smartis eno najmočnejših strokovnih ekip na tem področju: svetovalci dobro poznajo zahteve ZInfV-1, digitalne varnostne standarde in posebnosti panog, v katerih delujejo srednja in velika podjetja. Prav zato Smartis ne ponuja le posameznih rešitev, temveč dolgoročno partnerstvo – od svetovanja do uvedbe in upravljanja varnostnih sistemov.

Kibernetiki napadi niso več vprašanje »če«, ampak »kdaj«. Slovenska podjetja pa se lahko nanje pripravijo z rešitvami, ki so že danes v uporabi pri najbolj naprednih organizacijah. Smartis dokazuje, da je mogoče varnost, skladnost in odpornost oblikovati kot standard – če imaš znanje, tehnologijo in ekipo, ki sledi razvoju korak pred grožnjami.



# Dnevi energetikov: izbrali smo energetske zmagovalce Financ 2025



Od leve proti desni: Simon E. Pantar, Matej Bašelj, Mitja Smešnik in Simon Jerina iz Krke, David Špeh in Tadeja Arlič iz Biomase, Andreja Smole in Nuša Zidarn, GEN-I, Žiga Draksler in Matic Javornik, Atlantic Droga Kolinska. Foto: Jernej Lasic

*Na Dnevih energetikov v Portorožu smo nagradili zmagovalce razpisa za energetske nagrade; v treh kategorijah so slavili Biomasa, Atlantic Droga Kolinska, Krka in GEN-I, nekateri kar dvakrat.*

Avtor: Nataša Koražija

Delo komisije za energetske nagrade je bilo letos še posebej težko, ker je na razpis za energetske nagrade prispelo res veliko izjemno kakovostnih prijav. V kategoriji energetske učinkovit projekt smo dobili osem prijav, v kategoriji energetske učinkovito podjetje tri, v kategoriji energetske učinkovitost v prometu in logistiki štiri, eno prijavo smo dobili

tudi v kategoriji promocijski projekt OVE/URE.

## **Energetsko učinkovit projekt: Krka**

Nagrado žirije v kategoriji energetske učinkovit projekt je prejela Krka za projekt izrabe odvečne toplote industrijske čistilne naprave Krka



Zmagovalna ekipa iz Krke je za projekt izrabe odvečne toplote dobila tako nagrado žirije kot priznanje bralcev.

na lokaciji Ločna. V Krki so komisijo prepričali z inovativno uporabo toplotne črpalke za zajemanje toplote iz odpadnih voda na čistilni napravi, ki bi jo sicer morali dodatno hladiti. Prepričali so tudi z izračuni ekonomike naložbe. Na podlagi skupnega prihranka zaradi obratovanja toplotne črpalke v letu 2024 je pričakovana enostavna doba vračila naložbe približno tri leta in štiri mesece. S projektom jim je uspelo zmanjšati porabo zemeljskega plina za 1,3 gigavatne ure, izpuste pa so zmanjšali za približno 241 ton ekvivalenta ogljikovega dioksida.

### Energetska učinkovitost v prometu in logistiki: GEN-I

V kategoriji energetska učinkovitost v prometu in logistiki je glavni nagrajenec žirije družba GEN-I s projektom elektrifikacije voznega parka in naprednega upravljanja polnilne infrastrukture Smart Charge. Skupina GEN-I je zgradila vozni park s 57 električnimi vozili in osmiimi priključnimi hibridi, kar je verjetno največji e-vozni park v Sloveniji (z izjemo izposojevalnice Avantcra). Vzpostavljeno so vzpostavili lastno polnilno infrastrukturo za polnjenje celotne flote skupine GEN-I. V Ljubljani, Novi Gorici in Krškem omogočajo polnjenje 75 vozil hkrati, v Ljubljani pa je njihova infrastruktura verjetno največja podzemna polnilna infrastruktura v Sloveniji. Razvili so tudi napredni sistem upravljanja polnilne infrastrukture Smart Charge, s katerim so znižali stroške polnjenja električne flote vozil tako glede cene električne energije kot glede omrežnine, hkrati pa so se izognili naložbam v nadgradnjo električne napeljave in povečanju priključne moči. Izdelane in preizkušene rešitve bodo kot tržni produkt ponudili tudi drugim podjetjem, ki želijo poceniti in poenostaviti elektrifikacijo voznega parka.

### Energetsko učinkovito podjetje: Biomasa

V kategoriji energetsko učinkovito podjetje je glavni nagrajenec žirije Biomasa iz Nazarij. Biomasa je



Andreja Smole in Nuša Zidarn sta v imenu ekipe GEN-I prevzeli nagrado za projekt elektrifikacije voznega parka in naprednega upravljanja Smart Charge.



David Špeh iz Biomase je pobral nagrado za energetsko učinkovito podjetje in tudi priznanje bralcev za projekt elektromobilnost.

prepričala člane žirije z večletnim sistematičnim investiranjem v inovativne in učinkovite energetske projekte. V zadnjih dveh letih so se odločili za nov veliki naložbeni cikel in postavili sončne elektrarne z nazivno močjo 1,8 megavata ter namestili hranilnike z zmogljivostjo hranjenja 7,5 megavatne ure električne energije. Nadgradili so tudi centralni nadzorni sistem celotne proizvodnje in porabe energije, ki jim omogoča optimizacijo delovanja energetskih sistemov, s tem je podjetje energetsko samooskrbno z elektriko in toploto v realnem času. Tako nikoli ne porabljajo elektrike iz omrežja, s presežki pa pametno trgujejo na energetski borzi, saj borznim cenam prilagajajo tudi obratovanje naprav za soproizvodnjo toplote in elektrike na biomasa.

### Posebno priznanje za promocijski projekt na področju OVE

Posebno priznanje za promocijski projekt na področju obnovljivih virov energije je prejela Fakulteta za elektrotehniko Univerze v Ljubljani s projektom virtualna energetska skupnost. Projekt je nastal v okviru evropskega projekta Aurora, pri katerem je partner tudi fakulteta za elektrotehniko, za izvedbo pa so zaslužni predvsem dekan in vodja laboratorija za fotovoltaike in optoelektroniko Marko Topič, znanstveni sodelavec Matevž Bokalič in raziskovalec Matej Guštin.

V okviru projekta so na strehi fakultete za elektrotehniko zgradili nove sončne elektrarne, ki so jih zasnovali z različnimi kombinacijami modulov, razsmernikov, mikro-



Matevž Bokalič iz Fakultete za elektrotehniko s posebnim priznanjem za projekt virtualna energetska skupnost.



Žiga Draksler in Matic Javornik iz Atlantic Droga Kolinske s priznanjem bralcev za energetsko učinkovito podjetje.



razsmernikov in optimizatorjev ter jih namestili v različnih orientacijah. S proizvodnjo električne energije bodo zmanjšali ogljični odtis fakultete in zmanjševali konično moč, hkrati pa so vzpostavili enega izmed petih demonstracijskih centrov v Evropi za izobraževanje in raziskovanje.

### Priznanja za nagrajence po izboru občinstva

Glasovanje občinstva je trajalo zgolj pet dni in v tem času je za svoje izbrance glasovalo več kot 1.200 bralcev Financ.

### (izbor bralcev) Energetsko učinkovit projekt: Krka

Bralci Financ so v kategoriji energetsko učinkovit projekt izbrali istega kandidata kot žirija Financ, priznanje je prejela Krka za projekt izrabe stranske toplote na industrijski čistilni napravi Krka na lokaciji Ločna.

### (izbor bralcev) Energetska učinkovitost v prometu in logistiki: Biomasa

Priznanje bralcev Financ za energetsko učinkovitost v prometu in logistiki je prejela Biomasa s projektom uporabe električnega vlačilca za dostavo lesne biomase. Biomasa je z nakupom električnega vlačilca in z njegovo uporabo pri dostavi lesne biomase dokazala, da je lahko uporaba električnega tovornjaka racionalna izbira tudi pri dostavi razmeroma poceni tovara.

### (izbor bralcev) Energetsko učinkovito podjetje: Atlantic Droga Kolinska

V kategoriji energetsko učinkovito podjetje je največ glasov bralcev dobila Atlantic Droga Kolinska. Atlantic Droga Kolinska zadnja leta sistematično investira v gradnjo sončnih elektrarn, v menjavo opreme za hlajenje, prezračevanje in ogrevanje, v menjavo razsvetljave, v izrabo odvečne toplote ter v vrsto drugih manjših projektov za povečevanje energetske učinkovitosti, hkrati pa so nadgradili tudi

sistem za energetskega menedžment. Od leta 2020 jim je uspelo zmanjšati porabo električne energije na tono proizvoda v programu **Argeta** za 30 odstotkov, porabo vseh energentov pa za 11 odstotkov. Doslej je bil večji poudarek na energetske učinkovitosti in zmanjševanju porabe električne energije, v prihodnje pa načrtujejo predvsem ukrepe pri preostalih energentih, še zlasti veliko se bodo ukvarjali z izkoriščanjem odvečne toplote v različnih procesih.

*Prispevek je bil prvič objavljen  
14.4.2025 na spletnem portalu  
Financ: Okolje & Energija*

**S spodbudami za mobilnost prihodnosti bomo tudi v letu 2026 podpirali vaš cilj elektrifikacije voznega parka.**

**Borzen**

**Preveri možnosti**



Oglas

**KOTLI FRÖLING**

**PROIZVODNJA LESNIH ENERGENTOV**

**KMETIJSKI PROGRAM**

**BIOMASA** fröling

041 383 383

Biomasa d.o.o. biomasa\_doo Biomasa d.o.o. www.biomasa.si



Oglas



gen-energija.si

**Gen**  
SKUPINA



Proizvajalec in dobavitelj  
nizkoogljične energije  
**za zanesljivo oskrbo  
odjemalcev**



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



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

ODGOVORNA ENERGIJA

Oglas

**Plinovodi**  
Povezani z energijo  
20let

Pri zagotavljanju energetskih poti smo  
že **20 let** predani varnosti in strokovnosti ter  
zavzeti za tehnološki in družbeni napredek.

Vso našo energijo usmerjamo v razvijanje in  
upravljanje varnega in zanesljivega prenosnega  
sistema plina. Spodbujamo povezovanje v smeri  
**razogljičenja energetskega sistema.**

[www.plinovodi.si](http://www.plinovodi.si)   [info@plinovodi.si](mailto:info@plinovodi.si)   [company/plinovodi-d.o.o.](https://company.plinovodi-d.o.o)

Oglas



# ELES IN TERNA V NADGRADNJO MEDDRŽAVNE ELEKTROENERGETSKE POVEZAVE MED SLOVENIJO IN ITALIJO

**Družbi ELES in Terna, slovenski in italijanski operater elektroenergetskega prenosnega sistema, sta podpisali sporazum, ki predvideva skupno naložbo v vrednosti približno 250 milijonov evrov za povečanje prenosne zmogljivosti in spodbujanje integracije trgov za 600 megavatov.**

ELES in Terna sta podpisala sporazum o nadgradnji meddržavne elektroenergetske povezave med Slovenijo in Italijo. Z načrtovanimi nadgradnjami bosta družbi povečali meddržavno prenosno zmogljivost za dodatnih 600 megavatov, kar pomeni več kot 50-odstotno povečanje fizične prenosne zmogljivosti med Slovenijo in Italijo.

Predvideni posegi v okviru projekta vključujejo nadgradnjo prečnega transformatorja v Divači, nadgradnjo prečnega transformatorja v Padričah in vodnika na povezavi Padriče–Sredipolje ter nadgradnjo postaje v Sredipolju z vgradnjo novega prečnega transformatorja v italijanski notranjosti.

Direktor družbe ELES **mag. Aleksander Mervar** je ob podpisu sporazuma poudaril: »Z dodatnimi 600 megavati meddržavne zmogljivosti se Slovenija utrjuje kot ključno vozlišče električnih tokov med srednjo in južno Evropo ter kot zanesljiv partner v regiji. Gre za strateško naložbo v prihodnost, ki bo zagotavljala zanesljivost, odpornost in povezljivost našega omrežja v desetletjih, ko bo elektrika postala glavna energetska valuta.«

Skupna vrednost naložbe je ocenjena na približno 250 milijonov evrov, konec projekta pa načrtujejo do konca leta 2031. ELES bo za financiranje naložb na slovenski strani kandidiral za evropska sredstva.

*Mednarodne elektroenergetske povezave med Slovenijo in Italijo so trenutno med razmeroma najbolj obremenjenimi čezmejnimi povezavami v slovenskem elektroenergetskem sistemu. Prenosna daljnovoda Divača–Sredipolje in Divača–Padriče že danes prenašata visoke tokove, kar poudarja potrebo po nadgradnji in razširitvi njunih zmogljivosti. Zaradi pričakovane rasti uvoza električne energije v državah, ki se postopoma usmerjajo k opuščanju proizvodnih virov na podlagi fosilnih goriv, pa bodo potrebe po krepitvi moči čezmejnih prenosnih povezav vse večje.*



# VEČNAMENSKA VLOGA HIDROELEKTRARN PRI TRAJNOSTNEM UPRAVLJANJU VODNIH VIROV

Hidroelektrarne niso le proizvajalke obnovljive električne energije, temveč ključni akter pri upravljanju vodnih virov. S svojim delovanjem uravnavajo rečne pretoke, zmanjšujejo tveganje poplav in zagotavljajo varnost lokalnih skupnosti. Zadrževanje vode v pretočnih akumulacijah omogoča stabilno oskrbo v sušnih obdobjih, kar je bistveno za kmetijstvo, industrijo in oskrbo s pitno vodo. Sodobne hidroelektrarne vključujejo tudi številne ukrepe za ohranjanje biotske raznovrstnosti, med njimi nadomestne habitate in ribje steze, ki omogočajo prehajanje vodnih organizmov ter s tem celovitost okolja.

Podnebne spremembe prinašajo vse pogostejše vremenske ekstreme, zato postaja prilagodljivo in trajnostno upravljanje voda še pomembnejše. Hidroelektrarne s pretočnimi akumulacijami omogočajo učinkovito shranjevanje in razporejanje vodnih količin ter pomagajo preprečevati vodne primanjkljaje. Usklajeno upravljanje pretokov zmanjšuje nevarnost nenadnih poplav in erozije, hkrati pa podpira naravno hidrološko ravnovesje, ki je temelj zdravega ekosistema in dolgotrajne stabilnosti vodnih virov.

Celosten pristop hidroelektrarn povezuje energetske zanesljivost, varstvo okolja in zaščito skupnosti. Zaradi svoje večnamenske zasnove so nepogrešljiv del sodobnega energetskega sistema: poleg stabilne proizvodnje električne energije omogočajo tudi odgovorno upravljanje voda. Družba HESS ostaja zavezana razvoju hidroenergije in premišljenemu upravljanju vodnih virov, kar krepi energetske neodvisnost ter prispeva k stabilnemu in odpornejšemu okolju.



# PREZRAČEVANJE JE TEMELJ SODOBNEGA BIVANJA



V času, ko postajata kakovosten zrak in energetska učinkovitost temelj sodobnega bivanja, imajo prezračevalni sistemi odločilno vlogo pri oblikovanju zdravih in trajnostnih domov. Podjetje Lunos, ki je na slovenskem trgu navzoče že 15 let, se je v tem času uveljavilo kot vodilni ponudnik decentraliziranega prezračevanja in zaupanja vreden partner številnih investitorjev, arhitektov in uporabnikov. O prelomnih dosežkih, tehnološkem razvoju, spreminjanju kulture bivanja ter načrtih za prihodnost smo se pogovarjali z Urošem Fonovičem, direktorjem podjetja Lunos Slovenija.

**1. Katere dosežke bi poudarili kot najpomembnejše v zadnjem letu? Na kaj ste najbolj ponosni?**

V prejšnjem letu smo v Lunosu dosegli več pomembnih mejnikov. Med najpomembnejšimi poudarjamo uspešno predstavitev nove generacije decentraliziranih prezračevalnih naprav Lunos e2 60, ki prinašajo večjo energijsko učinkovitost, tišje delovanje in pametno upravljanje. Lunos je v zadnjih 15 letih na slovenskem trgu vgradil več kot 200 tisoč originalnih prezračevalnih sistemov znamke Lunos, kar dodatno potrjuje zaupanje kupcev in kakovost naših certificiranih rešitev. Ponosni smo, da je Lunos Slovenija postal regijski center za jadransko regijo, prek katerega širimo svojo navzočnost v sosednje države; najprej smo se širili na Hrvaško, v Bosno in Hercegovino ter Črno goro. V letu 2026 načrtujemo vstop še na avstrijski, italijanski in madžarski trg.

**2. Digitalizacija je danes povsod – kako se kaže v vaših izdelkih?**

Digitalizacija je sestavni del naših rešitev. Naši sistemi so zasnovani tako, da omogočajo pametno upravljanje zraka v prostoru – od avtomatiziranega zaznavanja vlage in ogljikovega dioksida do povezljivosti s pametnimi hišnimi sistemi. Uporabnikom omogočajo spremljanje kakovosti zraka in delovanje naprav prek aplikacij.

**3. Tudi trajnost postaja pomembna vrednota. Katere trajnostne vidike vključujete v svoje izdelke – od materialov do njihove življenjske dobe in recikliranja?**

Trajnost razumemo celostno – od razvoja do življenjskega cikla izdelka, zato uporabljamo materiale, ki omogočajo dolgo življenjsko dobo naprav in možnost recikliranja. Naši prezračevalni sistemi zmanjšujejo energetske porabe stavb, saj vračajo toploto odpadnega zraka in s tem neposredno prispevajo k manjšim izpustom ogljikovega dioksida.

**4. Svetovni trendi na področju prezračevanja se hitro spreminjajo. Katere vidite kot najpomembnejše za prihodnja leta in kako se nanje pripravljate?**

Vidimo štiri glavne trende, in sicer pametno prezračevanje z digitalnimi rešitvami, večjo energetsko učinkovitost v povezavi z nizkoenergijskimi in pasivnimi hišami, zdravje in kakovost bivanja, saj ljudje vse bolj cenijo čist in svež zrak, ter trajnost in krožno gospodarstvo, ki postajata standard v gradbeništvu. Na vse to se pripravljamo z razvojem novih produktnih linij, povezanih s senzoriko, digitalizacijo in še večjo energijsko učinkovitostjo, hkrati pa tesno sodelujemo z arhitekti in gradbenimi podjetji pri oblikovanju hiš prihodnosti.

**5. Kako se po vašem mnenju spreminja kultura bivanja – kaj ljudje danes najbolj pričakujejo od doma v primerjavi s preteklostjo? Vas je pri oblikovanju slovenskih domov morda kaj presenetilo?**

Dom je danes središče življenja, zato ljudje pričakujejo udobje, zdravje, energetsko učinkovitost in pametne rešitve. Kakovosten zrak in optimalna klima sta med njihovimi glavnimi zahtevami, kar utruje našo vlogo pri oblikovanju sodobnega bivanja. Pozitivno nas je presenetila visoka ozaveščenost kupcev glede zdravja in učinkovitosti, še posebej ob prednosti čistega zunanjega zraka v Sloveniji, ki ga lahko z našimi sistemi učinkovito prenesemo v notranje prostore.

**6. Zakaj naj se kupec odloči prav za Lunos?**

Ker ponujamo več kot prezračevanje – ponujamo kakovost bivanja. Naše rešitve so energetske učinkovite, trajnostne, tihe, pametne in enostavne za uporabo. Smo partner, ki ne ponuja zgolj izdelka, temveč celostno rešitev za zdrav, udoben in sodoben dom. Naša dolgoletna tradicija in vodilno mesto v panogi sta dodatno zagotovilo, da se kupec odloči za najboljše.



# NAJNAPREDNEJŠA BATERIJSKA TEHNOLOGIJA ZA ZANESLJIVO IN VARNO HRANJENJE ENERGIJE – SOCOMECS BHEE Z BATERIJAMI CATL

Baterijski hranilniki so s pospešenim tehnološkim napredkom baterij postali ena izmed najbolj priljubljenih oblik shranjevanja električne energije in so najpomembnejša tehnologija pri preobrazbi elektroenergetike.

Mednarodno francosko podjetje Socomec ponuja rešitve za **poslovne in industrijske (C & I)** odjemalce kot **sektor energetike (Utility)**.

Socomecova rešitev BHEE je sestavljena iz dveh preverjenih tehnologij: Socomec (pretvornik, kontroler) in CATL (baterija) ter vključuje dve različici različnih zmogljivosti:

- **SUNSYS HES L** za moči od sto kilovolt amperov do 600 kilovolt amperov in
- **SUNSYS HES XXL** za moči od enega megavolt ampera do šestih megavolt amperov.

Oba sistema sta integrirana z baterijskim kabinetom ali kontejnerjem tehnološko najnaprednejšega in po tržnem deležu vodilnega proizvajalca baterij na svetu CATL. Uporabljajo se litij-ionske baterije z železovim fosfatom – LFP (LiFePO<sub>4</sub>), ki omogočajo visoko energijsko razpoložljivost, nizke stroške na cikel, zelo dolgo življenjsko dobo (vodno hlajenje) in certificirano najvišjo stopnjo varnosti z integriranim sistemom požarne varnosti (FSS) ter možnost priklopa na vodovod.

## **Zakaj Socomec?**

- Lokalna prodajna in servisna podpora v celotni fazi projekta
- Potrjen SLO-certifikat skladnosti (tip A in tip B)
- Evropski proizvajalec
- Več kot 10-letne izkušnje na področju hranilnikov (več kot 360 delujočih projektov v 38 državah)

## **Kaj odlikuje Socomec SUNSYS?**

- Najvišja stopnja varnosti
- Garancija na celoten sistem do 10 let
- Ekstremna prilagodljivost
- Hitra namestitvev in zagon
- Enostavno in minimalno vzdrževanje



S **standardi** do  
energetske inovativnosti  
in trajnosti!

## STANDARDI KOT TEMELJ TRAJNOSTNE ENERGETSKE PRIHODNOSTI

Slovenski inštitut za standardizacijo (SIST) bo tudi letos sodeloval na 27. Dnevih energetikov, osrednjem dogodku na področju energetike v Sloveniji, ki bo združil strokovnjake, podjetja in odločevalce iz energetske panoge. Dogodek, ki je potekal od 12. do 14. aprila 2025, je bil priložnost, da se osredotočimo na glavne izzive in priložnosti, s katerimi se srečujemo pri prehodu v trajnostno in energetske učinkovito družbo.

Prihajajoči dogodki in razprave na Dnevih energetikov so v popolnem soglasju z našimi prizadevanji za spodbujanje razvoja in uvedbo standardov, ki omogočajo višjo kakovost, večjo varnost in večjo učinkovitost v energetiki. Standardi so temeljni gradniki, ki zagotavljajo usklajenost in zanesljivost v vseh fazah energetske verige – od proizvodnje do distribucije in uporabe energije. Omogočajo uvajanje inovacij in optimizacijo procesov.

Na SIST se zavedamo, da so standardi glavna orodja za doseg ciljev trajnostnega razvoja in zmanjševanje negativnega vpliva na okolje. Na Dnevih energetikov bomo skupaj z drugimi strokovnjaki razpravljali o pomembnosti standardizacije pri uvajanju novih tehnologij in izboljševanju energetske učinkovitosti, pri čemer so standardi ključni za ustvarjanje zaupanja in spodbujanje širšega sprejemanja inovacij v industriji.

S sodelovanjem na tem pomembnem dogodku želimo podpreti energetske preobrazbo Slovenije ter prispevati k rešitvam, ki bodo omogočile večjo energetske neodvisnost in trajnostni razvoj naše družbe.

# Philipp Vorndran, naložbeni strateg: kupite stanovanje, zlato in razpršite portfelj



*Z izkušenim  
investicijskim  
strategom o tem,  
kakšne so trenutne  
razmere, in kako  
oblikovati idealen  
portfelj. Aktualni  
pogovor **Philippa  
Vorndrana**,  
investicijskega  
stratega pri nemški  
družbi Flossbach von  
Storch, s **Petrom  
Franklom**.*

Avtor: Blaž Abe

## Kako bi opisali trenutne razmere – to vožnjo z vlakcem smrti?

Če se navežemo na Trumpa in razmere na trgu, je osnovni problem v resnici univerzalen: politiki po vsem svetu poskušajo ustvariti nemogoče. Spoprijemajo se z enormnim dolgom in iščejo luknje ali nove tehnike, kako znižati stroške refinanciranja.

**Donald Trump** to poskuša s carinami. Morda bo razmišljal o tako imenovanem dogovoru Mar-a-Lago – gotovo ste že slišali za zamisel, da bi tujim vlagateljem ukinili kuponske donose ameriških državnih obveznic. Kitajska medtem svoje težave prenaša na preostali svet, Nemčija pa poskuša povečati javno porabo.

A v osnovi je težava povsod ista – državni dolg raste iz sekunde v sekundo in za vlagatelje je to ključna informacija. Po mojem mnenju celo najpomembnejša, saj kaže, da postajajo državne obveznice z vsakim dnem bolj tvegane.

## Bi lahko rekli, da se po dogovoru med ZDA in Kitajsko o carinah vožnja z vlakcem približuje koncu?

Ne nujno. Morda se bližamo »pristanišču« glede carin, a tudi uvedba osnovnih 10-odstotnih carin pomeni štirikrat višje dajatve kot doslej. Povprečna carina na uvoz v ZDA je doslej znašala 2,5 odstotka. Torej že osnovni ukrepi pomenijo

veliko spremembo.

Mislim, da se moramo pripraviti na to, da bo po koncu razprave o carinah sledil naslednji udarec iz Ovalne pisarne. In stabilnost, ki smo je bili vajeni od ameriškega dolarja in državnega dolga ZDA kot osrednje naložbene točke, bo izgubljena – njena vnovična vzpostavitev pa bo izjemno težavna. Zato je dolar trenutno precej šibak, še posebej v primerjavi z azijskimi valutami.

Tudi zato ameriške obveznice kotirajo tam, kjer kotirajo – vlagatelji po svetu iščejo alternative ameriškemu dolarju in ZDA kot naložbeni destinaciji. In to pomeni nov globalni premik paradigme.

## Kaj bi lahko nadomestilo ameriški dolar kot varno zatočišče?

Prav to je ključno vprašanje. Mnogi trenutno menijo, da bi to lahko bilo zlato – kar je tudi razlog za izjemno uspešnost zlata v zadnjem obdobju. Za nas ni bilo presenečenje, za številne vlagatelje pač.

A bodimo pošteni – nerealno je pričakovati, da bosta zlato, švicarski frank oziroma katerakoli druga valuta v celoti nadomestila dolar. Namesto tega gremo proti bolj razpršenim portfeljem, kjer vlagatelji in centralne banke vlagajo v več raznovrstnih sredstev.

Ameriški dolar bo najverjetneje ostal najpomembnejša valuta. Nočem zveneti dramatično, a v določenem smislu je to konec finančnega reda, kot smo ga poznali po

drugi svetovni vojni.

### Bi bila torej takšna ocena pravilna?

Mislím, da. Če je res tako, moramo prilagoditi tudi svoje naložbene strategije. To, kar je delovalo v zadnjih 80 letih, ni nujno več prava pot. Lani ste po predavanju na Finančni konferenci pohvalili Slovence zaradi njihove nagnjenosti k vlaganju v nepremičnine. Predvidevam, da o tem niste spremenili mnenja?

Ne, vsekakor ne. Zaupam v vsakega, ki ima svoje lastno stanovanje – kar velja za večino Slovencev. V Nemčiji, nasprotno, večina ljudi nájema stanovanja.

Pohvalim vsakega, ki vlaga predvsem v realna sredstva – ali gre za nepremičnino, globalno razpršen portfelj delnic ali, na prvem mestu, zlato. Ključno je, da gre za realno sredstvo, ki zagotavlja zaščito pred nepredvidljivim ravnanjem države. Takšna alokacija je, po mojem mnenju, prava pot za vlagatelja.

### Kako bi v današnjem svetu sestavili idealen portfelj?

To ni enostavno, saj imajo vlagatelji različna časovna obzorja in pričakovanja. A za dolgoročno naravnane vlagatelje je vredno pogledati naložbeni slog norveškega državnega premoženjskega sklada. Njihovo naložbeno obzorje je tako rekoč neskončno, a 20 let je za večino dovolj.

Sklad večino sredstev vlaga v kako-

vostne svetovne delnice in obveznice, razpršene po različnih valutah. Njihova povprečna letna donosnost znaša okoli sedem odstotkov, kar je dosegljivo tudi v prihodnje, če sestavimo podoben portfelj. Seveda bo portfelj izpostavljen nihanjem – a če želimo dober donos, je volatilitnost nujna spremljevalka.

### Norveški sklad je sicer v zadnjih mesecih izgubil nekaj vrednosti, a del tega je že nadomestil. Sporočilo je torej: potrpežljivost in razpršen portfelj?

Prav to. In poudarjam potrpežljivost. Vlagatelj, ali zasebni ali institucionalni, si mora zastaviti jasno časovno in donosno strategijo – in se nato za 20 let odklopiti od medijskega hrupa.

Ko se čez 20 let vrne, brez prevelikih skrbi glede kratkoročnih nihanj in političnih preobratov, bo najverjetneje zelo zadovoljen z izkupičkom. Ta strategija prinaša resnične rezultate – čeprav ni najbolj donosna za finančne institucije, ki živijo od prometa, ne pa od dolgoročnih donosov.

### Kakšna pa je vloga zlata v takem portfelju?

Že 15 let poudarjamo, da bi moral vsak imeti približno 10 odstotkov fizičnega zlata v svojem premoženju. Tega priporočila ne bomo spremenili, dokler bo javni dolg rasel. Gre za zelo preprosto priporočilo, ki ni odvisno od cenovnih nihanj.

Ljudje me pogosto sprašujejo, kdaj naj prodajo svoje rezerve zlata. Moj odgovor je: pogledajte si gibanje zlata v turških lirah. Dokler se naše vlade vedejo podobno kot turška vlada ali centralna banka, bo tudi zlato imelo podobno donosnost. Morda nekoliko provokativna izjava.

### Kaj pa bitcoin?

Zame kot upravljalca premoženja bitcoin ni naložba za stranke. Nisem še srečal nikogar, ki bi znal izračunati notranjo ali pošteno vrednost bitcoina. Zame je to osebni intelektualni eksperiment, ne pa instrument za vodenje portfeljev strank.

### Lani smo govorili tudi o Nemčiji in bili ste zelo kritični do takratne vlade. Ste zdaj kaj bolj optimistični, ko jo vodi Friedrich Merz?

Malce bolj, kar zadeva miselnost politikov. Manj pa glede miselnosti nemškega naroda kot celote. Politiki lahko spremenijo strukture le, če tudi državljani želijo spremembe. A trenutno te pripravljenosti ne vidim.

Nemci še vedno ne zaznavajo, kako slabo je stanje na trgu dela, kako malo delajo v primerjavi z drugimi državami in kako hitro bi morali izboljšati infrastrukturo.

Da, politično gledano je nekaj napredka. A miselnost ljudi ostaja problematična.

### Nekateri menijo, da se bo Nemčija zaradi sprostitev fiskalnega pravila »vrnila v igro«.

Petsto milijard evrov, kolikor je načrtovanih za nemško infrastrukturo, je sicer ogromna številka. A denar je le del rešitve – potrebujemo tudi ljudi, ki bodo lahko izvajali projekte. Zaradi večdesetletnega zanemarjanja vlaganj je Nemčija izgubila sposobnost, da bi denar učinkovito porabila. Manjkajo tako kadri kot tudi strukture, ki bi omogočale hitro preobrazbo v novo infrastrukturo.

Ti, ki pogosto obiskuješ Nemčijo, veš, kako močan je vpliv birokracije in kako dolgotrajni so postopki za gradnjo. Če se to ne spremeni, tudi 500 milijard evrov ne bo rešilo kon-



kurenčnosti države.

Sam sem član lokalnega parlamenta, kjer vsako leto poskušamo investirati 30 milijonov evrov v lokalne ceste. V zadnjih treh letih nam jih je uspelo porabiti le desetino, ker nismo našli izvajalcev. Morda nam lahko vi pomagata – vemo, da tekujemo.

Odvisni smo od turških in poljskih podjetij ter njihove delovne sile. In če se bo vojna v Ukrajini končala, bodo ti delavci najverjetneje raje sodelovali pri obnovi Ukrajine, kjer bodo pogoji morda boljši kot v Nemčiji.

### Ste danes bolj optimist ali pesimist? Napovedujete globalno recesijo?

Mislim, da bomo gospodarsko situacijo nekako »prebili«, a cena bo visoka – predvsem v obliki še večjega dolga. Ko gledam rast dolga, postajam zelo zaskrbljen, saj bo to neizogibno sprožilo težave.

Vlagatelji se bodo lahko zaščitili tako, da ne bodo vlagali v nominalna sredstva. A številni ljudje ne bodo pripravljeni in bodo ugotovili, da bodo njihovi prihranki izgubili precej realne kupne moči.

### Bi bilo pošteno reči, da ste bolj pesimistično naravnani?

Strukturno gledano vsekakor da. Manj kot vlagatelj, bolj kot državljan.

*Prispevek je bil prvič objavljen  
14.5.2025 na finance.si.*



**RENAULT RAFALE**  
**HYPERHYBRID E-TECH 4X4 300 KM/221 kW**  
**PLUG-IN**

do 1.000 km doseg\*  
4Control Advanced s štirikolesnim krmiljenjem  
do 30 naprednih sistemov za pomoč pri vožnji

Poraba pri mešanem ciklu: 0,6-0,7 l/100 km s polno baterijo in od 5,8 l/100 km z nenapolnjeno baterijo. Emission CO<sub>2</sub>: 12-15g/100 km s polno baterijo in od 132g/100 km z nenapolnjeno baterijo. Emission stopnja: EURO6E. Emission NOx: 0,029g/km. Številni delci (x10<sup>-11</sup>): 0,00024. Vrednosti meritev porabe in emisij ustrezajo standardu meritev WLTP. Oglikov dioksid (CO<sub>2</sub>) je najpomembnejši toplogredni plin, ki povzroča globalno segrevanje. Emisije onesnaževal zunanega zraka iz prometa pomembno prispevajo k poslabšanju kakovosti zunanjega zraka. Prispevajo zlasti k čezmerno povišanim koncentracijam priletnega ozona, delcev PM<sub>10</sub> in PM<sub>2,5</sub> ter dušikovih oksidov.\* S polnim rezervoarjem goriva in polno baterijo po standardu WLTP. Pridržujemo si pravico do napak. Slika je simbolična. Veš informacij o ponudbi in pogojih nakupa je na voljo na [renault.si](http://renault.si). GA Adriatic d.o.o., Dunajska 22, 1011 Ljubljana.

Renault priporoča **Castrol**

[renault.si](http://renault.si)

Oglas



Nepremičninski sklad

**Generali**  
**Adriatic Value Fund II**

specialni investicijski sklad

Z visoko strokovnim pristopom  
in inovativnimi naložbenimi  
rešitvami skrbimo, da so naši  
vlagatelji vedno v koraku s časom.

Pridružite se nam v prihodnost.

Ljubljana  
Zagreb  
Split

Generali Investments,  
družba za upravljanje, d.o.o.  
Dunajska cesta 63, 1000 Ljubljana

T +386 1 582 67 80  
080 80 24  
[www.generali-investments.si](http://www.generali-investments.si)

**GENERALI**  
INVESTMENTS

Oglas

# IT SVETOVANJE

Posodobite IT, zmanjšajte stroške  
in povečajte vrednost.

**telemach**

## IT-SVETOVANJE

**Posodobite IT, znižajte stroške in povišajte vrednost.**

Počasni in zastareli sistemi? Naraščajoči stroški infrastrukture? Varnostna tveganja? Pravilen IT-pristop vam lahko olajša življenje in poveča učinkovitost vašega poslovanja.

Telemach vam z uporabo preverjenih metodologij in najnovejšo digitalno tehnologijo prinaša strokovno znanje za doseganje vaših ciljev s prilagojenimi priporočili. Pri tem smo se povezali z družbo Mainstream in njenimi priznani strokovnjaki, ki zagotavljajo različne vrste oblakov.

### **Partnerstvo Telemach & Mainstream**

Telemach in Mainstream sta člana skupine United Group in sodelujeta pri zagotavljanju inovativnih digitalnih izkušenj, izdelkov ter rešitev podjetjem po vsej regiji.

### **NAROČITE BREZPLAČEN POSVET**

Pokličite nas na **070 700 700** ali nam pišite na **b2b@telemach.si**.

#### **Načrt posodobitve IT**

Zagotovite si priporočila za preoblikovanje obstoječega IT z uporabo sodobnih tehnologij in arhitektur, ki bodo izboljšale agilnost in učinkovitost vaše infrastrukture.

#### **Prihranek pri stroških**

Prepoznajte potencialne prihranke pri stroških in si zagotovite učinkovit izkoristek virov v oblaku.

#### **Načrt v oblaku**

Naučite se, kako se preseliti na zasebne in javne platforme v oblaku tako, kot najbolj ustreza vaši infrastrukturi in zahtevam vaših procesov in uporabnikov.

#### **Posodobljene aplikacije**

Pridobite oceno arhitekture svoje aplikacije in nasvete, kako agilnost dvigniti na višjo raven, vključno s krajšimi cikli izdaj in prenovo arhitekture.

# Kako med evforijo ostati na trdnih tleh



Tilen Travnik

*Kako sta podjetnika prilagodili poslovanje in zakaj sta ti dve podjetji podjetniški zvezdi 42. Finančne konference.*

Avtor: Izidor Vetrih

Podjetje Juicy Marbles, znano po razvoju veganskega mesa, je s prodajo začelo leta 2022. V letu 2024 ob šestmilijonskih prihodkih še niso ustvarili dobička, a vendar direktor Tilen Travnik na Finančni konferenci pravi, da jim gre letos dobro.

Začetna naložba je znašala pet milijonov dolarjev, zbrana je bila v obdobju, ko je bil trg veganskih nadomestkov mesa izjemno vroč, saj so podobna podjetja dosegala milijardne vrednotenja. A hitro se je pokazalo, da bo pot tudi do milijonov v dobičku precej zahtevnejša. Trgovci so zahtevali visoko ceno za umestitev izdelka na police, kar je zmanjšalo njihove marže. Prodor na svetovni trg je bil zahteven ali kot pravi Travnik: »Povprečen človek lažje zamenja vero kot prehranjevalne navade.«

## Vlagateljem povedali, da milijard ne bo

Prodaja je rasla, vendar so v podjetju kmalu spoznali, da ne bodo milijardna družba – tudi okoliščine so



Renee Weingerl

se spremenile. Opažali so namreč, kako se podjetja z nekoč stomilijonskimi vrednotenji prodajajo za drobiž.

Začeli so temeljito optimizirati poslovanje. Pred približno pol leta so s svojimi vlagatelji imeli iskren pogovor: Juicy Marbles najverjetneje ne bo milijardno podjetje, je Travnik odkrito razložil vlagateljem. Zmanjšali so število posrednikov in se osredotočili na angleški trg,

kjer so jih trgovci in kupci pozitivno sprejeli. Približno 30 odstotkov izdelkov prodajo v ZDA, kjer pa čutijo vpliv carinske politike. So optimistični, saj Juicy Marbles zdaj deluje po drugačnem načelu: izdelujejo kakovosten produkt in ga prodajajo tistim kupcem, ki ga zares želijo.

**Od zagotavljanja petzvezdične izkušnje do celostne rešitve za upravljanje parkirišč**

Rene Weingerl je s Panda Parken začel ponujati storitve parkiranja na dunajskem letališču. Že od začetka je bil cilj zagotavljati petzvezdično izkušnjo, zato so razvili »car scanner«, napravo, ki s 26 kamerami posname strankino vozilo z vseh zornih kotov. V primeru poškodbe avtomobila podjetje uporabniku škodo povrne.

### Ko dobro kaže, covid spremeni vse

Pandemija covida-19 jim je čez noč ustavila vse poslovanje. Takrat so se bili na težki preizkušnji, a so hitro našli alternativne rešitve. Razmišljali so celo o tem, da bi parkirišča preuredili v »self-storage« enote. V tem obdobju so ustanovili podjetje Pandasoft, v katerem so razvili opremo za testiranje na covid-19. S testnimi rešitvami so v zelo kratkem času opravili več milijonov testiranj in jih ponudili farmacevtskim podjetjem. Po pandemiji so kupili manjše slovensko IT-podjetje in začeli razvijati parkirne avtomate, ki jih je mogoče prilagoditi različnim parkiriščem. S temi avtomati zdaj ponujajo celostno storitev tudi drugim lastnikom parkirišč.

### Občutna optimizacija: 30-odstotna rast prihodkov

Na enem izmed parkirišč v okolici Züricha so prihodke v le nekaj mesecih povečali za 600 tisoč evrov, na drugem so z optimizacijo procesov dosegli 30-odstotno rast prihodkov. Trenutno urejajo parkirišče za več kot milijon strank, usmerjajo pa se na švicarski trg. »Opazili smo, da je tam kakovost slaba, parkirnine pa med višjimi v Evropi,« dodaja Weingerl.

**Prelomni časi zahtevajo prelomne vpogleds**  
**B2 BI rešitve**

**Microsoft Fabric**  
SaaS analitična platforma ustvarjena za dobo umetne inteligence.

**Microsoft Power BI**  
Ključno orodje za centralizacijo podatkov, analitiko in ustvarjanje enotnih poslovnih poročil.

**PlanIn BI**  
Orodje za enostavno planiranje in napovedovanje KPI v Power BI. Produkt ekipe B2 BI.

**AI + BI**  
Kombinacija poslovne in umetne inteligence za naprednejše analize, plane, napovedi...

**360° vpogledi**  
Integracije obstoječih poročil z globalno razpoložljivimi podatki za celovito upravljanje s tveganji ter z vašo poslovno uspešnostjo.

**B2Bi**  
Business Intelligence

Oglas

**SPARKASSE**

**Poslujte z zaupanjem, rastite z udobjem.**

- **Izbrani bančnik** vam bo na voljo s **prilagojenimi rešitvami** za vaše potrebe.
- Enostavno in udobno upravljanje prek **mobilne in elektronske banke**.
- Trdnost **200 letne tradicije** skupine Erste Bank in Sparkasse.

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

Oglas

*Prispevek je bil prvič objavljen  
13.5.2025 na finance.si.*



# SKUPINA EIB Z REKORDNIMI REZULTATI V LETU 2024 IN MOČNO NAVZOČNOSTJO V SLOVENIJI

Skupina Evropske investicijske banke (EIB) je v letu 2024 dosegla rekordne rezultate z več kot sto milijardami evrov podprtih naložb, predvsem za krepitev energetske varnosti in zelenega prehoda v Evropi. Skoraj 60 odstotkov financiranja je bilo usmerjenega v podnebne ukrepe, okoljsko trajnost in obnovljive vire energije. Ob tem se je občutno povečala tudi podpora projektom z višjim tveganjem – EIB in Evropski investicijski sklad (EIF) sta skupaj namenila rekordnih osem milijard evrov za lastniške in kvazilastniške naložbe, namenjene rasti evropskih startupov in tehnoloških podjetij. Povečuje se tudi vloga EIB na področju varnosti in obrambe.

Tudi Slovenija je bila del teh ambicioznih ciljev. Skupina EIB je v letu 2024 v Sloveniji zagotovila 284 milijonov evrov svežega financiranja. Sredstva so bila namenjena posodobitvi elektroenergetskih omrežij, podpiranju trajnostne energije in krepitvi kapitalnega trga. Z EIB so sodelovala tri večja distribucijska podjetja – Elektro Maribor, Elektro Ljubljana in Elektro Celje – z namenom okrepitve omrežij in večje odpornosti proti podnebnim spremembam. Evropski investicijski sklad, del skupine EIB, je z dodatnimi 130 milijoni evrov podprl podjetniški ekosistem v Sloveniji, s poudarkom na tveganem in zasebnem kapitalu, ter tako omogočil finančno podporo predvsem mladim podjetjem.

Po podatkih letne raziskave EIB (EIBIS) so slovenska podjetja v ospredju v EU – kar 97 odstotkov jih že izvaja ukrepe za zmanjšanje emisij, kar jih uvršča na drugo mesto v Uniji. Prav tako so nadpovprečna pri uvajanju digitalnih tehnologij in inovacijah.

Za leto 2025 skupina EIB načrtuje povečanje skupnih naložb na 95 milijard evrov in krepitev podpore evropskim tehnološkim podjetjem, zeleni infrastrukturi, varnosti in gradnji dostopnih stanovanj.

# Michael Howell, ekonomist: Gre za kapitalsko vojno. Če jo ZDA izgubijo, bodo tudi trgovinsko



“

*Nisem prepričan, da smo po najnovejšem dogovoru med ZDA in Kitajsko v kaj boljšem položaju kot pred pol leta. Tveganja so večja očitno in nesporno, pravi londonski strokovnjak.*

Avtor: Boštjan Usenik

Gre med Ameriko in svetom sploh za trgovinsko vojno ali za krinko katerega še večjega konflikta med ZDA in Kitajsko? Kakšna tveganja ob tem grozijo svetovnemu gospodarstvu in finančnemu sistemu? Zakaj se države ne bodo mogle odreči tiskanju denarja? Zakaj se bo zlato še dražilo? Zakaj in do kdaj bo dolar med valutami ostal kralj? O tem in še čem smo ob robu Finančne konference v Portorožu govorili s prvim guvernikom Michaelom Howlloom, ustanoviteljem in izvršnim direktorjem londonske analitsko-upravljaljske finančne družbe CrossBorder Capital.

**Kakšen je položaj v trgovinski vojni zdaj, ko so ZDA in Kitajska trge navdušile s sporazumom o moratoriju za izvajanje carin? In kaj kot vodilni svetovni strokovnjak za kapitalne tokove menite o likvidnosti in splošnem delovanju trgov v tej trgovinski vojni?** Naj najprej rečem, da v resnici ne gre za trgovinsko vojno, ampak za

kapitalsko vojno. In v tem kontekstu je treba veliko bolje razumeti gibanja in dinamiko kapitalskih tokov. Moja osrednje stališče bi bilo, da lahko Amerika sicer na koncu v tej trgovinski vojni zmaga, karkoli že zmaga pomeni, a ob tem tvega, da bo izgubila kapitalsko vojno.

Nisem prepričan, da smo po najnovejšem dogovoru med ZDA in Kitajsko v kaj boljšem položaju. Uvozne carinske stopnje so se sicer znižale glede na prvotno napovedane, a so še vedno bistveno višje kot še pred šestimi meseci. Kitajska se še vedno pogaja o 30-odstotnih carinah, Amerika pa o 10-odstotnih carinah na kitajsko blago. To prinaša gospodarska trenja. Je to dovolj, da bi svetovno gospodarstvo padlo v recesijo? Na to vprašanje bi ta trenutek težko odgovoril pritrdilno, vendar pa so tveganja večja očitno in nesporno.

**V kakšnem smislu so tveganja večja?**

Dejstvo je, da se je ta proces začel v

obdobju, ko so bili kreditni trgi izjemno bogato ovrednoteni. Ameriško gospodarstvo je nominalno raslo za približno šest do sedem odstotkov, kar je pomenilo, da so bila, če ste izdajali posojila, plačila obresti ali odplačila dolga verjetno precej obvladljiva.

Če pa se bo gospodarstvo umirilo na bistveno počasnejšo nominalno stopnjo rasti, četudi ne nujno recesijsko, ampak recimo na tri ali štiri odstotke, bo to pomenilo pomembno spremembo, ki bi lahko povzročila motnje na kreditnih trgih. Glede na to, da so posojila tako pomembna za delovanje ameriškega kapitalskega sistema, moramo o tem resno razmisliti. Bistvo je, da še ni konec. Ali smo v kaj boljšem položaju kot prejšnji teden? Malenkost, vendar ne zares.

**Kako gledate na ameriške cilje v tej trgovinski vojni? Po eni strani poslušamo, da gre za reindustrializacijo ZDA, po drugi strani naj bi šlo za carinske prihodke. Ti cilji ne gredo ravno skupaj, kajne?**

Ne. Obstaja veliko navzkrižnih interesov in sekundarnih motivov, o katerih poslušamo. A če se vrnem k svoji prvotni trditvi – med Kitajsko in ZDA gre za kapitalsko vojno. To je povsem jasno. Gre za boj za prevlado ameriškega kapitala nad kitajskim kapitalom ali ameriškega dolarja nad kitajskim Tajvanom ali kakorkoli si že želite to predstavljati. Različna stališča do krepitve ameriške proizvodnje so le nujna sestavina te vojne, saj mora Amerika, če se bo kapitalska vojna spremenila v kinetično oziroma v vojaški spopad, nujno do vnovične sposobnosti proizvodnje.

Kar zadeva cilj bistvenega povečanja davčnih prihodkov od uvoznih carin, menim, da je pomemben. Pravzaprav ne bi bilo neizvedljivo, da bi Trumpova administracija ob dovolj velikih prihodkih od carin, in tu govorimo o znesku med 500 in tisoč milijardami dolarjev, lahko predlagala odpravo dohodnine za veliko večino Američanov.

In če ob tem pomislimo še na preostali svet ... če bi se ameriški davki na dohodek močno znižali, bi to bila velika ovira za vse druge države, ki



želijo dohodninske stopnje zvišati. Zaradi tega bodo vlade morda začele znova razmišljati o obdavčitvi. Moje mnenje je, da se neizogibno približujemo davkom na premoženje.

**Če v tej vojni Donald Trump zmagaja, kako bi lahko bila takšna zmaga teoretično videti?**

Če Amerika kapitalsko vojno izgubi, izgubi tudi trgovinsko vojno. To lahko v mikrokozmosu vidite tudi na primeru Velike Britanije. Ta je na začetku 20. stoletja zelo jasno izgubila kapitalsko vojno, nato pa utrpela obsežno deindustrializacijo. Menim, da je bistvenega pomena, da Amerika ohrani svojo prevlado nad kapitalom na enak način, kot je to dolgo časa počela Velika Britanija, dokler je ni izgubila.

Kako bi bila taka zmaga videti? Za-

nesljiva kazalnika tega uspeha bi bila trden in široko uporabljan dolar ter trg ameriških državnih obveznic, na katerem bi bili donosi na sprejemljivi ravni. Ob tem govorimo verjetno o približno štiriodstotni donosnosti desetletnih državnih obveznic.

**V zadnjih štirih mesecih je dolar v primerjavi z drugimi glavnimi valutami izgubil več kot deset odstotkov vrednosti. Ali pričakujete, da se bo to upadanje nadaljevalo? In če da, do kdaj oziroma do katere ravni?**

Dobro vprašanje. Pri odgovoru je treba razlikovati med temeljnim sekularnim trendom dolarja in cikličnimi nihanji. Kolikor vidim, dolar v glavnem doživlja ciklično prilagajanje, ne gre pa tu za strukturni zlom. In če pogledamo terminske premi-

je na donosnost obveznic, se te pri ameriških obveznicah ne gibljejo bistveno drugače od terminskih premij obveznic preostalega sveta. Če bi prišlo do izgube zaupanja v ameriški dolar, bi se to zelo jasno videlo, dejansko pa se dogaja ravno nasprotno. Donosnost ameriških obveznic pravzaprav vlečejo navzgor dvigi zahtevanih donosnosti nemških ali japonskih obveznic.

Jasno je, da se premiki kapitala dogajajo, a menim, da je to predvsem ciklične narave. Vrhunec ameriškega tehnološkega balona, če hočete, ali kriptovalutnega buma ali »balona vsega«, kakorkoli vsemu temu že rečete, smo dosegli takoj po ameriških volitvah. Dolarska izpostavljenost večine svetovnih upravljavcev naložb je bila prevelika, zato je potrebno uravnoteženje, običajno ciklično uravnoteženje.

Mediji, kot sta Wall Street Journal ali Financial Times, radi objavljajo strahilne naslove o tem, da gre za konec dolarja, vendar to govorijo že leta in nikoli niso imeli prav. Še vedno velja, da če bi prišlo do finančne krize v svetovnem gospodarstvu, kam bi šli vlagatelji? Bi se vrnil k dolarju? Mislim, da je odgovor: zagotovo bi se vrnil.

### **Ali še vedno govorimo o dolarju kot najmanj umazani srajci v košu za pranje?**

Rekel bi, da gre za edino srajco, saj mislim, da nima alternative. Evro trenutno ne more biti globalna rezervna valuta, saj je Evropa fiskalno preveč razdrobljena. Evrsko območje prav tako nima ne enotne supervarne naddržavne obveznice ne dovolj globokega likvidnega trga evrskih obveznic. To je očitna anomalija, in dokler ne bo odpravljena, evro ne bo nikoli tekmoval z dolarjem.

Britanski funt je premajhen, prav tako švicarski frank, Japonci so o jenu kot globalni valuti razmišljali v osemdesetih letih, a so ugotovili, da nimajo interesa. Kitajski juan bi dolarju morda lahko nekoč bil tekmeč, vendar arhitektura za to še ni izdelana. Potrebovali bi 10 ali 20 let, da bi se temu približali. Dolar vlada mednarodnemu bančnemu siste-

mu, ki izdaja posojila v dolarjih.

### **V svojem zadnjem prispevku na Substacku ste napovedali, da se bo ekspanzivna likvidnostna politika finančnih sistemov v prihodnjih letih nadaljevala. Torej globalno razvrednotovanje fiat denarja še zdaleč ni končano? Se bodo zato zlato in druga trdna sredstva še naprej dražila?**

Države lahko nadzirajo le tiskarske stroje, zato bodo ubrale pot najmanjšega odpora, to je monetizacija svojega dolga. Ta monetizacija dolga lahko na koncu pomeni, da bodo tako kot Amerika izdajale veliko kratkoročnega dolga. Ne bodo izdajale 10- ali 20-letnih obveznic. Ker države ne gredo po tej poti, dolgoročnim institucijam primanjkuje dolga, zaradi česar bo dolgoročni del trga ostal na nizki ravni. Večino svojega poslovanja bodo subjekti financirali s posojili krajših ročnosti. To je ta monetizacija.

Če ima Amerika velik javnofinančni primanjkljaj, to tehnično pomeni, da banke po definiciji dobivajo veliko depozitov. Banke na drugi strani svoje bilance stanja potrebujejo sredstva, ki jih lahko zadržijo za te vloge. Tu je zanje idealna kratkoročna državna obveznica. Radi jo imajo. Torej, ko banka ali ponudnik produktov kupi tak državni vrednostni papir, monetizira dolg, ker se njegova bilanca stanja povečuje. In po definiciji se ponudba denarja povečuje. To je inflacija monetarnega sistema.

### **In v teh razmerah se bodo zlato in druga trdna sredstva zelo verjetno še naprej dražila ...**

Točno tako. V takem režimu je potreben sklep o razporeditvi sredstev tudi v nakup zlata, bitcoina in drugih trdnih sredstev, da bi ohranili svoje premoženje.

### **Se strinjate s tezo, da so pravzaprav ameriški proračunski primanjkljaj in primanjkljaj tekočega računa ter ob tem naraščajoči dolg postali nepremagljiva ovira, na kateri je obtičala ameriška trgovinska vojna? In kaj ameriški administraciji in vlagateljem trenutno sporoča oziroma je v**

### **minulih tednih sporočal trg obveznic?**

Za Trumpa sta trg obveznic in ohranjanje donosov na nizki ravni bistvenega pomena za zagotavljanje financiranja državne blagajne. Če bo Amerika v kapitalski vojni zmagala, bo zmagala tudi v trgovinski vojni. Toda če zmaga v trgovinski vojni, ni nujno, da bo zmagala tudi v kapitalski vojni. Cinično lahko rečemo, da je Trump takoj, ko je trg zahtevano donosnost obveznic pred nekaj tedni dvignil prek štirih odstotkov in pol, popolnoma spremenil svoj pogled na dogajanje in začel popuščati.

### **So se morda tudi tuji kupci umaknili ali ne nujno?**

Ne nujno. Morda so kupovali kratkoročne ameriške državne papirje. Je Amerika pri dolgoročnem dolgu, za katerega v resnici gre, lahko odvisna od tujih nakupov? Odgovor je: vse manj. Če se vrnemo v leto 1999, je bilo v lasti tujcev 50 odstotkov ameriškega dolga, zdaj pa je ta delež manjši od 20 odstotkov.

### **Skoraj vse večje krize v sodobni zgodovini so se izkazale za likvidnostne krize. Je tokrat drugače? Kje se po vašem mnenju v prihodnjih mesecih lahko pojavijo morebitne likvidnostne težave?**

Sodobni finančni sistemi so krhki. Krhki so zato, ker dejansko temeljijo na zavarovanju s premoženjem, med katerim so v ospredju prvovrstne državne obveznice. Gre za simbiotično razmerje, v katerem ta dolg potrebuje likvidnost, likvidnost pa dolg.

A pri tem je pomembno naslednje: likvidnost potrebuje visokokakovosten dolg, tega pa se pogosto ne ustvarja dovolj. Zasebni sektor ga nato nadomesti in ustvari svoj dolg zasebnega sektorja. Ta dolg je običajno zelo slabe kakovosti. Ko pride do gospodarske krize, se začnejo pojavljati težave v njegovi sestavi, kamor morajo nato poseči centralne banke.

Takšna je realnost delovanja tega trga. Se bodo take krize ponovile? Da. Vedno znova. Centralne banke so tu zato, da rešujejo sisteme. Ali

bo prišlo do kvantitativnega sproščanja? Seveda bo. Na kaj moramo torej paziti? Na razmerja med likvidnostjo in zavarovanji, natančneje vrednostjo zavarovanj.

Trg, ki povezuje ti dve stvari, je repo trg. Na trgu repo poslov se bodo pojavljale težave, prav tako se bodo pojavljale težave v smislu volatilnosti na trgu obveznic, ki je del tega procesa.

Tu je treba paziti na dve stvari. Prva je razlika med obrestnimi merami na repo trgu in sredstvi Fed (med obrestno mero SOFR v ZDA in obrestno mero Fed funds). Če se ta razlika znatno poveča – nad približno tri osnovne točke, to pomeni, da se v sistemu pojavljajo znamenja napetosti.

Druga stvar pa je nestanovitnost (volatilnost) obveznic, saj ta dejansko določa tako imenovani multiplikator zavarovanja v sistemu. Če je torej trg obveznic zelo nestanovit, bodo ponudniki posojil vrednost zavarovanj bolj znižali. Z drugimi besedami, če torej ponudim zavarovanje v obliki ameriškega državnega dolga, mi lahko ponudnik posojila dovoli, da si izposodim 98 centov za dolar, ki sem ga položil. Če pa je v sistemu več nestanovitnosti, če torej volatilnost obveznic poskoči, mi lahko dovoli le 95 centov za dolar. Tako dobimo velik negativen udarec za ustvarjanje posojil in likvidnosti. To sta dve stvari, ki ju je treba opazovati.

V zadnjih dveh mesecih smo bili priča precejšnjemu povečanju volatilnosti obveznic in precejšnjemu povečanju razpona repo poslov na trgih. To so znamenja napetosti, ki bi lahko privedle do krize. So pa tudi znamenje, da mora Fed v sistem vnesti več likvidnosti, da bi krč preprečil.

**Pričakuje se, da bo v obdobju 2025–2028 prišel nov val zapada dolgov v plačilo. Ali sta prav omejena kazalnika tista opozorilna signala, na katera bi morali biti pozorni vlagatelji, da bi prepoznali stres v finančnem sistemu?**

Tako je.

**Kako realno je, da bi ameriška administracija po koncu poga-**

**janj o carinah presenetila svet z dogovorom iz Mar-a-Laga in občutno devalvirala dolar, o čemer se špekulira? In kakšne bi lahko bile posledice takšne poteze?**

Zanimivo vprašanje. Želi ameriška administracija vrednost dolarja radikalno znižati? Menim, da ne. Ob tem bi bilo namreč veliko težje ohranjati donosnost obveznic na zdajšnji ravni in omejevati inflacijo v ZDA. Drug vidik pa je naslednji – kaj bi se zgodilo, ko oziroma če bi prišlo do finančne krize na svetovni ravni. Mislim, da bi se dolar spet začel dvigovati.

Nisem v taboru, ki pravi, da je dolar v osnovi šibek. Čeprav moram reči, da če pogledamo kombinacijo politik, ki jih ZDA izvajajo trenutno, obstaja možnost, da bo dolar moral še nekoliko šibkejši kot trenutno.

**Toda ali ni šibkejši dolar oziroma lažji dolar v korist obeh strani, Kitajske, ki si prizadeva okrepiti domačo porabo, in ZDA, ki si prizadevajo zmanjšati trgovinski primanjkljaj?**

Menim, da je to smiselno, če pogledamo navzkrižni tečaj ameriškega dolarja in juana. Vendar pa je tudi možno, da se bo, če bo dolar radikalno šibkejši ali bolj nestanovit, več tujih vlagateljev začelo preusmerjati drugam. Nisem prepričan,

da si Američani tega želijo.

**Kako se bo po vašem mnenju kapitalna vojna razvijala srednje-ročno do dolgoročno in katere instrumente ali orožja kapitalskega trga bi lahko nasprotniki uporabili?**

Menim, da se bo razvijala tako, da bo svet na koncu dobil dva valutna bloka. Dobili bomo dolarsko območje ali valute, ki so v senci dolarja, in v to bi vključil tudi evro. Bančne sisteme imamo očitno povezane, zato je pričakovati, da bodo povezani tudi valutni trgi.

Drugi blok pa bo na dolgi rok verjetno oblikovala Kitajska. Šlo bo za blok držav, kjer so ljudje pripravljeni uporabljati juan kot rezervno sredstvo. Kitajska je zelo spretno že začela vzpostavljati zamenjalne linije s številnimi državami in blok se bo verjetno razvijal od tod naprej. Preden pa bo Kitajski uspelo oblikovati denarno območje, bo seveda morala sprostiti nadzor nad kapitalom in resno poglobiti svoj trg obveznic.

*Prispevek je bil prvič objavljen 14.5.2025 na FinanceManager*

## CELOVITE IKT-REŠITVE ZA VARNO DIGITALNO PRIHODNOST

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



\*Vir: Velicon, raziskava Moč in podoba znamke – kategorija mobilnih storitev, n=724; kategorija fiksnih storitev, n=724; 10.–13. september 2024; Telekom Slovenije, d.d., Ljubljana

ZANESLJIV  
PARTNER  
PRI VSEH  
IKT-IZZIVIH

5G



Telekom Slovenije

# To so podjetja, ki so pokazala največ marketinške odličnosti



**Telekom Slovenije, Atlantic Grupa, Petrol, Zavarovalnica Triglav in Steklarna Hrastnik** so letošnji prejemniki priznanj za najboljše marketinške projekte, so razglasili na 30. Slovenski marketinški konferenci, ki jo organizirata **Društvo za marketing Slovenije (DMS)** in **Finance**.

Avtor: Špela Mikuš

Državni prvak v marketingu, ki je prejel veliko nagrado, je podjetje Telekom Slovenije. Po izboru strokovne komisije je zmagovalec v dveh kategorijah in finalist v še treh, »kar po njenem mnenju kaže na strateško, taktično, gonilno in povezovalno vlogo marketinga v podjetju«.

V DMS so letos nagrado marketinška odličnost razpisali v treh kategorijah. Prejeli so 32 prijav.

Podjetje Telekom Slovenije je s projektom »Vedno na boljše – marketinška strategija za B2C trg« zmagalo v kategoriji odličnost celovite marketinške strategije podjetja. Prav tako je Telekom Slovenije slavil v kategoriji odličnost trajnostnega delovanja in družbena odgovornost, in to s projektom »Uživajmo pametno – pomen odgovorne, zmerne in varne rabe interneta in sodobnih tehnologij«. »Skozi enovit nagovor so v visoko konkurenčnem okolju, kjer delovanje poganja predvsem cena, znali pritisniti na prave točke, na katere so reagirali uporabniki, temu

pa so sledili tudi poslovni rezultati. Ne le da je podjetje obdržalo svojo konsistentnost, svoje delovanje so še razširili na druga področja, kot so spletna varnost, IT,« je v obrazložitvi zapisala strokovna komisija.

V kategoriji odličnost marketinškega projekta je v podkategoriji novost ali inovacija na enem od 7P predstavila Atlantic Grupa s projektom »**Argeta** meatless – brezmesna, ne brezvezna«. Nagrada v podkategoriji transformacija ali optimizacija poslovnih procesov je pripadla podjetju Petrol za projekt »Ko srce podjetja bije za uporabnika – moč povezane ekipe«. Zavarovalnica Triglav je slavila v podkategoriji odziv na izredne okoliščine s projektom »Ali tveganje živi na vašem naslovu?«. V podkategoriji strateško partnerstvo pa je komisijo navdušila Steklarna Hrastnik s projektom »Zdravica trajnostni prihodnosti«.

*Prispevek je bil prvič objavljen 29.5.2025 na finance.si*

# »UI ne bo nadomestil ljudi. Ljudje, ki ga uporabljajo, bodo nadomestili tiste, ki ga ne.«



»Danes razmišljam o vplivu UI, o celotnem spektru novih tehnologij, multipolarnosti in geopolitičnih napetostih. Mislim, da sta UI in tehnologija pomembna, prav tako pa tudi njun potencial in obljube, ki jih prinašata,« pravi futuristka Anne Lise Kjaer.

*Pogovor s futuristko  
**Anne Lise Kjaer**, ki  
pravi, da kot futuristka  
ne napoveduje  
prihodnosti, ampak  
začrtava in analizira  
družbene trende v  
multidimenzionalnem  
okviru.*

Avtor: Špela Mikuš

Anne Lise Kjaer je priznana futuristka, avtorica in svetovalka z več kot 30-letnimi izkušnjami na področju raziskovanja trendov in prihodnosti. Kot ustanoviteljica podjetja Kjaer Global je razvila model 4P (people, planet, purpose, performance) za spodbujanje trajnostnih inovacij. Forbes in Huffington Post sta jo uvrstila med najboljše futuriste na svetu. Pomagala je številnim organizacijam, med njimi so Amazon, BBC, BMW, Dell, IKEA, OECD, Unicef ...

## **Kako futurist vidi svet in zakaj futuristi niso napovedovalci prihodnosti**

»Futuristi, kot sem jaz, ne napovedujejo prihodnosti. Prihodnost ni ena sama; obstajajo številne možne prihodnosti, ki se dogajajo hkrati,« pravi sogovornica.

»Danes razmišljam o vplivu umetne inteligence, o celotnem spektru novih tehnologij, multipolarnosti in geopolitičnih napetostih. Mislim, da

sta umetna inteligenca in tehnologija pomembni, prav tako pa tudi njun potencial in obljube, ki jih prinašata.« A seveda moramo umetno inteligenco obravnavati kot silo za dobro, o pogledu na trenutni položaj pravi Kjaerjeva in dodaja, da kljub digitalni vključenosti tretjina sveta ni vključena v to, geopolitično dogajanje pa zaznamujejo vojne. Svet ni več bipolaren, nista več le dve strani, svet je multipolaren, pravi. »To je eno izmed znamenj nove systemske ureditve sveta. Ljudje, planet in namen (people, planet, purpose, op. a.) morajo biti v ospredju skrbi. Ko lahko uravnavamo ljudi in planet ter jih pripravimo k sodelovanju v skupnosti, kjer imajo vsi namen, potem bo to vodilo do veliko bolj trajnostne prihodnosti.«

Z Anne Lise Kjaer smo se pogovarjali o tem, kako trenutno stanje sveta vpliva na njen pogled v prihodnost, kako preteklost oblikuje našo prihodnost in kakšni so trendi in izzivi

za prihodnjih nekaj let.

### Kako torej vi vidite svet?

Svet vidim kot multidimenzionalnega, kot medsebojno povezanega. Vsi smo del nečesa večjega od nas samih, vsi smo povezani med seboj. Vse je v energiji, vsaka akcija sproži reakcijo. Ko se pogovarjam z vami, ko govorim z nekom na ulici, takoj vem, kako se mi to zdi v mojem sistemu. Se počutim udobno? Nemirno? Takoj reagiram na energijo.

Nič ni narobe, če si želimo imeti več, imeti svet, ki je dober za nas. Gre za to, da razmišljamo o tem, da ustvarimo »MI-gospodarstvo« (we economics), ne le »JAZ-gospodarstvo« (me economics). Način, kako se spoprijemamo s stresom in krizo, je nekaj, kar se je zapisalo v našo zgodovino. Zato mi je zanimivo opazovati, kaj se dogaja. Kljub vsem skrbem, kaj bo to pomenilo, me to ne skrbi toliko, kaj to pomeni zame, temveč kaj to pomeni za širšo skupnost kot celoto.

Prav tako poskušam razumeti, kaj resnično določa kakovostno življenje. In veste, odgovor na to vprašanje je po vsem svetu presenetljivo podoben. Veliko ljudi bi reklo, da dobro življenje pomeni biti v naravi, obkrožen z ljubljenimi, hkrati pa si kolektivno želimo svetovnega miru in ekonomske varnosti. To je postalo še posebej očitno po covidu-19, ki je prinesel ogromno tesnobe, katere posledice še vedno občutimo. Vendar pa verjamem, da ni nič popolnoma slabo; moj scenarij je vedno »kozarec na pol poln«, ne pa »kozarec na pol prazen«. Iz vsake situacije lahko izvlečemo nekaj dobrega. Lahko je to reči, a če je takšno razmišljanje naša privzeta nastavitve, bomo verjetno bolje pripravljeni na prihodnost.

### Kako zgodovina izoblikuje prihodnost?

Če pogledamo nazaj – vprašali ste me, kako dela futurist – začrtujemo in analiziramo družbene trende v multidimenzionalnem okviru. Kot futuristi proučujemo preteklost in sedanost, da bi razumeli, kaj se je zgodilo v zadnjih sto letih, in da bi našli smerokaze za prihodnost.

Pred sto leti je denimo ekonomist John Maynard Keynes ustvaril svojo vizijo 2030. Predvidel je boljšo prihodnost za svoje vnuke, pa to, da bi delali le 15 ur na teden, ker bi imeli dovolj za dobro življenje. Takrat so ljudje delali šest dni na teden po deset ur na dan, torej na teden 60 ur ali več.

Po drugi svetovni vojni je Alan Turing razvil koncept umetne inteligence. Med vojno je imel glavno vlogo pri razbijanju šifriranih kod. Pozneje je uvedel Turingov test – vprašanje, ali lahko stroj prepriča človeka, da komunicira z drugo osebo.

V sedemdesetih letih smo doživeli prvo naftno krizo, ki je sprožila premislek o prihodnosti in vplivu fosilnih goriv na okolje. V šestdesetih letih je Rachel Carson opozarjala na okoljske težave, nato pa smo doživeli hipijevsko gibanje, svobodo, ljubezen ... V devetdesetih letih je internet postal dostopen širši javnosti, nato pa smo imeli pikakomovski balon. Sedem danes največjih tehnoloških podjetij še ni obstajalo pred 35 leti.

Okoli leta 2000 smo doživeli prvo »poletje umetne inteligence« in razvit je bil prvi robot, ki je s svojim obrazom simuliral človeška čustva. Vse to nas pripelje v to desetletje. Futuristi gledamo vsaj desetletje ali dve vnaprej, hkrati pa si prizadeva-

mo zasaditi semena za prihodnjih sto let. Zato proučujemo preteklost in sedanost.

Nekateri futuristi uporabljajo različne prijeme, vendar je pogled nazaj dragocen za postavljanje trdnih temeljev za prihodnost. Vse, kar doživljamo danes, je posledica preteklih dejanj.

### Torej bi lahko rekli, da se zgodovina ponavlja?

Ne, zgodovina se ne ponavlja, imamo cikle in lahko prepoznamo nekatere vzorce: od začetka do vrhunca, ki mu sledi padec. Kar smo vzpostavili kot nekaj pozitivnega, ponavadi ne opustimo – zato zgodovina ni povsem ciklična. Vendar še vedno počnemo določene stvari, kot so družbeno razhajanje in vojne, katerih namen je vprašljiv.

Danes smo v položaju, ki ga še nikoli nismo doživeli: pet generacij hkrati sodeluje na trgu dela in pri porabi. Poleg tega tehnološki napredek prinaša nove razprave, na primer razmišljanja o vgradnji čipov v novorojenčke za preprečevanje bolezni.

Mislim, da še nikoli nismo živeli v bolj vznemirljivih časih. Čeprav tehnologija pri ljudeh zbujata tudi veliko strahu. A česa se ljudje v resnici bojijo? Mislim, da se v osnovi bojijo neznanega. Umetna inteligenca ne bo prevzela vašega delovnega mesta.



»Danes smo v položaju, ki ga še nikoli nismo doživeli: pet generacij hkrati sodeluje na trgu dela in pri porabi. Poleg tega tehnološki napredek prinaša nove razprave.«



Oglas

Pravzaprav umetna inteligenca ne bo nadomestila ljudi. Toda ljudje, ki bodo uporabljali umetno inteligenco, bodo nadomestili tiste, ki je ne znajo uporabljati. Zato se raje vprašajmo: kako jo lahko uporabim? Kako jo lahko vključim v svoje delo? V moj vsakdan? Večina, ki to bere, jo verjetno že uporablja.

A ne smemo pozabiti, kako močan vpliv lahko ima. Če jo uporabljamo brez razmisleka, lahko vse postane preveč enolično – temu pravimo »doba povprečja« – scenarij, po katerem bi bilo vse videti enako, ker bi to ustvarila umetna inteligenca. To ni svet, v katerem bi rada živela. Zato ima avtentičnost danes še večji pomen kot kdaj prej.

Vendar se ob tem pojavi tudi strah, da bi se lahko porodila ideja, da želimo ohraniti le svojo verzijo sveta, svojo realnost znotraj mehurčka. Pomembno je, da ostanemo odprti za neznano, da to sprejmemo, a hkrati zaščitimo tisto, kar nam je res dragoceno. Zato se pogovarjamo o prihodnosti.

V kakšni prihodnosti bi si res želeli živeti? Če vse svoje moči porabimo za kazanje s prstom na druge, ne pozabimo, da trije prsti kažejo nazaj na nas. Bolje bi bilo porabiti to energijo za gradnjo nečesa trdnega in dolgotrajnega v lokalnem okolju ali skupnosti, z ljudmi, do katerih

nam je mar, in za povezovanje z ljudmi po svetu, ki razmišljajo podobno.

Ne pravim, da je to edina pot, je le eden od možnih scenarijev. Pogledajmo v preteklost ter se učimo iz uspehov in napak.

#### **Katere pa so lekcije zadnjega desetletja, ki jih lahko uporabimo za lepšo prihodnost?**

Ne glejmo le deset, pogledajmo 20 let v preteklost. In digitalni prehod je tu nujna lekcija. Če tehnologije ne vpeljemo v delovanje, tvegamo, da ne bomo konkurenčni, pravzaprav bomo zaostali.

Potem je tu pripravljenost na spremembe in tudi odpornost je na vrhu seznama. Moramo biti izjemno, izjemno agilni, da se lahko res hitro prilagajamo in postanemo še bolj odporni.

#### **So trendi, kot je umetna inteligenca, predvidljivi?**

Ne gre za napovedovanje, ampak za predvidevanje in spremembo sistema. Morda so ljudje predvidljivi. Ali makro trendi, kot so demografske spremembe. Prvič v zgodovini imamo trg dela s petimi generacijami, to smo lahko predvideli že pred desetimi leti. Ljudi ne razvrščamo več v ločene skupine ali razmišljamo le v smislu »demografije«, temveč v plemena ali interesne skupine; obstaja

velika verjetnost, da se bova ti in jaz znašli v isti skupini zaradi vrednot.

Večina nas ima določen ritem – vstajamo, hodimo v službo, opravljamo vsakodnevne stvari, določene stvari so predvidljive. Sistem je zasnovan tako, da pomaga ljudem, da postanejo bolj avtonomni, saj olajša upravljanje družbe, pri čemer bi lahko umetna inteligenca igrala glavno vlogo pri pomoči ljudem, organizacijam in družbi, da postanejo bolj avtonomni, produktivni in odporni.

Seveda pa obstajajo tako imenovani črni labodi, nepričakovani dogodki, ki nenadoma spremenijo potek zgodovine. Videli smo jih pri izidih volitev, pri pandemiji, gospodarskih krizah, nedavnih požarih v Los Angelesu ... Vsi ti dogodki lahko hitro preusmerijo tok sprememb. Pomembno je torej zgraditi prilagodljive sisteme, ki so pripravljeni na prihodnost in se lahko odzivajo na pričakovane in na nepričakovane spremembe. To je, kjer lahko umetna inteligenca močno spremeni igro in pomaga pri vodenju pomembnih sistemskih sprememb.

#### **Kakšni bodo izzivi za prihodnjih pet, deset let?**

Ko razmišljam o izzivih za prihodnje desetletje, so številne geopolitične napetosti in multipolarnost visoko na mojem seznamu. Potem je tu še svetovno pomanjkanje surovin kot posledica čezmerne porabe, ki povečuje pritisk na naš krhki planet in vpliva na podnebje. Globalno smo osredotočeni na iste zaželenne vire, kar povzroča pomanjkanje nekaterih. Medtem ko uživamo več avokada, mandljev in pijemo posebno kavo – ki je pogosto proizvedena netrajnostno –, že vidimo, da je na voljo vse manj kavnih zrn, in ker zdrava zemlja propada, smo lahko v ne tako oddaljeni prihodnosti pred svetovno prehransko krizo.

Torej, kaj se zgodi potem? Vse se bolj globalizira, a zaradi pomanjkanja bomo morda začeli posvečati več pozornosti lokalnim izdelkom in pridelkom. Marsikje že lahko vidimo, da se to dogaja. Vzpon globalnih konfliktov je mnoge pripravil do vnovičnega povezovanja in postali so bolj odvisni od lokalnih izdelkov

in blaga.

To pomeni decentralizacijo, novi občutek lokalnosti, ki pomaga odkrivati korenine in vrednote – premik od množične globalne proizvodnje k lokalni odpornosti.

Če nimam veliko, čemu bom dal prednost? To je popolnoma novo razmišljanje, vrnitev k našim temeljnim vrednotam. Če pa nimamo jasnih vrednot in se te oblikujejo zgolj prek družbenih omrežij in zunanjih vplivov, zlahka izgubimo smer.

Umetna inteligenca in avtomatizacija lahko tudi pomenita grožnjo ali priložnost za naš način življenja. Zato bo odločilnega pomena integracija tehnologije na način, ki omogoča avtomatizaciji boljše in varnejše opravljanje nalog, ki jih pač lahko opravlja.

Transparentnost in pristnost sta temelj vsega, kar počnemo. Trajnost bo ključnega pomena, saj dolgoročno, tudi če je trajnostni izdelek na začetku dražji, na koncu prihrani stroške soočanja s posledicami trajnostne potrošnje.

Prav tako bomo postali boljši pri prepoznavanju »greenwashinga« (lažnih trditev o trajnosti) in UI lahko pri tem pomaga. Tehnologije, kot je blockchain, omogočajo popolno sledljivost dobavnih verig, kar nam omogoča, da se izognemo neetičnim praksam. Raziskava je pokazala, da lahko blockchain v živilski industriji do 70 odstotkov zmanjša količino zavržene hrane. To je že velik prihranek, ki odpira nove možnosti za prihodnost.

### Kdo je porabnik prihodnosti, kaj vemo o njem?

To so generacije, ki še prihajajo. So hiperpovezani in tehnološko podkovani ter verjetno zelo okoljsko ozaveščeni. Želijo raziskovati nove kraje, odkrivati lokalne skupnosti. Tu so milenijci, generacija Z in generacija alfa, pri zadnji so najstarejši trenutno stari okoli 15 let. Generacija beta pa šele prihaja – prvi člani so bili rojeni januarja 2025.

A iskreno, preveč poenostavljamo, ko jih opredeljujemo zgolj generacijsko.

Meje med generacijami so preveč toge, življenje in osebna identiteta pa nista tako enoznačna. Če ce-



»Ko razmišljam o izzivih za prihodnje desetletje, so številne geopolitične napetosti in multipolarnost visoko na mojem seznamu. Potem je tu še svetovno pomanjkanje surovin kot posledica čezmerne porabe.«

lotno generacijo ljudi označimo z neko nalepko, ne upoštevamo, da so ljudje različni ...

Naše raziskave kažejo, da miselnost, vrednote in vedenje sežejo dlje kot zgolj generacijska pripadnost. Med ljudmi znotraj iste generacije so lahko velikanske razlike, zlasti ko gre za prepričanja in vrednote. Prav tako obstaja predpostavka, da so mlajše generacije veliko bolj digitalne kot starejše. A zanimanje za tehnologijo in digitalizacijo je bolj stvar miselnosti kot le starosti.

To je še posebej vidno v marketingu. Marketing zelo rad poudarja, kako sodelovati z generacijo Z, ge-

neracijo alfa ...

Identificirali smo štiri glavne tipologije: nove ustvarjalce sprememb, progresivne optimizatorje, globalne vzdrževalce in končno idealistične pionirje.

Ko pogledamo te skupine in vprašamo ljudi, kaj iščejo, se pokažejo zanimivi vzorci. Vse bolj razmišljamo v okvirih vrednot in večina nas je mešanica zgornjih tipov. Potem imamo določene plemenske preference, ne pa strogo generacijskih.

Pričakovati je seveda, da imajo mlajše generacije večji potencial za sprejemanje tehnoloških novosti. Vidijo manj ovir in več priložnosti. To se kaže tudi na področju luksu-

za. Zapravljanje mlajših generacij se spreminja – mnogi kupujejo rabljeno luksuzno blago in na novo odkrivajo naš pogled na ta sektor.

### **Je to tudi trend, kupovanje iz druge roke kot upor proti hitri modi?**

Sama sem vedno kupovala rabljene obleke, v najstniških letih sem si to najlažje privoščila. Toda danes je to postala tudi oblika vedenja »mar mi je za planet« in odpora proti hitri modi. Delala sem v tej industriji in nikoli nisem razumela, zakaj mora vse potekati vse hitreje in hitreje. Vse je bilo v kopiranju in iskanju novih oblik posnemanja. Takrat sem spoznala, da nisem postala oblikovalka, da bi posnemala druge. Morda sem zato začela napovedovati in razvijati ideje od začetka – da bi bolje razumela sistem in bila aktivna ustvarjalka sprememb.

### **Kako se lahko morda malo ustavimo in zgradimo odporno prihodnost v hitro spreminjajočem se svetu?**

Dolgoročno razmišljanje je odločilnega pomena. Danes oblikovanje vključuje testiranje, predstavljanje betarazličic, sodelovanje in nenehno izboljševanje sistemov. Ta pristop nam lahko pomaga, da dolgoročno postanemo bolj relevantni in smiselni.

To pomeni, da bi si morali pri razvoju izdelkov in storitev prizadevati za uskladitev s cilji ESG, naše marketinške strategije pa se morajo prilagoditi. Ne želimo biti samo »najboljši na svetu«, ampak tudi »najboljši za svet«. Gre za prednostno obravnavo skupnosti in kolektivnega dobrega pred individualnim. Vključenost bo v prihodnosti imela osrednjo vlogo.

### **Si ljudje sploh vzamejo dovolj časa za nove ideje?**

Mislím, da potrebujemo več časa predvsem za razmišljanje. Morda je UI tu dobrodošel, saj prevzame časovno zamudne naloge in našim možganom pusti več časa, da se poglobimo v druge zadeve.

### **Misel za konec?**

Prihodnost sooblikujemo vsi, ni le destinacija, na katero gremo. Priho-



»Pomembno je zgraditi prilagodljive sisteme, ki so pripravljeni na prihodnost in se lahko odzivajo na pričakovane in na nepričakovane spremembe. To je, kjer lahko UI močno spremeni igro in pomaga pri vodenju pomembnih sistemskih sprememb.«



dnost moramo zavestno oblikovati tako, da sprejmemo ta novi občutek lokalnosti in nove oblike razmišljanja, ki nam pomagajo ustvarjati stvari, ki koristijo lokalnim skupnostim in v večje dobro vseh.

Verjamem, da lahko podjetja, družba in celo družine ter skupnosti presežejo modele, ki zgolj izčrpavajo sisteme. Namesto tega lahko zgradimo bolj trajnostno obliko napredka, osredotočeno na ljudi.

Ljudi in planet moramo postaviti v središče vsega, kar počnemo in govorimo.

*Prispevek je bil prvič objavljen 20.2.2025 na FinanceManager.*

**Slim & Fit**

**Nahrani svojo formo.**

Z OKUSI, KI TI DAJO ZAGON.

**HIGH PROTEIN** | **LOW FAT** | **GLUTEN FREE**

**NOV IZGLED**

**PERUTNINA PTUJ**

Oglas

**O'PLANT**

**O'PLA! ZARES OKUSNO**

NAVDUŠI SE NAD BOGASTVOM SADJA IN ŽIT!

**100% PLANT BASED**

**IMMUNO** | **ALMOND** | **FRUIT MUESLI**

O'Plant je registrirana blagovna znamka Podravke d.d.

Oglas



**LEGENDARNA REŠITEV ZA  
MODERNE PROBLEME.**

## KAKO LAHKO PHIX® PODPRE LJUDI V POSLU IN AKADEMIJI?

V poslovnem in akademskem okolju je pritisk stalnica. Fokus pada, stres narašča, spanje trpi. PHIX® je naravna, znanstveno zasnovana podpora za mentalno energijo in stabilno delovanje skozi dan.

### Tri ključna področja, kjer PHIX® naredi razliko

#### 1. Fokus

Moderna delovna mesta zahtevajo hitro analizo podatkov, dolgotrajno koncentracijo in natančno odločanje. **PHIX® Focus** podpira naravno kognitivno budnost in stabilno energijo. Aktivne sestavine kot so rožmarinov ekstrakt, olje sladke pomaranče in terpeni pomagajo pri mentalni jasnosti, brez nemira in brez padcev energije.

#### 2. Obvladovanje stresa

Stres v organizacijah ni več izjema ampak stalnica, pritiski rokov, sestankov in odgovornosti. **PHIX® Nerves** je oblikovan za podporo živčnemu sistemu. Kombinacija naravnih terpenov, kamilice in melise deluje pomirjujoče ter pomaga telesu ohranjati občutek notranjega ravnovesja v trenutkih pritiska. To je prijazen pristop za tiste, ki želijo ostati mirni v pomembnih situacijah.

#### 3. Kvaliteten spanec

Dolgotrajna produktivnost zahteva regeneracijo in kakovosten spanec. Premalo počitka neposredno vpliva na fokus, odločitve in odpornost na stres.

**PHIX® Sleep** podpira naraven ritem spanja. Izbrana razmerja kamilice, sivke in terpenov pomagajo telesu hitreje umiriti živčni sistem ter ustvariti pogoje za globlji, obnovitveni spanec. Dober spanec dokazano povečuje produktivnost, zanesljivost in zmožnost strateškega razmišljanja.

Odkrij celotno linijo na: [pharma-hemp.com/sl/kategorija-izdelka/izbiraj-med-znamkami/phix/](https://pharma-hemp.com/sl/kategorija-izdelka/izbiraj-med-znamkami/phix/)

A person's hand is shown holding a glowing shield with the words "CYBER SECURITY" on it. The background is dark with blue and white digital lines and patterns, suggesting a high-tech or cyber environment. The Telemach logo is in the top left corner.

# telemach

## S POMOČJO TELEMACHA OSTANITE KORAK PRED KIBERNETSKIMI GROŽNJAMI

Evropska unija je z uvedbo **direktive NIS2** postavila nov standard za kibernetско varnost podjetij v ključnih sektorjih. Gre za pomemben premik v zakonodaji, ki od organizacij zahteva celovit in bolj proaktiven pristop k zaščiti informacijskih sistemov in omrežij. NIS2 direktiva namreč prinaša strožje zahteve za poročanje o incidentih, spremljanje groženj ter obvladovanje tveganj, uvaja pa tudi **osebno in kazensko odgovornost vodstva** pri zagotavljanju kibernetске varnosti. Cilj je zagotoviti zaščito kritične infrastrukture in občutljivih podatkov pred vedno bolj sofisticiranimi grožnjami.

Za številna podjetja je izpolnjevanje teh zahtev izziv, saj se soočajo z **omejenimi kadrovskimi resursi** in pomanjkanjem ustreznih naprednih varnostnih orodij. Tukaj v ospredje stopijo storitve MDR (Managed Detection and Response), ki zagotavljajo neprekinjeno spremljanje, zaznavanje in odzivanje na varnostne incidente. Z MDR rešitvami, ki jih ponuja Telemach Slovenija, lahko podjetja lažje dosežejo skladnost z NIS2, saj jim omogočajo podporo pri odločanju, pregled nad varnostnimi incidenti, hitro in natančno poročanje, hkrati pa razbremenijo notranje IT-ekipe. Na ta način Telemach Slovenija prispeva k izboljšani kibernetски varnosti in pomaga organizacijam zmanjšati tveganja ter se izogniti visokim kaznim zaradi neskladnosti.

Podrobnosti o direktivi NIS2 in načinih, kako lahko Telemach Slovenija pomaga vaši organizaciji do skladnosti, si preberite [TUKAJ](#).

# Zakaj namesto klasične blagovne znamke izbrati blagovno znamko sestavine



Foto: Osebni Arhiv

**Tomas Vucurević** je vodilni svetovni strokovnjak za blagovne znamke sestavin (ingredient branding) z več kot 30-letnimi izkušnjami na področju blagovnih znamk in marketinga. Svojo kariero je začel v globalnih podjetjih, kjer je opravljal vodilno vlogo, med drugim skoraj desetletje kot globalni vodja blagovne znamke za Gore-Tex®. Na 30. Slovenski marketinški konferenci je govoril o blagovni znamki sestavin nove generacije, glavnih dejavnikih uspeha in umetnosti implementacije.

Avtor: Špela Mikuš

## O čem govorite, ko govorite o blagovni znamki sestavin?

Po definiciji gre za označevanje sestavine ali materiala, ki se vključi v končni izdelek pod lastno blagovno znamko. Najbolj znan primer tega je gotovo Intel Inside. S poslovnega vidika pa gre za to, da iz svojih inovacij ustvarite višjo vrednost in se osvobodite šibkega položaja vloge dobavitelja. Kot dobavitelja vas končni porabnik ne pozna, ste zelo lahko zamenljivi ter nenehno pod pritiskom cen in marž.

## Kateri so dobri primeri znamčenja sestavin – mednarodni, slovenski?

Poleg že omenjenega Intela Inside so številnim slovenskim porabnikom znane tudi nekatere najbolj znane blagovne znamke sestavin na področju športa in učinkovitosti. Jakne z Gore-Texom, čevlji s podplati Vibram ali sistemi zapiranja BOA, pa tudi zvočni sistemi Dolby ali pijače s sladilom Nutrasweet. Reševalni sistem RECCO pa je gorskim reševalcem med božičem

v Kamniških Alpah pomagal najti madžarskega alpinista. V Sloveniji so seveda na prvem mestu izpušni sistemi Akrapovič. Izjemen primer iz Slovenije je tudi brancin Fonda, po mojih informacijah edina blagovna znamka ribe na svetu, ki označuje zelo specifično kakovost. Je na jedilniku številnih dobrih restavracij in je ni mogoče zamenjati za katerokoli drugo ribo.

## Katere so glavne prednosti znamčenja sestavin? In seveda, katere

**so slabosti?**

Prednosti so lahko številne. Kot sem že dejal, je glavni cilj doseči boljšo vrednost za svoje inovacije. Poleg tega so poslovni odnosi stabilnejši. Pogosto je mogoče doseči tudi boljše cene in večjo maržo, saj so končni kupci pogosto pripravljeni plačati višjo ceno za izdelke s priznanimi blagovnimi znamkami sestavin. Poleg tega se tesneje povežejo z razvojem izdelkov stranke in na splošno se poveča odpornost podjetja.

Na drugi strani pa gradnja blagovne znamke sestavin zahteva dodatne naložbe. Ne samo pri gradnji blagovne znamke, temveč tudi pri vzpostavitvi in prestrukturiranju organizacije. Vse mora biti usmerjeno v končnega porabnika, kar je tudi kulturna sprememba. Seveda opuščenje anonimnosti pomeni tudi večjo odgovornost, če gre kaj narobe. Toda dolgoročno se to številnim podjetjem splača.

**Kakšne so glavne razlike med blagovno znamko sestavin in klasično blagovno znamko?**

Klasično B2B-znamčenje se ponavadi konča pri neposredni stranki. Svoje izdelke poskušate tržiti neposrednim strankam, vendar pogosto nimate vpliva na nadaljnjo predelavo v končni izdelek in ne morete sodelovati pri dodani vrednosti, ki jo lahko ustvari ta ena vaša sestavina. Zaradi tega ste zamenljivi, takoj ko lahko nekdo drug ponudi enako ali podobno tehnologijo, kar vodi v cenovno vojno.

Z blagovno znamko sestavine pa si ustvarite lastno občinstvo, ga obveščate o svojih storitvah in v idealnem primeru ustvarite aktivno povpraševanje po svoji inovaciji, tako imenovani učinek privlačnosti. To izboljša vaš pogajalski položaj in vas iz vloge dobavitelja spremeni v partnerja.

**Kako bi po vašem mnenju morala podjetja izkoristiti prednosti tega pristopa? Oziroma kaj potrebuje podjetje, da lahko učinkovito izvaja znamčenje sestavin?**

Najprej morate opraviti temeljno analizo svojega podjetja in razmer v svoji dobavni verigi. Kako so se raz-

mere razvile, katere spremembe so neizogibne? Kakšen je vaš položaj? Nato seveda potrebujete inovacijo, ki jo želite uvesti kot blagovno znamko sestavine. To je lahko izdelek, storitev ali preprosto nova pripoved, ki je privlačna za končne porabnike.

Izdelkov, ki jih že leta prodajate svojim strankam brez blagovne znamke, ne morete preprosto razglasiti za blagovno znamko sestavin. To ne deluje. Zato potrebujete vizijo, jasno zamisel, kako lahko s svojo inovacijo vplivate na trg, in nato to uresničite s strategijo blagovne znamke sestavin.

**Če podjetje razmišlja o tem pristopu: kako naj se tega loti, kje naj začne, kaj naj bo prvo vprašanje, na katero naj si odgovori?**

V mojem podkastu HeroInside sem se pogovarjal s številnimi lastniki in ustanovitelji in prepoznate lahko veliko vzporednic. Uspešne blagovne znamke, ne le blagovne znamke sestavin, so pogosto rezultat zelo osebne potrebe ali izkušnje. Za ustanovitelja Vibrama je bila to nesreča v gorah, za RECCO pa snežni plaz. Zato je temeljno vprašanje, na katero je treba odgovoriti: ali imam idejo ali tehnologijo, ki pomaga rešiti osrednji problem mojih strank?

Potem lahko začnete. Nato morate vztrajati, saj ta proces traja več let. Navsezadnje blagovna znamka sestavin ni le obešanka na končnem izdelku, temveč zapleten model za prodor na trg.

*Prispevek je bil prvič objavljen  
15.3.2025 na finance.si*



**SPECIAL MOMENTS**

**NAJ BO VSAK GRIŽLJAJ NEKAJ POSEBNEGA**

Z odlično izbiro domačih in tujih specialitet, delikatesnih, slanih ali sladkih izdelkov Special Moments, bo vsak vaš trenutek, vsak grizljaj in vsako obdarovanje nekaj posebnega.

**Mercator**

Mercator d.o.o., Dunajska 107, 1000 Ljubljana

Oglas



# HERBALNE VODE DONATURAL

Herbalne vode so prvi izdelki nove blagovne znamke DoNatural in pomenijo tržno novost tako s konceptom kot sestavo. So odgovor na želje sodobnih kupcev, ki iščejo osvežilne pijače z dodano vrednostjo – funkcionalne koristi in odličen okus. S kombinacijo mineralov in inovativnih sestavin podpirajo prebavo, presnovo in splošno dobro počutje, hkrati pa so izvrsten vir hidracije.

Posebnost herbalnih vod DoNatural so inaktivirane bifidobakterije, ki so v svetu znanosti poznane kot postbiotiki. Znanstvene raziskave potrjujejo, da postbiotiki prispevajo k zdravju prebavil, krepijo imunski sistem in pripomorejo k dobremu počutju. Herbalnim vodam so dodani še magnezij, cink in mangan, minerali, ki imajo pomembno vlogo pri presnovi, zmanjševanju utrujenosti, kognitivnih funkcijah in zaščiti celic pred oksidativnim stresom.

Herbalne vode DoNatural vsebujejo kakovostno negazirano vodo in so na voljo v treh skrbno oblikovanih okusih: aloe vera, limonska trava in meta. Vsaka različica vsebuje izvlečke zelišč, ki so že stoletja poznana po svojih blagodejnih lastnostih za prebavo in splošno dobro počutje. Njihov lahкотen, svež in harmoničen okus izhaja iz naravnih sestavin, brez umetnih sladil, barvil ali arom. Sladkane so izključno s sadjem, kar pomeni, da v njih lahko uživajo tudi vsi, ki želijo omejiti vnos dodanih sladkorjev, primerne pa so tudi za vegane.

Herbalne vode DoNatural prinašajo nov standard v segmentu funkcionalnih pijač, saj združujejo znanost, naravo in izjemen okus. So odlična izbira za vse, ki želijo več kot le osvežitev.



## AI Chef

Kako ti lahko pomagam?



# KOTÁNYI AI CHEF: KUHAJTE Z UMETNO INTELIGENCO

Kuhanje se z umetno inteligenco dviga na novo raven. Kotányi AI Chef, napredni virtualni pomočnik, združuje tradicijo in inovacije ter omogoča personalizirano kulinarično izkušnjo. Razvit je bil na lokalnem nivoju skupaj z laboratorijem Retoba z namenom, da omogoča enostavnejše, hitrejša in bolj ustvarjalno kuhanje. AI Chef je hitro osvojil srca slovenskih uporabnikov in jim ponudil že več kot 10.000 nasvetov za vsakodnevno kuhanje, receptov in kuharskih idej.

### Pametni recepti za vsakogar

Kotányi AI Chef se prilagaja vašim okusom in prehranskim potrebam. Ne glede na kuharsko znanje omogoča ustvarjanje receptov glede na razpoložljive sestavine in čas priprave. Slovenski uporabniki pogosto iščejo specifične recepte za različne priložnosti, pa tudi navdih za nove jedi, raziskovanje začimb in alternative sestavin.

### AI Chef prednosti:

- **Nakupovalni seznam** – samodejno prepozna sestavine in jih zbere v seznam.
- **Kuharski nasveti** – vodi vas skozi pripravo jedi s preprostimi navodili.
- **Eksperimentiranje** – spodbuja nove kombinacije Kotányi začimb.
- **Prehranska priporočila** – upošteva posebne diete.
- **Manj odpadkov** – predlaga uporabo ostankov hrane.

### Začimbe in navdih

AI Chef je vodič po svetu začimb, ponuja inovativne kombinacije in vpogled v zgodovino ter uporabo zelišč v različnih kuhinjah. Slovenski uporabniki obožujejo italijansko, mediteransko in azijsko kuhinjo ter pogosto pripravljajo mesne in zelenjavne jedi ter testenine.

### Pridružite se kuharski revoluciji!

Kotányi AI Chef je brezplačno dostopen na Kotányi spletni strani. Odkrijte nove recepte, izboljšajte kuharske spretnosti in se prepustite navdihu umetne inteligence. Kuhanje prihodnosti je tu – enostavno, zabavno in polno presenečenj!



# NE ČAKAJTE NA SPECIALISTA

Ste se že kdaj več tednov ali mesecev čakali na pregled pri specialistu, medtem ko so se kopičila vprašanja in skrbi? Niste edini. Čeprav slovenski javni zdravstveni sistem omogoča dostop do številnih storitev, dolge čakalne dobe za specialistične obravnave ostajajo izziv. **Z zavarovanjem Specialisti ali Specialisti+** pa lahko do obravnave pridete bistveno hitreje in brez dodatnih stroškov samoplačniških storitev.

## Kaj je zavarovanje Specialisti in Specialisti+

Gre za dodatno zdravstveno zavarovanje, ki vam omogoča, da se ob prejemu napotnice izognete dolgemu čakanju in stroškom samoplačniških zdravstvenih storitev. Samoplačniški pregledi, diagnostika in posegi se lahko hitro povzpnejo na več 100 ali celo 1000 evrov, zato dodatno zdravstveno zavarovanje predstavlja praktično in finančno ugodno rešitev. Poleg tega pa hiter dostop do pregleda in diagnostike lahko bistveno vplivata na potek zdravljenja in na vaše počutje – fizično in psihično.

## Kaj omogoča zavarovanje?

- **Organizacijo termina** v mreži izvajalcev zavarovalnice **v nekaj dneh.**
- **Raznolik nabor specialističnih storitev, ki pokrivajo različna medicinska področja:**
  - Kritje stroškov specialističnih pregledov, diagnostičnih preiskav** (ultrazvok, rentgen) **in enostavnih ambulantnih posegov pri specialistu, zahtevnih diagnostičnih postopkov** (magnetna resonanca) **in zdravlil na beli recept**, z zavarovanjem Specialisti+ pa tudi **kritje stroškov posegov v sklopu dnevne obravnave in ambulantne rehabilitacije, recimo fizioterapije.**
- **Sklenitev zavarovanja Specialisti že od 13,95€ mesečno**, brez predhodnega zdravniškega pregleda.

Sklenite zavarovanje po spletu, pri zastopniku ali v poslovalnicah Zavarovalnice Triglav in bodite mirnejši, ker veste, da se lahko izognete dolгим čakalnim vrstam in finančnemu stresu.

# Projektno vodenje in potencial talentov: kako dobiti največ



*Kako lahko podjetja oblikujejo svojo prihodnost v dobi umetne inteligence in kako morajo prilagoditi svoje ravnanje? O tem je tekla debata na konferenci Skupaj v odličnosti 2025, ki sta jo skupaj s Poslovno akademijo Finance organizirala itSMF Slovenija in PMI Slovenija.*

Avtor: Špela Mikuš

## Kako iz tima izvleči njegov največji potencial?

Visoko zmogljivo ekipo lahko opredelimo kot skupino ljudi s specifičnimi vlogami, skupnim namenom, ki kažejo visoke ravni sodelovanja in inovativnosti ter dosegajo vrhunske rezultate.

Kaj jih loči od »običajnih ekip«? Pet glavnih dejavnikov je naštel Jožek Gruškovnjak, direktor SAP Value Advisory. Te ekipe so osredotočene na rezultate, člani drug drugega pozivajo k odgovornosti, zavezani so k odločitvam (»zavezanost ciljem in odločitvam je lažja, če smo sami sodelovali pri teh odločitvah«), sodelujejo v konstruktivnem konfliktu in zaupajo drug drugemu.

Kako tako ekipo zgraditi? Gruškovnjak je razkril več korakov in dejavnikov:

- definirajte jasne cilje,
- izberite prave člane ekipe,
- vzpostavite vloge in odgovornosti,
- gradite vključujoče in zaupljivo okolje,

- spodbujajte učinkovito komunikacijo,
- zagotovite vodenje in podporo,
- vzpostavite upravljanje uspešnosti,
- spodbujajte nenehno učenje in razvoj,
- prepoznajte in nagradite prispevke članov,
- nič ni večno – prilagajate se.

»Ekipa se ne zgradi čez noč. Gre za proces, ljudje se spoznavajo, imajo konflikte, ki oslabijo, in ekipa začne delovati. Treba je razumeti, v kateri fazi razvoja je vaša ekipa, in se potem temu primerno odzvati,« je še dodal.

## Miti in resnice o tem, kako dobiti čim več iz svoje ekipe

Gruškovnjak se je dotaknil tudi treh mitov, ki se pojavljajo okoli izgradnje visoko učinkovitih ekip.

**Mit št. 1:** Ekipe morajo biti sestavljene iz vrhunskih talentov v vsaki vlogi, da so maksimalno učinkovite. Resnica pa je, da vsaka vloga potrebuje najbolj primerno osebo, ne



Jožek Gruškovnjak



Simone Jo Moore



Tony Prensa

nujno najboljšega talenta.

**Mit št. 2:** Ekipe morajo vedeti, na čem morajo delati. Resnica pa je, da se ekipe tega pogosto ne zavedajo in imajo skupne slepe pege.

**Mit št. 3:** Obstajajo najboljše prakse, ki se jih lahko drži vsak tim. Resnica pa je, da ni rešitve, ki bi ustrezala vsem.

#### »Čustva so podatki«

V obdobju umetne inteligence in ob vse večjem poudarjanju umetne inteligence v podjetjih ne gre zanemariti ljudi in tudi ne njihovih čustev, je povedala Simone Jo Moore, strokovnjakinja za informacijsko tehnologijo, uredniška direktorica, avtorica, svetovalka. A, kot je dodala, pomembno je tudi zavedanje, da pač vsak človek ne sodi v čisto vsako situacijo.

Ko gre za človeška čustva, jih ne dojemajte kot hrup. »Čustva niso hrup, so podatki. Ljudje nismo samo čustva, a čustva vodijo naše odločitve. In umetna inteligenca ne more napovedati čustev. Lahko jih analizira, ne more pa jih napovedati, ne more napovedati, kako se boste odzvali v neki situaciji.«

#### Projektne pisarne v digitalni eri

Projektne pisarne ne skrbijo več le za potek procesov v podjetju, postaja strateški vodja sprememb, je povedal Tony Prensa, direktor in ustanovitelj TP Global Business Consultinga. Pričakovanja podjetij so se namreč spremenila: projektne pisarne morajo dostavljati rezultate, njihova naloga ni več golo vodenje projektov, vplivati morajo na odločitve podjetja, na njegove rezultate, je še dodal Prensa.

Zakaj pa nekaterim projektnim pisarnam pač ne uspe? Statistika kaže, da 66 odstotkov projektnih pisarn ni sposobnih dokazati svoje vrednosti v prvih treh letih. »Preveč se posvečajo poročanju in postavljanju predlog, premalo omogočanju strategije.«

Kako pa svojo projektno pisarno pripraviti na prihodnost? Prensa svetuje:

1. Ocenite trenutno stanje: ali vaša projektno pisarno vodi skladnost ali rezultati?
2. Uskladite cilje: KPI projektne pisarne morajo biti usklajeni z rastjo podjetja in njegovo strategijo.
3. Sprejmite tehnologijo: vpeljite umetno inteligenco in orodja avtomatizacije, da povečate učinek projektne pisarne.
4. Bodite agilni: delajte pri hitrosti in prilagodljivosti.
5. Komunicirajte svoj učinek: uporabite različna orodja, da direktorjem pokažete svoj učinek, svoje rezultate.

#### »Oblikujte sisteme, ne le storitev«

Danes živimo v dobi številnih kompleksnosti. A ne splača se jim upirati, je povedal Roman Zhuravlev, vodja razvoja ITIL 4 in višji produktivni arhitekt pri podjetju PeopleCert. »Sprejmite kompleksnost, namesto da se ji upirate. A če so potrebne spremembe, prilagodite svoj pristop k načrtovanju.«

#### Kako bi lahko v času, ki je na voljo, naredili več?

Ko pride do teme načrtovanja, je pomembno tudi, kako se tega lotite. Torej, kako se lotite oblikovanja, je povedal Mark Smalley, pisatelj in

mentor, ki pomaga IT-strokovnjakom razumeti storitve. Kot je dejal, morate, ko denimo oblikujete neko storitev, oblikovati tudi samo organizacijo te storitve. Ne gre torej le za en korak v celem postopku. Vaše delo je vedno del nekega širšega konteksta, naj bo ta političen, družben ali drugačen. Oblikujte sisteme, ne le storitev. Oblikujte bolj za poslovne rezultate in človeški vpliv,« je nekaj napotkov dal Smalley.

»Umetna inteligenca ni samo priložnost za rezanje stroškov, temveč da lahko z viri naredimo več, hitreje,« je na zgornje vprašanje odgovoril Ivan Markočič, agilni projektni vodja v Endavi. »Na trgu ni orodja, ki bi zadovoljevalo vse načine uporabe v podjetju. ChatGPT je uporaben v mnogih primerih, a kdaj ni dovolj.«



Mark Smalley

*Prispevek je bil prvič objavljen  
4.6.2025 na finance.si.*



# ENDAVA Z UMETNO INTELIGENCO KREPI UČINKOVITOST SLOVENSKEGA JAVNEGA SEKTORJA

*»V podjetju Endava verjamemo, da se digitalna preobrazba v javnem sektorju začne pri ljudeh, vodi pa jo jasen namen. Naše ekipe po vsej Evropi, vključno s Slovenijo, pomagajo javnim institucijam pri uvajanju umetne inteligence z namenom izboljšanja storitev in povečanja učinkovitosti. Zanimanje za tovrstne rešitve je v celotnem sektorju zelo veliko,« pravi **Milan Založnik**, vodja oddelka za projektni management.*

Endava Slovenija, aktivna članica PMI Slovenija, vodi pilotne projekte uporabe umetne inteligence, osredotočene na arhiviranje dokumentacije, hkrati pa raziskuje nove pristope k poenostavitvi delovanja in izboljšanju storitev za državljane. S strokovnim znanjem in prilagojenim pristopom Endava pomaga strankam pri razvoju in vpeljavi naprednih tehnologij, ki spodbujajo napredek na področjih izobraževanja, raziskovanja in operativne učinkovitosti. Njihove ekipe pokrivajo širok spekter rešitev, ki med drugim temeljijo na umetni inteligenci, razvoju programske opreme po meri in oblacenem inženiringu.

*»V javnih ustanovah opažamo vse večje zanimanje za praktično uporabo umetne inteligence. Naši pilotni projekti kažejo, da je z ustreznim pristopom mogoče doseči konkreten učinek,« pravi **Jelena Ječmenić**, direktorica ključnih strank za javni sektor.*

Eden takšnih pilotnih projektov je GovMonitor, sistem, ki temelji na umetni inteligenci in obdeluje prenose sej ter posreduje obvestila in dnevne povzetke v realnem času. Čeprav se trenutno uporablja zgolj interno, je sistem tehnično pripravljen za širšo uporabo. Podprt od vodilnega regionalnega podjetja za odnose z javnostmi je sistem že skrajšal odzivne čase z več ur na nekaj minut, natančnost obdelave pa se je povečala s 75 na več kot 95 odstotkov. Načrtuje se tudi širitev na nove regije.

# Najnaprednejši izdelki potrebujejo ravno prav veliko tržno nišo



Rok Bernard in Franjo Pernuš, soustanovitelja družbe Sensum: "Najti je treba ravno prav veliko nišo – da vanjo ne vstopijo veliki in da ne prodajaš le inženirskih ur. In da so izdelki dovolj zahtevni."

*Pogovor s Franjem Pernušem in Rokom Bernardom, soustanoviteljema družbe Sensum, izvoznika leta 2025.*

Avtor: Mateja Bertoneclj

Z Rokom Bernardom in Franjem Pernušem, dvema od ustanoviteljev družbe Sensum, ki izdeluje naprave za vizualno pregledovanje tablet, smo se pogovarjali o tem, kako so profesor in njegova doktorska študenta zgradili izvoznika leta 2025. Kako so vstopili na trg farmacevtskih izdelkov, kako so prodrli do prvega tujega kupca, pa do prvega kupca v Indiji, na Japonskem, kako je poslovati v Aziji. Spraševali smo, kaj je bilo odločilno, da so se prebili na vrh, tako po tehnologiji kot po tržnem deležu, in ali bodo tu ostali, pa kakšno podjetje bo Sensum čez pet let, bo v slovenski lasti, pa kako uporabljajo umetno inteligenco ...

## Kakšno težavo rešujete z vašimi napravami?

Rok Bernard: Farmacevtska podjetja morajo dosegati visoko zanesljivost pri odkrivanju tudi najmanjših vidnih napak na zdravilih, kot so tujki, barvne nepravilnosti, poškodbe površine in deformacije. Te napake

z našimi napravami za avtomatsko vizualno pregledovanje z računalniškim vidom izločamo mi. Pri tem je glavna zahteva hitrost – naprava za tovrstno pregledovanje mora namreč obdelati do 200 izdelkov na sekundo. Naprave so različne, prilagodimo jih vsakemu kupcu, vsakemu izdelku. Zdravila namreč niso vsa enaka. Tablete, denimo, se razlikujejo po velikosti in obliki ter imajo različne tipe oblog. Kapsule imajo ovojnico in napake, ki jih mora naprava zaznati, niso primerljive s tistimi pri tabletah. Za pregledovanje so najzahtevnejše mehke želatinske kapsule, napolnjene s tekočino, saj so največkrat prosojne.

**Sensum ste ustanovili profesor in dva doktorska študenta. Kako težko je bilo z univerze prestopiti v podjetništvo? Tu je treba sicer dodati, da sta dva soustanovitelja Sensuma še zdaj profesorja.**

Franjo Pernuš: Še pred nastankom Sensuma sem v osemdesetih in

začetku devetdesetih let hodil po slovenskih podjetjih, kot so bila Tekstilindus, Pivovarna Union, Slovin in druga, ter poskušal razviti sisteme za kontrolo tkanin, steklenic, magnetov, grelnih plošč, za razpoznavanje prstnih odtisov, registrskih tablic, za štetje ribjih mladice. A tehnologija računalniškega vida takrat še ni bila zrela za uporabo v industriji. Pozneje smo za Iskraemeco izdelali napravo za kontrolo sestavnih delov števecov za merjenje porabe električne energije. Vendar smo naredili in prodali samo nekaj naprav. Takšnih poskusov je bilo precej. Skratka, inkubacijska doba do ustanovitve podjetja leta 2000 je bila dolga. Najprej smo želeli biti svetovno podjetje, ki bi podjetjem svetovalo pri razvoju njihovih rešitev za vizualno kontrolo kakovosti v proizvodnji. A kandidata, ki bi mu lahko prodajali to storitev, nismo našli.

### Kako ste potem vstopili v farmacijo oziroma prišli do prvega kupca?

Franjo Pernuš: Pomagala sta sreča in pogum Metke Frumen, ki je bila zaposlena v Lekovem mikrobiološkem laboratoriju. Prosila nas je za nasvet, ko se jim je pokvarila naprava za vizualno pregledovanje. Odločali so o nakupu nove naprave in so izbirali med znamkama Olympus in Canon. Ko smo se seznanili s problemom, sem jim predlagal, da bi mi naredili novo, prav tako kakovostno napravo. In so nam dali priložnost. Pogum zaposlenih v Leku, da so zaupali nekomu brez referenc, nam je odprl vrata najprej v Lek, nato pa smo podobno napravo prodali še podjetju Krka.

### Kakšen pa je bil vaš vstop na tuje trge?

Rok Bernard: Ni šlo prav hitro, sploh ne. Najprej smo za Lek in za Krko razvili več naprav za avtomatsko vizualno pregledovanje. Prva generacija naprav, omenjena prej, je bila za potrebe laboratorijev. Druga generacija je bila bolj kompleksna, ker je bila namenjena proizvodnji. S temi napravami smo pridobili potrebne izkušnje iz proizvodnje in razumevanje dejanskih potreb

farmacevtske industrije. Nato smo se odločili, da razvijemo napravo za proizvodnjo, ki bo delovala samostojno. S to tretjo generacijo naprav smo šli na tuje trge in uspeli.

### Je bil odličen izdelek dovolj, da ste si odprli vrata še do tujih kupcev, še posebej glede na to, da je farmacevtska industrija zaprta in zelo regulirana?

Franjo Pernuš: Ne, odličen izdelek in domače reference nikakor niso bili dovolj. Naši prvi samostojni poskusi prodaje v tujini so bili neuspešni. Noben potencialni kupec nam ni želel prisluhniti. Potem smo spet imeli srečo. V Krki so bili na obisku predstavniki družbe IMA iz Bologne, ki so tudi danes eden največjih globalnih dobaviteljev farmacevtske opreme. V Krki so videli naše naprave in se odločili, da nas bodo zastopali na svetovnih trgih. IMA sicer ne zastopa nikogar, če jim je kakšen dobavitelj opreme zanimiv, ga prevzamejo. A pri nas so se odločili drugače. Pozneje so nam rekli, da so v nas videli potencial. Ko smo začeli sodelovati z njimi, smo bili majhno podjetje, v tehnološkem parku smo imeli le dve sobi, bilo nas je šest. Z njimi še vedno tesno sodelujemo na nekaterih trgih, niso pa več naš ekskluzivni prodajni zastopnik za ves svet.

### Indija je vaš največji trg. Kdo je bil tam vaš prvi kupec?

Rok Bernard: Leta 2008 smo že imeli reference v Leku v okviru Sandoza v Ljubljani. Takrat je Sandoz v Indiji širil svojo tovarno, obiskali so Lek in si ogledali tudi našo napravo. Tistega dne smo dobili klic, ali lahko zvečer pridejo k nam. To priložnost smo izkoristili. Kmalu po tem obisku smo dobili naročilo. Vendar naslednji dve leti iz Indije ni bilo nobenega naročila več. Z intenzivnim delom v prodaji smo postopno začeli pridobivati nove kupce. Leta 2015 nam je kupec v Indiji dal izziv, naj našo napravo za vizualno pregledovanje, ki je že takrat bila najhitrejša na svetu, naredimo še dvakrat hitrejšo. Uspelo nam jo je razviti v letu dni in prehiteli smo konkurenco za pet let. Takrat smo postali vodilni dobavitelj za tega kupca, ki so mu hitro



Rok Bernard, direktor in soustanovitelj družbe Sensum z nagrado Izvoznik leta 2025

sledili tudi drugi.

### Kako je sklepati posle v Indiji?

Rok Bernard: So prednosti: Indijci govorijo angleško in so zelo komunikativni. To nam pomaga, da iz njihovih želja oblikujemo naše tehnične specifikacije, na katere je vezana cena. Ta je pogosto nad njihovimi pričakovanji, zato je potrebno precej dogovarjanja, da uskladimo tehnična in finančna pričakovanja. Z razvojem generične farmacije v Indiji, katere glavni trg so ZDA, se poleg obsega proizvodnje nenehno dvigajo tudi zahteve po kakovosti, kar povečuje potrebe po zahtevnejših napravah, kot so naše.

### Japonska je vaš drugi največji trg. Podjetniki pravijo, da je to izjemno zahteven trg. Kakšne so vaše izkušnje?

Rok Bernard: Se strinjam, na Japonskem je res težko začeti poslovati. Predvsem je težko pridobiti zaupanje kupcev, ker so zadržani glede svojih potreb in še bolj glede komercialnih pogojev. Njihovo zadržanost je treba spoštovati. Mi



Rok Bernard: »Za prodajo na Japonskem je ključna pridobitev zaupanja kupcev. Mi smo ga s tem, da smo tehnični del razmejili od prodajnega. Ko smo predstavljali delovanja aparata, o prodaji nismo govorili.«

jim najprej predstavimo rešitve, tehnologijo in njene prednosti ter nato prek skupnega testiranja in pogovorov postopno pridobivamo zaupanje in ga nenehno utrjujemo. Ko je zaupanje doseženo, je zaradi japonske pregovorne urejenosti z njimi res lepo sodelovati.

### Kako ste prebili zadržanost Japoncev?

Rok Bernard: Od leta 2015 do 2022 smo bili tam edini ne-japonski dobavitelj v tej niši. Preboj smo naredili v dveh korakih. Prvega je naredil IMA. Potencialni kupec jim je zaupal, kakšen problem imajo, in nam poslal kapsule, ki jih je bilo treba vizualno pregledati. Napravo smo prilagodili njihovim potrebam, pripravili poročilo o delovanju, navedli hitrost pregledovanja in vrste znanih napak ter poročilo poslali na Japonsko. Kupec je bil pripravljen sprejeti tveganje, da izbere nas, ne-japonskega dobavitelja. V tistem času na trgu namreč ni bilo nobene naprave, ki bi bila zmožna pregledovati tako zahtevne izdelke. Ko je naš zastopnik na Japonskem kupcu predstavil naše poročilo, so se takoj odločili za obisk. Drugi korak smo naredili sami. Z uspešno predstavitvijo delovanja naprave smo pridobili zaupanje in leta 2015 na Japonskem sklenili prvi posel.

### Kako torej do zaupanja japonskih kupcev?

Rok Bernard: Leto po prodaji prve naprave na Japonskem smo se jim želeli predstaviti na sejmu, a smo bili prepozni s prijavo. Zato smo z zastopnikom organizirali simpozij in povabili potencialne kupce. Najeli smo prostore, pripravili napravo in v 14 dneh vsak dan imeli tri demonstracije. Kupcem je bil simpozij všeč, ker so se seznanili z novo tehnologijo brez komercialnega pritiska. Ker smo tehnični del razmejili od prodajnega, smo očitno pridobili zaupanje in danes ima večina podjetij, ki se je takrat udeležila simpozija, naše naprave.

### Kdaj vam je bilo najtežje?

Rok Bernard: V letih 2018 in 2019 so se investicije v Evropi močno zmanjšale, farmacevtska proizvodnja se



Franjo Pernuš: »Zavrnilo smo že več prevzemnih ponudb, dobili smo jih tudi od multinacionalk. Za zdaj o prodaji podjetja ne razmišljamo.«

je širila v Aziji. Takrat smo se v podjetju prestrukturirali, okrepili smo prodajno skupino, začeli sodelovati z novimi lokalnimi zastopniki, ki so imeli boljši dostop do kupcev, in se intenzivno odpirali novim trgom.

### Podjetje ste ustanovili pred 25 leti. Dobivate ponudbe investitorjev? Kako dolgo bo še v vaši lasti?

Franjo Pernuš: Zavrnilo smo že več prevzemnih ponudb, dobili smo jih tudi od multinacionalk. Za zdaj o prodaji podjetja ne razmišljamo. V tem pogledu smo konservativni in rastemo organsko.

### Kaj je bilo odločilno, da ste se prebili v vrh ter postali vodilni na svetu po kakovosti in tržnem deležu?

Franjo Pernuš: Že na začetku smo se odločili, da bomo razvijali, izdelovali in prodajali celovite in zahtevne naprave, da bomo inovativni in ne bomo kopirali naprav tekmecev. Cilj je za višjo prodajno ceno narediti bistveno boljšo napravo.

Rok Bernard: V tehnologiji računalniškega vida je ključno obvladovanje štirih ved – strojništva, elektrotehnike, optike in obdelave slik. Mi premikamo meje na vseh štirih področjih. Dobro poznamo zmožnosti naših naprav, in kar kupcem obljubimo, tudi dobavimo. Zato se vračajo.

### Se ne bojite, da bi vas kdo izrinil z vodilnega mesta v vaši tržni niši? Bi rasli hitreje, če bi imeli več fi-

### nančnih sredstev?

Franjo Pernuš: Vedno je možno, da nas kdo izrine z vodilnega mesta, a ne z boljšo kakovostjo, temveč z nizkimi cenami.

Rok Bernard: Tudi če bi imeli več finančnih sredstev, ne bi rasli hitreje. Za rast so bolj od finančnih virov pomembni kompetentni kadri. V našem okolju naši sodelavci ustrezna specifična znanja lahko pridobijo zgolj v Sensumu.

Franjo Pernuš: Treba je iskati ravno prav veliko tržno nišo. Če je ta prevelika, pridejo veliki igralci z velikimi razvojnimi oddelki. Če je majhna in je izdelek kompleksen, potem veliki potencialni konkurenti vanjo ne vstopajo, ker bi bil zanje izkupiček premajhen. Če pa je tržna niša premajhna, je lahko rešitev razvita le po meri posameznega naročnika in tako ni primerna za druge kupce. Tak razvoj je najdražji, ker se prodajo samo inženirske ure, ne pa izdelki.

### Kdo so vaši tekmeci?

Rok Bernard: Imamo jih pet, ki so uveljavljena podjetja. Od tega trije, eden iz Francije, eden iz Japonske in eden iz Južne Koreje, nastopajo globalno, preostala dva, iz Južne Koreje in Japonske, pa sta usmerjena na lokalni trg. Vsi tekmeci so srednja podjetja, podobne velikosti, kot je naše. V zadnjih 15 letih je nekaj konkurentov trg izrgel, ker je njihova tehnologija postala zastarela. Nekaj je bilo novih podjetij, ki so razvila prototip, prišla na sejme, a niso prišla do poslov. Običajna ovi-



Rok Bernard: »Obvladanje tehnologije je le del posla, v fazi razvoja sta ključna dostop do kupcev in razumevanje njihovih poslovnih potreb, sledi razvoj naprave, skladne z zahtevanimi kriteriji.«

ra je zelo zahteven protokol testiranja naprav. Če naprava ne dosega zahtevanih kriterijev, je ni mogoče uporabiti v proizvodnji.

Franjo Pernuš: Farmacevtska industrija je zelo konservativna. Dobavitelje neradi menjajo.

Rok Bernard: Poleg tega mednarodna podjetja iščejo dobavitelje, ki lahko naprave dobavijo v njihove proizvodne obrate po vsem svetu in ponudijo storitve v celotnem življenjskem ciklu. To podjetje Sensum zmore.

### Se kaže, da bi lahko v vašo tržno nišo vstopili novi dobavitelji?

Rok Bernard: Da in ne. Kar zadeva tehnični vidik, se znanje na področju računalniškega vida bliskovito širi, tudi v industriji ga je ogromno. Nove tehnologije, kot je umetna inteligenca, poenostavljajo uporabo tehnologije računalniškega vida. Zato smo pričakovali, da bomo imeli več tekmecev. Zdaj je lažje zbrati pet doktorjev znanosti in ustanoviti podjetje ter v treh letih razviti naprave. Morajo pa imeti, kot v našem primeru, potrpežljive žene. A očitno ni presežka razumevajočih žena. Šalo na stran. Obvladanje tehnologije je le del posla, v fazi razvoja sta ključna dostop do kupcev in razumevanje njihovih poslovnih potreb, nato sledi razvoj naprave, skladne z zahtevanimi kriteriji. Šele takrat se ustvari dodana vrednost za kupca.

**Vi obvladate veliko tehnologij in sploh za računalniško vemo, da se izjemno hitro spreminja. Kako**

### zagotavljate, da vaše naprave delujejo 20 let?

Rok Bernard: Naša prednost je, da zagotavljamo podporo napravam v celotni življenjski dobi. Tega tekmeči ne počnejo. Razmišljamo dva koraka naprej. Napravo načrtujemo tako, da ji pozneje lahko dodajamo nove funkcionalnosti. Tekmeči največkrat uvajajo nove generacije naprav, ki niso kompatibilne s starejšimi napravami, kar kupcem povzroča višje stroške uporabe.

### Kako v delo vključujete umetno inteligenco?

Rok Bernard: Umetno inteligenco smo začeli preizkušati relativno zgodaj, pred desetimi leti, na pobudo strokovnjakov s fakultete za računalništvo in fakultete za elektrotehniko. Velikih pričakovanj v začetku nismo imeli, vendar je hitro pokazala svoje prednosti. Povečali smo vire v razvoju na tem področju. Leta 2020 smo umetno inteligenco prvič uporabili v naši prototipni napravi in dosegli postavljeni cilj procesiranja slik v realnem času, kar pomeni do 200 tablet na sekundo. Dve leti pozneje smo prodali prvo napravo z umetno inteligenco in odtlej se njihov delež nenehno povečuje. Glavno pri uporabi umetne inteligence je priprava velike količine kakovostnih podatkov, ki odsevajo vso variabilnost farmacevtskih izdelkov. Zato je pomembno skrbno oblikovanje procesa priprave učnih podatkov, ob tem pa zagotavljanje človeških in strojnih virov za ta na-

men.

### Kakšno podjetje bo Sensum čez pet let?

Franjo Pernuš: Z nadaljnjimi vlaganji želimo utrditi položaj vodilnega inovatorja in vodilnega ponudnika naprav za avtomatsko vizualno pregledovanje farmacevtskih izdelkov. Če nam bo uspelo, bomo v petih letih podvojili prihodke, dobiček in število zadovoljnih zaposlenih.

*Prispevek je bil prvič objavljen  
17.9.2025 na Izvozniki.si.*



# KREDITNA, TEČAJNA IN OSTALA TVEGANJA POSLOVANJA NA TUJIH TRGIH – OBVLADLJIVA S PRAVIMI REŠITVAMI

Podjetja, ki širijo poslovanje na tuje trge, se vse pogostejše srečujejo z različnimi oblikami tveganj. Poleg tečajnih nihanj ameriškega dolarja, ki je zaradi trgovinskih pogajanj, sprememb carinskih stopenj in geopolitičnih napetosti na stalnem razpotju, so v ospredju tudi kreditna tveganja – nevarnost, da tuji partnerji svojih obveznosti ne bodo izpolnili. Nezanemarljiva pa so tudi obrestna tveganja ter nihanja cen surovin, ki lahko pomembno vplivajo na stroške podjetij.

UniCredit Banka Slovenija d.d. podjetjem ponuja širok nabor rešitev za obvladovanje teh tveganj. Pri valutnih tveganjih se največ sklene terminskih pogodb na ameriški dolar, čeprav podjetja pogosto za zaščito valutnih tveganj izberejo tudi kitajski juan, japonski jen, britanski funt, švicarski frank in madžarski forint. Za zaščito pred obrestnimi tveganji banka nudi instrumente, ki podjetjem omogočajo večjo stabilnost stroškov financiranja. Pri kreditnih tveganjih pa s prilagojenimi rešitvami in strokovno podporo pomaga zmanjšati izpostavljenost tveganju neplačil, kar podjetjem omogoča varnejše načrtovanje prihodkov.

Z združevanjem lokalnega znanja in najboljših praks v okviru mednarodne Skupine UniCredit banka svojim strankam zagotavlja hitro odzivnost, napredne rešitve in podporo pri varni rasti na globalnih trgih.

**Matjaž Dolenc**, vodja področja Zakladniški produkti za upravljanje tveganj: »Kot edina banka v Sloveniji strankam nudimo tudi zavarovanje pred blagovnimi tveganji. Podjetjem omogočamo zaščito pred nihanji cen industrijskih kovin, jekla in žitaric, pri čemer je bil v zadnjem obdobju najbolj izpostavljen baker.«

# Izzivi družinskega podjetništva od odnosov do nasledstva: kaj je dobro vedeti



Kompleksnost odnosov v družini ter med družino in podjetjem seveda prinaša številne izzive. O tem, kako uspešno pluti med temi izzivi, je bil o govora na 13. konferenci Družinskega podjetništva.

*Kompleksnost odnosov v družini ter med družino in podjetjem seveda prinaša številne izzive.*

Avtor: Šteja Grapulin

Družinska podjetja imajo med gospodarskimi družbami svoje posebnosti, ki izhajajo iz tega, da je podjetje zraslo na družinskih temeljih. Kar pomeni, da na delovanje podjetja vpliva družinska dinamika, da se ob spremembah lahko pojavijo trenja, ki izhajajo iz nekih družinskih značilnosti, ko pride ustanovitelj v obdobje, ko začne razmišljati o prenosu podjetja, se odpirajo nova in nova vprašanja.

Kako izboljšanje vodenja prispeva k hitrejši rasti podjetja? Kako vstop solastnika ali novega družinskega člana vpliva na poslovanje in prihodnost podjetja? Katere so najpogostejše težave v odnosih med družinskimi člani, ki lahko zavirajo rast, in kako jih uspešna podjetja rešujejo v praksi? To so bile le nekatere od tem, ki so se jih dotaknili udeleženci 13. konferenci Družinskega podjetništva v organizaciji Akademije Finance.

## Na kakšnih temeljih je vaše družinsko podjetje

Med ključnimi izzivi za uspešno plutje družinskega podjetja so odnosi; kako ohranjanje ravnovesja med družino in podjetjem, kako postaviti meje med poslom in družino, kako komunicirati. V življenjski dobi podjetja pride do trenutkov, ko so odnosi na preizkušnji, denimo ko se menjajo generacije, ali pridejo novi člani družine, ko se doživljajo osebne krize ali pa pride do finančnih težav. Takrat je dobro, da so odnosi v podjetju na trdnih temeljih.

Kako trdni pa so odnosi v podjetju, lahko preverite prek štirih stebrov, je pojasnila Manica Bohar, coachinja in trenerka (EnR Academy in CoachieFy). Ti stebri so:

- **Komunikacija:** za uspešne odnose je dobro, da je komunikacija v podjetju spoštljiva in pozitivno naravnana, da je prilagodljiva. To je še posebej pomembno takrat, ko pride do stresnih situacijah. Takrat

je dobro, da se držimo pozitivnega načina komunikacije - 'Jaz sem v redu, ti si v redu'. Komunikacija v smeri, ko denimo vodja komunicira: 'Jaz sem v redu, ti nisi v redu', ne bo prinesla dobrih rezultatov. Prav tako ne denimo model 'Jaz nisem v redu, ti si v redu'.

- **Konflikti:** pri konfliktih imamo dve vrsti strategij; strategije za preprečevanje in strategije za reševanje. Boharjeva tukaj izpostavlja, da so konflikti naravni, pomembno je, da se nanje pravilno odzovemo. Način, ki bo prinesel rezultate, je tak, pri katerem upoštevamo sebe, problem in druge. Ko se začne perspektiva ožiti, torej ko izločimo, kaj bi bilo dobro za druge ali ko celo nismo več osredotočeni na problem, je čas za ukrepanje, pravilno komunikacijo.
- **Jasna razmejitev vlog:** ali so vloge, pristojnosti, odgovornosti dejansko določene in ali se jih tudi upošteva. Cilj je profesionalizacija odnosov, da so torej ti bolj strukturirani, da so vloge jasno določene, da so jasne pristojnosti, hierarhija, da se tudi ve, kdaj je sestanek.
- **Meja med službo in zasebnostjo:** koliko smo pripravljeni narediti, da se stres ne bo prenašal na osebne odnose, zdravje. V resnici je nemogoče, da služba ne bi vplivala na družino, poudarja Boharjeva, naravno je, da se področji prepletata, da posel vpliva na zasebno življenje in obratno. Je pa smiselno postaviti ločnico, da se dogovorimo, kje so območja brez posla. Spalnica ni prostor za posel, dobro je, če se iz posla izloči kosila ali vsaj nedeljsko kosilo, če ne gre drugače.

### Kako se lotiti uvajanja umetne inteligence

Mlajše in starejše generacije imajo v večini primerov različen odnos do uvajanja sodobnih tehnologij, tukaj lahko posebej izpostavimo umetno



inteligenco. Mlajši so bolj sproščeni na tem področju, medtem ko starejše generacije ne vidijo nujno niti potrebe po uvajanju UI v poslovanje podjetja.

Natem mestujemanagerin poslovni strateg **Matic Jurkošek** (Dale Carnegie izobraževanja) poudaril pomen zaupanja. »Zaupanje je glavni most do implementacije, nujna je transparentnost, poleg tega je treba v proces vključevati vse zaposlene.« Dodaja, da je smiselno imeti strategije implementacije, ki so generacijsko prilagojene.

Vsem vpletenim naj bo jasno, zakaj se dela sprememba, kaj se točno dela, nujna je transparentnost. V ta namen je treba tudi okrepiti komunikacijske kanale. Poleg tega, še poudarja Jurkošek, merite doseganje rezultatov, da boste vedeli, pri čem ste.

### Za fazo prenosa je neaktivnost obeh strani škodljiva

O tem, kaj lahko naredi starejša in kaj mlajša generacija, da se podjetje in družina zaradi neaktivnosti ne znajdeti v slabi situaciji, je spregovorila coachinja **Maša Ribnikar Kajtner** (Coaching4Me, CoachieFy). Izpostavila je, da 70 odstotkov družinskih podjetij ne preživi prehoda na drugo generacijo. »Največja nevarnost je neaktivnost v fazi prenosa, ker se čaka eden na druge, ali pa ker se skuša ta prehod čim hitreje izpeljati.«

Na kratko so koraki za uspešen prenos:

- jasna opredelitev cilja prenosa;
- vključitev nekega zunanega mediatorja ali coacha (lahko vidi kaj, kar vi ne);
- zapisan in dogovorjen proces, ki ga skupaj s tretjo osebo lahko zapišete;
- opredeliti faze predaje, da bo proces postopen.

Ko se razmišlja o prenosu podjetja je pomembno, da starejša in mlajša generacija delujeta sinhrono. Za strejšo generacijo je ključnega pomena, da se prenosnik vpraša, ali je pripravljen, da ga njegovo delo preživi, da njegovo delo ostane, tudi ko njega ni več. »Če je odgovor ja, se lahko lotite strategije, kako to narediti. Vprašajte se, kaj predajate, kaj je vas gnalo, ko ni bilo lepo, ko



*Matic Jurkošek, Dale Carnegie, je udeležencem dal nekaj nasvetov, kako naj se lotijo uvajanja umetne inteligence v poslovanje, da bo proces sprejemljiv tako za starejše kot mlajše generacije.*

so prišli konkurenti, kaj je moja zapuščina, kaj dajete.« Pri tem naj bodo koraki jasni, vloge jasno razdeljene.

Mlajša generacija se mora istočasno vprašati, ali je pripravljena prevzeti odgovornost, ne samo pozicijo, kaj je tisto, kar cenijo, katere temelje želijo ohraniti, kaj je tisto znotraj poslanstva, vizije, kar želijo ohraniti, kakšen je njihov načrt za prihodnost podjetja. »Mlajša generacija mora pokazati aktivno sposobnosti, da prevzame projekte, da pokaže tudi zaposlenim, kakšen je njen način delovanja, tudi pod stresom.«

### Prenos lastništva ima tudi pomembne pravne in davčne vidike

Ko se zgodi, da znotraj družine ni prevzemnikov ali pa podjetje tako intenzivno raste, da so potrebna dodatna znanja, lahko družinsko podjetje poišče nekoga, ki se profesionalno ukvarja z menedžmentom. Takrat je treba vedeti, da ima prenos vodenja podjetja na zunanje menedžerje pomembne pravne in davčne izzive. O teh sta udeležence podučila Nastja Merlak in Mihael Pojbič iz odvetniške pisarne Jadek & Pensa. Na kratko povedano, ključno je da:

- razmislite o omejitvah, ki jih želite. Opredelite jih s kandidatom za menedžerja čim prej, da ne bo negativnih presenečenj in drugačnih pričakovanj. To tudi zapišite v družbeni pogodbi, naj bo vse črno na belem.
- pri možnostih nagrajevanja dajete vedno prednost ekonomski vsebini. Zavedati se morate, kaj želite, temu dodate pravno vsebino ter preverite, da ste poskrbeli tudi za davčni vidik.
- ste takrat, ko vključujete nekoga v lastniško skupino, pozorni na vrednotenje, na njegove pravice, razmišljajte vnaprej, zavarujte svoje podjetje.

Katere so tri ključne točke pri vključevanju zunanjega menedžerja v družinsko podjetje:



Mihael Pojbič in Nastja Merlak iz odvetniške pisarne Jadek & Pensa sta predstavila pravne in davčne vidike prenosa vodenja družinskega podjetja na zunanje menedžerje.

**1. Prenos vodenja na zunanje menedžerje:** smiselno je določiti razmerje med nadzorom in svobodo, torej kolikšna naj bodo pooblastila, za katere odločitve se morda zahteva širše soglasje. Pri tem je treba paziti, da zunanji menedžer ne bo imel občutka, da nima nobene besede. Pomembno je upoštevati tudi, koliko želi biti dosedanji direktor še vpleten v poslovanje.

**2. Nagrajevanje:** namen nagrajevanja je dodatna motivacija menedžerja za dobro poslovanje družbe oziroma njeno dodatno rast. Pametno je imeti to področje urejeno, denimo v pogodbi o

poslovanju oziroma v pogodbi o zaposlitvi, internemu aktu. Dobro je imeti vnaprej določene merljive kazalce, da bo konec leta situacija jasna.

Pri nagrajevanju ne smete pozabiti na davčni vidik. Nagrada bo obdavčena kot delovno razmerje, temelj je obračun dohodka iz zaposlitve.

**3. Vključitev zunanjega menedžerja v lastniško strukturo:** na tem področju je smiselno poiskati pravni in davčni nasvet za dobro pripravo dokumentacije. Menedžer lahko poslovni delež pridobi bodisi tako, da mu ga prodajo člani družine

## PRENOS LASTNIŠTVA PODJETJA

Lastnikom podjetij in družinskim podjetnikom nudimo celovito podporo pri prenosu lastništva.

Več na [www.podjetniski-portal.si](http://www.podjetniski-portal.si)

bodisi prek dokapitalizacije. Ob tem je eden pomembnejših vidikov vrednotenje podjetja. Treba je pridobiti ustrezna vrednotenja družbe, preden v podjetje vstopi nov družbenik.

Smiselno je določiti razrede deležev in določiti pravice glede na te deleže, ob tem pa seveda biti pozoren na to, da se pravice v celoti ne sme odvzeti.

Še en pomemben vidik obstaja pri prenosu deleža na zunanega menedžerja: smiselno je razmisliti o omejitvah pri razpolaganju, da se prepove vnaprej nek prenos deleža, da se uredijo predkupne pravice, da ne bi prišlo do neljubih situacij v prihodnje.

Prav tako je že ob dogovoru za vstop novega družbenika smiselno urediti, kako bodo stvari potekale v primeru izstopa, če se denimo prekine sodelovanje z zunanjim menedžerjem.

### Kako se pripraviti na upokožitev lastnikov?

Vsako družina in z njo vsako družinsko podjetje ima svoje značilnosti, dinamike, izzive, prednosti, kljub temu so vsa družinska podjetja pred enakimi izzivi, ko pridejo do faze, ko se želijo lastniki upokožiti. Na tem področju so v grobem pomembni štiri vidiki, je izpostavil Leon Kavs in inštituta Most.

**1. Razdelitev lastniških deležev:** glede na potrebe, želje, konkretno situacijo v podjetju je treba določiti, ali bodo prevzemniki imeli solastništvo ali pa bo nekdo večinski lastnik. Kakšna bo o9dločitev je odvisno od številnih dejavnikov, od tega, koliko so stari otroci, kako blizu so si po starosti, kakšne izkušnje imajo, kakšna je vloga staršev in kakšne so njihove zahteve. Pomembno je razdelati, v koliko korakih se bo prenašalo lastništvo in pod katerimi pogoji. To so lahko večletni procesi.

**2. Dogovori glede vodenja in odločanja:** težava pri prenosu



Jožica Turk iz sklada MS CAP je udeležencem predstavila značilnosti delovanja skladov zasebnega kapitala.

lastništva na potomce je, da to področje večinoma ni urejeno. Ni definirano, kaj je funkcija direktorja, kaj pa je vloga lastnika. Dobro je določiti, katere bodo pristojnosti direktorja, kdaj je potrebno soglasje solastnikov.

**3. Renta za starše in lastništvo:** Obstaja več načinov, kako poskrbeti za starše za obdobje, ko ne bodo več v podjetju. Možnosti so izstop iz podjetja in izplačilo deleža, plačljive prokure, najemnina za poslovni prostor, sklep za izplačilo preteklih dobičkov ali pa starši obdržijo manjšinski delež in so deležni na dobičku.

**4. Družinska ustava:** To je interni dogovor, osnova, s katerim družina v procesu prenosa doreče, kaj si želijo vsi vpleteni, definira se, kje so težave, kaj manjka, določi se vse od pogojev za prenos deležev, načina delitve lastniških deležev, pa do določil za posloводство ter problematike zaposlovanja potomcev, partnerjev. Pri slednjem, tako Kavs, je v praksi veliko težav.

### Skladi zasebnega kapitala in ohranjanje družinskih vrednot

Tako družinska kot ostala podjetja se večinoma ubadajo z enakimi težavami in izzivi, specifična družinskih podjetij pa je nasledstvo. Če situacija ni taka, da bi podjetje prešlo na potomce,

potem so možnosti različne, od denimo prodaje zaposlenim do strateških partnerstev. V Sloveniji se kot alternativa, ki je sicer drugod po svetu že poznana, uveljavlja možnost prodaje finančnim lastnikom.

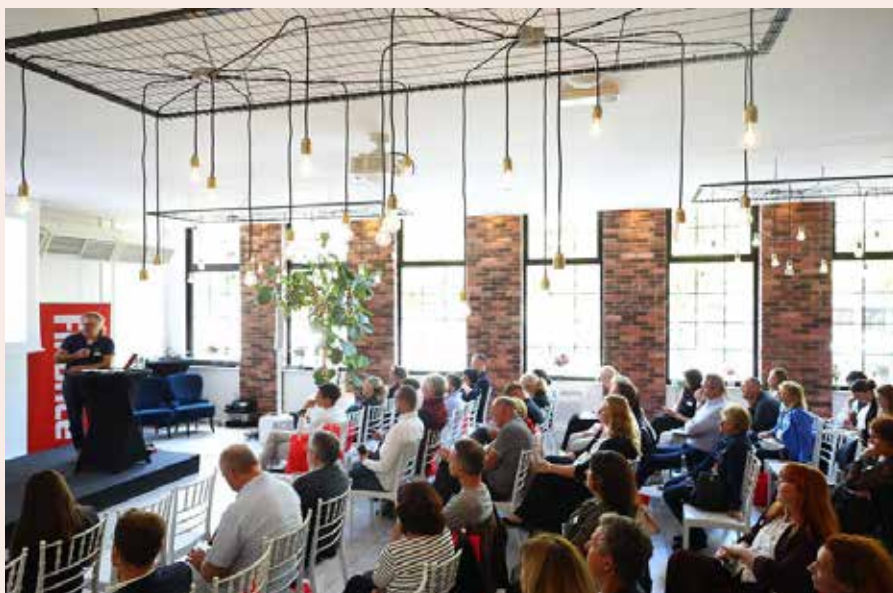
Med skladi zasebnega kapitala, ki se osredotočajo na nasledstvo v družinskih podjetjih, je sklad MS CAP. Ustanovljen je bil letos na pobudo Evropskega investicijskega sklada (EIF) in SID banke, ki sta skupaj tudi vložila v sklad 25 milijonov evrov, 50 milijonov evrov so ob prvem zaprtju pridobili še zavez drugih vlagateljev, med katerimi so banke, zavarovalnice, tudi številni podjetniki in posamezniki, pove Jožica Turk, partnerica in članica investicijskega odbora pri skladu MS CAP.

Kako se uskladita dobrobit podjetja in želja po donosnosti vlagateljev? Jasno je treba določiti, o katerih stvareh se želi dogovoriti prenosnik, kaj je zanj ključno. Na tej točki tudi obe strani vidita, ali bosta lahko sodelovali, ali imata enake cilje, ali ne, pojasni Jožica Turk. Čeprav je predvideno, da sklad zapusti podjetje po 10 letih, je treba že v fazi pogovorov o morebitnem vstopu definirati, kako bo sklad izstopil. »Pomembna je kompatibilnost s družinskim podjetjem, v katero sklad vstopa, definirane morejo biti

metrike uspešnega poslovanja.«

Sklad se primarno osredotoča na proizvodna podjetja ter sektor farmacije in medicinskih pripomočkov, ne izključujejo pa drugih sektorjev. Vlagali bodo praviloma v večinske deleže podjetij. Ob tem želijo ohraniti aktivno vlogo družine.

*Prispevek je bil prvič objavljen  
25.9.2025 na finance.si*



## 3-DNEVNI DALE CARNEGIE TRENING



INTENZIVEN, PRAKTIČEN TRENING  
KOMUNIKACIJE, VODENJA,  
MEDOSEBNIH ODNOSOV IN  
OSEBNEGA RAZVOJA

**21. - 23. JANUAR 2026**  
**HOTEL GROF, VRANSKO**



www.dalecarnegie.com
041/305-704
matic.jurkosek@dalecarnegie.com

# Kako biti uspešen na prodajnih policah: od strateških partnerstev do digitalizacije



*Uspešni bodo tisti, ki razumejo kupce, znajo oblikovati pametno cenovno politiko, gradijo partnerstva in se ne bojijo digitalnih orodij.*

Avtor: Klara Sternad

Slovenski sektor blaga široke potrošnje (FMCG) je pred novo realnostjo: diskontne trgovine širijo svoj vpliv, proizvajalci se sprašujejo, kako obdržati dobičkonosnost, digitalne platforme pa odpirajo povsem nova vrata k porabnikom.

Na 17. konferenci Prodaja in marketing na policah, ki jo je organizirala Poslovna akademija Finance, so sodelujoči poudarili, da uspeh ne bo več odvisen zgolj od cene in police, ampak od strateških partnerstev, diferenciacije izdelkov in pametne uporabe digitalnih orodij.

## **Toni Balažič: Rast diskontarjev se bo nadaljevala**

V trgovinski panogi kroži veliko mitov, ki se jih je treba otresti, če želimo razumeti prihodnje izzive in priložnosti, je poudaril Toni Balažič, predsednik upravnega odbora pri trgovcu Auchan Madžarska.

Balažič ocenjuje, da je mit, da so diskontne trgovine dosegle svoj vrhunec. Ocena zgornje meje, do katere bodo diskontarji rasli, po njegovem mnenju ne drži in meni, da se bo

njihova rast nadaljevala. Širijo se proti mestnim jedrom, preizkušajo nove formate, uvajajo lastne specializirane trgovine in znajo hitro zaznati nove potrebe kupcev. To pomeni, da se rast diskontarjev ne bo upočasnila, temveč se bo nadaljevala, kar odpira nove priložnosti tudi za dobavitelje.

Na podlagi mitov je predstavil sedem glavnih točk:

- prevladal bo diskontni model trgovca: ključne značilnosti diskontnega poslovnega modela so stroškovna učinkovitost, agresivno cenovno pozicioniranje ter nizka kompleksnost;
- biti pameten pri oblikovanju cenovne politike: če želiš biti uspešen, moraš biti cenovno konkurenčen;
- vzpostavljajte strateških partnerstev: ekskluzivnost je ključ do razlikovanja;
- vzpostavljajte prodaje izdelkov in storitev prek medijskih kanalov, na primer družbenih omrežij ali interaktivnih oglasov, kjer



Toni Balažič, predsednik upravnega odbora, Auchan Madžarska: Če želiš biti uspešen, moraš biti cenovno konkurenčen.



Robert Pernak, direktor varšavske pisarne Simon-Kucher.

lahko uporabnik izdelek kupi neposredno ob spremljanju vsebine: za boljše targetiranje in boljšo promocijo;

- vlaganje v digitalizacijo: pripomore k znižanju stroškov ali povečani prodaji;
- kompleksni asortimaji v prihodnje ne bodo več preživeli: osredotočenje na 10 do 20 odstotkov asortimaja, ki pomeni 80 odstotkov prometa;
- trgovske znamke omogočajo tudi poslovno priložnost: določanje dolgoročnih strateških povezav, dobavitelji si bodo morali izbrati trgovca, s katerim bodo rasli.

### Diferenciacija izdelkov je nujna

Kako pa ohraniti dobičkonosnost v času cenovnih vojn? Robert Pernak, direktor varšavske svetovalne pisarne Simon-Kucher, pravi, da je treba razumeti kupce, prilagoditi ponudbo, uporabljati podatke in postaviti jasna pravila trgovcem.

V današnjem drobnoprodajnem okolju ni več dovolj, da podjetja cene izdelkov oblikujejo zgolj na osnovi proizvodnih stroškov. Ključ do uspeha je razumevanje, kaj je tisto, kar kupci dejansko cenijo, je poudaril Pernak. Pogosto se izkaže, da ima izdelek, ki je z vidika proizvodnih stroškov cenejši, za kupca večjo vrednost in je zanj pripravljen plačati več, kot bi za neki izdelek, katerega proizvodnja je dražja. Pomembna je tudi diferenciacija izdelkov s prilagajanjem lokaciji in

kanalu.

Pernak pravi, da so pomembne tudi promocije. Izdelki, ki vstopajo na trg, potrebujejo več komunikacije in preizkušanja trga, ne nujno nižje cene. Izdelki, ki so že na trgu, pa morda potrebujejo dodatno promocijo za ohranitev svojega deleža. Pametno je analizirati promocijske dejavnosti, ki se izkažejo kot uspešne, torej zakaj so bile uspešne, kateri mehanizmi so delovali.

Ne gre pozabiti na trgovinske pogoje. Najprej je treba določiti, koliko imate na voljo denarja za vlaganja, za večjo ponudbo, večjo vidnost, analizo prihodkov, več promocij. Nato pridejo posebni trgovinski pogoji, denimo če trgovec uvede vaše inovacije na trg, dobi dodatne spodbude. Ključno je, da so pogoji natančno opisani v pogodbah.

Pernak je na kratko opozoril na nekaj glavnih vidikov:

- ustvarite portfelj na osnovi razumevanja kupcev;
- razlikujte ponudbo glede na kanale in priložnosti;
- pripravite promocijsko strategijo;
- uporabite podatke in ocenite delovanje;
- zgradite sistem trgovinskih pogojev, ki temelji na uspešnosti;
- ocenite delovanje trgovca in identificirajte potencial za optimizacijo ter rast.

### Ključna je izbira pravega partnerja, ne glede na trg

Blagovna znamka Argeta je danes prisotna tudi v Nemčiji. V Nemčiji prevladuje osem velikih trgovcev in prodaja na drobno presega 300 milijard evrov prihodkov. Špela Cocej Minatti in Nedeljka Janković iz Atlantic Grupe opozarjata, da je pri vstopu na trg, ne samo nemški, pomembno, da nikar ne greste sami, pomembno je, s kom stopite v partnerstvo. Partner mora razumeti vaš izdelek in poznati prodajo na konkretnem trgu.

Strategija osvajanja Nemčije je bila pri Argeti skrbno načrtovana in razdeljena v štiri faze, sta povedali govorki. Argeta je svojo pot gradila na specifičnih ciljnih skupinah – najprej na priseljencih, ki iščejo poznane izdelke, zdaj pa postopoma gradi mostove tudi do nemškega kupca.

Cocej Minattijeva in Jankovićeva sta poudarili še, da je pri vstopu na ciljni tuji trg pomemben integriran pristop, izbira partnerja, usklajenost ter trženjski splet.



Špela Cocej Minatti, regionalna vodja gradnje blagovne znamke pri Atlantic Grupi, in Nedeljka Janković, vodja prodaje za mednarodne trge (SBU SS) in programska vodja poslovne enote Gourmet pri Atlantic Grupi, pravita, da je pri vstopu na trg, ne glede na to, za kateri trg gre, ključna izbira partnerja.

### Tiktok kot priložnost za rast FM-CG-znamk

Tiktok v Sloveniji uporablja že okoli 800 tisoč ljudi, ki v mesecu dni ustvarijo kar dva milijona posnetkov in skoraj šest milijard ogledov. Platforma tako zdaleč presega generacijo Z in je po številu uporabnikov že prehitela Instagram, je povedal Jan Kukovec, direktor 916 Hub. Platforma ponuja širok nabor orodij: od nekakšne tržnice za iskanje pravih ustvarjalcev do z umetno inteligenco podprtega kreativnega studia, kreativnega centra za vpogled v trende in prihajajoče Tiktok trgovine, ki bo omogočala neposreden nakup znotraj aplikacije. Ta novost, ki prihaja tudi v Slovenijo, obeta močan most med zabavo in nakupovanjem ter priložnost za mala in srednja podjetja, je poudaril Kukovec.

Vse bolj se razvija nakupovanje v živo prek večurnih spletnih prenosov v živo, ki združujejo avtentičnost ustvarjalcev, ekskluzivne ponudbe in intenzivno nakupno izkušnjo, je še povedal Kukovec. Pogled v prihodnost razkriva še UI-avtarje, ki bodo znamkam omogočili nove oblike interakcije.

*Prispevek je bil prvič objavljen  
2.10.2025 na finance.si*



Jan Kukovec, direktor 916 Hub, poudarja pomen Tiktok shopa, ki bo kmalu prišel v Slovenijo.

**SKENIRAŠ,  
PLAČAŠ,  
GREŠ!**



**NAKUPUJTE  
BREZ ČAKANJA  
NA BLAGAJNI**



Več o hitrem nakupu





NOVO!

## FIRST ELEKTROLITI

### Osvežite se z napitkom First electrolytes!

First electrolytes ni navadna voda – je osvežilni napitek z dodatnimi koristmi!

Zasnovan za vse, ki želijo ohraniti energijo, vitalnost in ravnovesje v telesu. Idealen je za sodobne posameznike s hitrim življenjskim slogom, ki se soočajo s stresom, so telesno aktivni in želijo okrepiti svoj imunski sistem. First electrolytes pripomore k delovanju mišic in pomaga vzdrževati ravnovesje v telesu.

Obogaten z elektroliti – kalijem (K), magnezijem (Mg) in kalcijem (Ca), brez dodanega sladkorja in na voljo v dveh skrbno izbranih, osvežujočih okusih – Kokos & Ananas ter Limeta & Mango.

Na voljo sta v sodobni, privlačni in okolju prijazni embalaži, ki je praktična za vsakdanjo uporabo – idealna za gibanje, šport, delo ali trenutke, ko potrebujete dodatno energijo.

Vsaka steklenička First electrolytes prinaša funkcionalno osvežitev, ki poživlja telo in vas napolni z novo energijo za vsakodnevne izzive.

Poskusite in se prepričajte: »z vsakim požirkom ponujata prijetno in zdravo osvežitev«.

**Hidracija v tvojem ritmu – First electrolytes. Funkcionalna osvežitev, ki vas in vaše potrebe postavlja na prvo mesto!**

# Nekoga moraš imeti rad



**Zenel Batagelj** je tradicionalni govorec konference *Prodaja in marketing na policah*, ki bo 1. oktobra v Ljubljani. Pred konferenco je z v spodnjem zapisu nami delil nekaj zanimivih ugotovitev, še več informacij pa obljublja v predavanju.

Aprila smo na Valiconu po desetih letih izmerili moč znamk v kategoriji široke porabe. V desetih letih ni večjih sprememb na vrhu, najmočnejša znamka je Alpsko. To je dejansko odlična novica, gre namreč za znamko, ki deluje v eni od kategorij, ki jo najbolj »napadajo« trgovske znamke. Vzpon trgovskih znamk torej ni izgovor, da se ne da.

Vzpon trgovskih znamk je glavna tema, s katero se moramo ukvarjati. Pravzaprav se moramo ukvarjati s tistimi, ki imajo največji »moment« – gre za izraz, ki smo si ga izposodili iz finančne industrije. Opažamo, da so se v FMCG oblikovale tri skupine znamk z momentom: trgovske znamke, znamke, ki pomenijo cenejšo alternativo, in znamke, ki so drugačne in percepcijsko dražje. Vse te tri skupine napadajo liderje, znamke, ki jih imamo radi. Nekoga moraš imeti rad, pravi Ivan Minatti.

Pred leti je Toni Balažič, nekdanji direktor Mercatorja, postavil tezo, da bosta oba tipa trgovin, diskontne trgovine (v Sloveniji jih imamo kar tri: Lidl, Hofer in

Eurospin) in tradicionalne trgovine (večje so Mercator, Spar, Tuš in Leclerc), konvergirala. Kaj pomeni konvergenca? Da bo delež trgovskih znamk v obeh vrstah trgovin sčasoma podoben. To dokazujejo rezultati raziskav v Srbiji, kjer je vstop Lidla, prve diskontne trgovine v Srbiji, sprožil razmah trgovskih znamk.

Trgovske znamke postajajo glavni vir diferenciacije med trgovci in vse bolj nosilec percepcije »vrednosti za denar« trgovcev. Trgovske znamke so tako v fokusu trgovcev. Verjetno so celo najbolj oglaševane znamke na področju FMCG? Trgovci prav tekmujejo, kako daleč si upajo. Letos smo dobili prve primere primerjalnega oglaševanja, kjer je oglaševana cena trgovske znamke v primerjavi z liderjem več kot štirikrat nižja. V psihologiji postavljanja cen sodi tako nizka cena že v »sumljivo« območje.

Tekmovanje trgovcev s trgovskimi znamkami gotovo povečuje moč trgovskih znamk. In ko moč neke znamke raste, mora neka druga

izgubljati: izgubljajo tradicionalne znamke in tradicionalni trgovci. Zato je s časom, in to z razlogom, na policah vse manj prostora za tradicionalne znamke. Toni Balažič je imel na žalost prav.

Manj je prostora, manjša je verjetnost, da bodo trgovci našli prostor za tradicionalno znamko, in s tem tudi manjša verjetnost, da jo bodo kupci kupili. V Sloveniji imamo za zdaj še srečo, doseg tradicionalnih trgovcev je po Valiconovi raziskavi AllRetail še vedno prek 90 odstotkov, mimogrede, prek 90 odstotkov je tudi doseg diskontnih trgovcev. Pri zadnjih je konec prejšnjega leta primarno nakupovalo že več kot 40 odstotkov porabnikov.

*Zapis je nastal kot uvodno razmišljanje za 17. konferenco Prodaja in marketing na policah.*

---

*Prispevek je bil prvič objavljen 25.9.2025 na finance.si*

---

# Če ne vidimo velike slike, lahko naredimo vrsto napak



*Toni Balažič je ena najizkušenejših osebnosti na področju FMCG in trgovine v regiji – z vodstvenimi vlogami v multinacionalkah in lokalnih podjetjih razume dinamiko panoge z obeh strani prodajne police. V tem intervjuju razbije nekaj najbolj trdovratnih mitov v industriji: da imajo diskonti svoj »plafon«, da se fizična trgovina poslavlja ali da je prihodnost nujno v spletni prodaji.*

Balažič opozarja, da napačne predstave vodijo v napačne strateške odločitve – od preambicioznih prodajnih načrtov do slabo ciljanih naložb. Če podjetja ne bodo povečala inovativnosti v svojih poslovnih modelih, poenostavila procesov in strateško krepila odnosov med trgovci in dobavitelji, jim bo težko uspelo v novem ciklu rasti, ki ga ne bo več poganjala inflacija, ampak količine.

**Gospod Balažič, imate izjemno karierno pot na področju FMCG in trgovine. Kako danes gledate na razvoj teh sektorjev – kaj se je najbolj spremenilo v zadnjih 10 letih?**

Spremenilo se je skoraj vse. Najprej se je spremenila sama trgovina, saj danes tržni delež diskontov znaša že več kot 30 odstotkov. Lidl in Hofer sta dramatično spremenila oblike slovenske trgovine, saj sta zelo povečala svoj promet in število trgovin, zadnja leta pa se je prebudil tudi Eurospin, ki po začetni stagnaciji zadnja leta vztrajno raste. Spremenil se je tudi vodilni trgovec: medtem ko je pred desetimi leti to z naskokom bil Mercator, mu je ta položaj zdaj verjetno že prevzel Spar, kar mu je uspelo z dolgoletno, konsistentno strategijo pozicioniranja, razvojem mreže in ustreznih formatov ter uspešno izbiro novega »top menedžmenta«. Spremenili so se tudi kupci:

postali so cenovno bolj občutljivi, premišljeni, racionalni in tehnološko pismeni, prav tako pa tudi manj zvesti znamkam proizvajalcev in izdelkom slovenskega porekla. To je posledica inflacije cen hrane, večje transparentnosti trga, k čemur je pripomogla čedalje večja uporaba interneta, pa tudi agresivnega oglaševanja trgovcev. Spmembe na trgu FMCG pa so posledično vplivale tudi na prehransko industrijo: lokalna se zadnja leta bojuje s čedalje višjimi stroški surovin in dela, rastjo trgovskih znamk, s pritiski na cene in posledično s slabšo dobičkonosnostjo. Velik del slovenske prehranske industrije je danes v rokah tujih lastnikov, tako regionalnih igralcev kot tudi multinacionalk, kar ima svoje prednosti pa tudi slabosti. Prednosti sta gotovo večja tržna moč in odpornost proti krizam, slabost pa predvsem manjša podpora lokalnemu okolju, kamor sodijo tudi slabše karijerne možnosti za mlade.

**Na letošnji konferenci boste govorili o odnosu med trgovci in dobavitelji. Zakaj menite, da je ta tema danes še posebej pomembna?**

Najpomembneje se mi zdi, da se oboji zavedajo svojega vpliva na tržni ekosistem. Večkrat sem poslušal debate, kako se je slovenski kupec spremenil. Vendar se ta ni spremenil sam od sebe, ampak so na to odločilno vplivali tako trgovci kot dobavitelji, vendar zadnji v manjšem obsegu. Zaradi agresivnega komuniciranja cen in popustov so kupci postali cenovno bolj občutljivi in racionalni pri nakupih, afere v prehranski verigi pa zmanjšujejo zaupanje v lokalno proizvodnjo. Oboji so ključni del oskrbne verige, zato je sodelovanje neizogibno, vendar so se odnosi med njimi v zadnjih letih nekoliko poslabšali. V času covida-19 in visoke inflacije so bili proizvajalci stisnjeni med dobavitelje surovin, ki so brezkompromisno dvigali cene surovin, in hitro naraščajoče stroške dela ter trgovce, ki so – tudi zaradi pritiska politike – zavračali

dvige cen proizvajalcem. To je nekatere proizvajalce, ki niso imeli zadostne tržne moči, pripeljalo v rdeče številke, veliko mednarodnih podjetij pa je izkoristilo svojo moč in nadpovprečno dvignilo cene, kar je pripeljalo do velikega neskladja med cenami proizvajalčevih znamk in trgovskimi znamkami. Kratkoročno je to lahko ugodno za rast dobička, srednjeročno pa lahko zmanjša konkurenčnost tistih trgovcev, ki imajo večji delež znamk proizvajalcev. Tudi trgovci so bili na nekaterih trgih med zmagovalci tega ciklusa, vendar slovenski niso med njimi. Ciklus rasti zaradi inflacije je pri koncu in trd boj med trgovci se bo še stopnjeval. Vlaganja trgovcev v nove objekte se nadaljujejo, kljub zasičenosti Slovenije s trgovinami, tudi delež promocij je izjemno velik. Če se ta spirala ne bo ustavila, bo trpela dobičkonosnost tako proizvajalcev kot trgovcev, predvsem pa bodo manjši proizvajalci še težje ohranjali dobičkonosnost, kar bo povečalo konsolidacijo. Z vidika države vse navedeno lahko privede k slabši prehranski varnosti in večjim kompromisom glede kakovosti hrane. Glavni strateški vidik je ohranjanje dobrega in uravnoveženega odnosa med trgovci in dobavitelji. Če so ti odnosi strateško dobri, prinašajo vzajemne koristi: dobavitelji imajo lahko boljši položaj na policah, večjo predvidljivost prodaje, večji delež v promocijah, podporo pri rasti doma in tudi na tujih trgih. Pri tovrstnih odnosih imajo prednosti tudi trgovci: sodelovanje pri inovacijah in prioritete pri njihovih lansiranjih, možnost ekskluzivnih izdelkov, večji delež marketinških vlaganj in podobno.

**V napovedi svojega predavanja ste omenili, da se v panogi FMCG pojavljajo nekatere zablode. Bi lahko nakazali eno izmed njih, ki je po vašem mnenju še posebej škodljiva?**

Govorim predvsem o potencialno zmotnih prepričanjih. Z vidika industrije ne verjamem, da lahko mnogo prehranskih proizvajalcev gradi svoje strategije izključno na

svojih znamkah. Če so zamudili uspešno internacionalizacijo, ki pripomore k večjemu obsegu proizvodnje, bodo morali svojo zgodbo graditi tudi na trgovskih znamkah. Prav tako pa je treba razumeti, da bodo trgovci čedalje pogostejše gradili sodelovanje tudi na ekskluzivnosti sodelovanja z dobavitelji, saj bodo le tako lahko gradili razlikovalne prednosti. Trgovci čedalje pogostejše želijo ponuditi izdelke, ki se dobijo samo pri njih. Zato je gradnja prihodnosti brez močne internacionalizacije mogoča le, če si zelo majhno podjetje. Mislim, da je tudi zmotno prepričanje mnogih, da imajo diskonti svoj »plafon« rasti. Včasih smo govorili, da je to 20 odstotkov tržnega deleža, zdaj smo že pri 40 odstotkih. Treba je razumeti, da vseevropski boj z diskonti zahteva svoje žrtve, najprej je to manjša dobičkonosnost, čedalje več pa je primerov, ko so trgovci v Evropi na robu preživetja, kar lahko vidimo tudi v Sloveniji. Propad takšnih podjetij lahko odpre novo poglavje rasti večinoma za diskonte. To bo seveda še povečalo pritisk na preostale trgovce, ki bodo preživeli. Na drugi strani vidimo, da ne velja več, da diskonti tekmujejo le z enim formatom trgovin. Čedalje več je primerov, da se trgovci širijo tako v nove kategorije, kot je Lidl s trgovinami Parkside, kot tudi primere velikih formatov diskontov. Primer prevzema romunskega La Cocosa, ki ga je opravila skupina Schwartz, nas opozarja na to, da se bo tekma še stopnjevala in da bo v prihodnosti diskont vseprisoten. Primerov je še precej več, a o njih bomo govorili na konferenci.

**Kako te napačne predstave vplivajo na strateške odločitve podjetij – tako trgovcev kot proizvajalcev?**

Če ne vidimo velike slike, ne spremljamo dogajanja v trgovini na evropski in svetovni ravni, lahko naredimo vrsto napak. Primeri tega so prodajni načrti, ki so lahko preambiciozni, marketinške strategije, ki lahko temeljijo na preagresivni cenovni politiki. Pomanjkanje inovacij in

neselektivne strategije ključnih kupcev so tudi primeri tega. Tudi pretirane naložbe v IT in sredstva. Na splošno pa se mi zdi, da bo treba zvišati stopnjo inovativnosti pri poslovnih modelih, kar je temelj uspeha diskontov. Če se ne bodo podjetja znebila vseh nepotrebnih stroškov, organizacijskih kompleksnosti, če ne bodo racionalizirala svojih poslovnih procesov, potem preprosto ne bodo preživela prihodnjega desetletja. To velja tako za proizvajalce kot trgovce.

**Konferenca se osredotoča na iskanje ravnotežja med dobičkom in količinami. Kako naj podjetja v tej »novi realnosti« razmišljajo o rasti?**

Rast je v času covid-19 temeljila predvsem na rasti cen. Posledično so tudi nekatera podjetja, predvsem multinacionalke, povečala svojo dobičkonosnost. To obdobje se bliža koncu, zato se bo treba vrniti k vprašanju, kako rasti zdravo, to je organsko, z večjimi količinami. To pa ni mogoče brez inovativnosti v vseh delih poslovnega procesa, tako organizacijskem kot tržnem. Če pogledamo dogajanje v širši regiji, vidimo, da je rast temeljila tudi na prevzemih. Žal je v Sloveniji v zadnjih 15 letih primanjkovalo poguma za prevzeme na strani politike, bank, lastnikov, vseh stebrov družbe. Čeprav sam prevzem in konsolidacija nista zagotovilo uspeha, pa bo brez tega razvoj slovenskih podjetij omejen. Potencial vidim v sinergijah, ki pa zahtevajo trda, konsistentna in dolgoročna prizadevanja, za kar sta potrebna profesionalni menedžment in stabilnost lastništva.

**Na kaj bi morali biti v prihodnjih letih še posebej pozorni tisti, ki načrtujejo prihodnost svojih blagovnih znamk?**

Videti je, da so najuspešnejši načrtovalci znamk v zadnjem desetletju prav trgovci. Delež trgovske znamke na nekaterih trgih dosega že 40 odstotkov prodaje. Njihovega uspeha pa ne gre pripisati le tržni moči oziroma

obvladovanju prodajnega kanala, ampak tudi povečani inovativnosti. Danes so pomemben del premoženja trgovca tudi izdelčne znamke, kar lepo dokazujeta Mercator z Lumpijem in Biozonom ali Lidl s Parksidom in Crivitom, ki lahko delujejo tudi brez povezave s krovno znamko. Treba je razumeti, da je kisik za razvoj proizvajalčevih znamk čedalje redkejši. Ne samo, da trgovci povečujejo delež trgovskih znamk in razvijajo nove, zmanjšuje se tudi število artiklov na polici zaradi potrebe po racionalizaciji obratnega kapitala in povečevanju dobičkonosnosti kategorij. Če pogledamo trende v trgovini, vidimo, da je zmanjševanje števila izdelkov na polici eden najpomembnejših. In največ tega krčenja gre na račun znamk proizvajalcev. To pomeni, da bodo preživele le tiste znamke, ki bodo vedno znova dokazovale svojo edinstvenost, skozi svojo kakovost, okus, inovativnost in uspešnost pri prodiranju na več trgov. Na tej točki se mi zdi pomembno, da se tudi proizvajalci odločijo, v katere trgovce se splača vlagati, tudi v smislu podpore njihovi mednarodni rasti.

*Toni Balažič je bil gost 17. konference Prodaja in marketing na policah, ta pogovor pa je nastal še pred dogodkom.*

---

*Prispevek je bil prvič objavljen 2.9.2025 na finance.si*

---

# Kako povezati inovativne rešitve s skupnimi pravili, da bodo zanesljive, trajnostne in globalno prepoznavne?



*Konferenca RAST letos s sloganom »Ustvarjamo s tehnologijo, podpiramo s standardi« odpira prostor prav za ta razmislek. Za ogrevanje pred konferenco smo se pogovarjali z dr. Rokom Bojancem, ZZI, ki bo tudi govornik na konferenci.*

Tehnologija in standardi sta stebra, ki skupaj ustvarjata temelje za trajnostni razvoj in konkurenčnost. Tehnologija nam odpira vrata do inovativnih rešitev, standardi pa poskrbijo, da te rešitve govorijo skupen jezik – da so uporabne, povezljive in zaupanja vredne. Prav v tej povezavi nastaja največja dodana vrednost: interoperabilnost, učinkovitost in možnost širjenja na globalne trge. Slovenska podjetja so na poti digitalizacije, kibernetske varnosti in umetne inteligence pred izzivi, ki jih brez standardov ne bi mogla uspešno obvladovati. Umetna inteligenca pa prinaša povsem nove dimenzije: od etike in transparentnosti do varnosti in zaupanja. Prav tu postajajo standardi in certifikati ključni, saj uporabnikom dajejo zagotovilo, da rešitve temeljijo na preverjenih načelih in da za njihovo skladnost nekdo prevzema odgovornost.

**Konferenca RAST letos poteka pod sloganom Ustvarjamo s tehnologijo, podpiramo s standardi. Ali lahko z nami delite primer iz svoje prakse, kjer je prav ta povezava prinesla pomembno konkurenčno prednost ali preboj?**

Tehnologija in standardizacija sta dve neločljivo povezani področji. Tehnologija nam omogoča nove možnosti in rešitve, standardizacija pa jim daje skupni jezik, ki zagotavlja, da so te rešitve uporabne v širšem okolju. Brez standardov bi

ostali na ravni posameznih, zaprtih sistemov, ki med seboj ne komunicirajo. Lahko rečemo, da tehnologija šele v povezavi s standardi prinese pravo konkurenčno prednost, saj z enotnimi pravili lahko ustvarjamo rešitve, ki delujejo v širšem okolju, zanesljivo in dolgoročno.

Primer iz moje prakse je na primer področje izmenjave elektronskih poslovnih dokumentov. Še pred nekaj leti je bilo za e-račune v evropskih državah v uporabi več kot 400 različnih sintaks, kar je pomenilo, da je čezmejno poslovanje izredno oteženo. Vsaka država, včasih celo vsaka panoga, je e-račune izmenjevala drugače, podjetja pa so morala vlagati veliko napora v prilagoditve. To je bilo drago, neučinkovito in za manjša podjetja pogosto nepremostljiva ovira.

S prebojem na ravni EU in uvedbo enotnega semantičnega standarda za e-račun EN 16931, pa se je zgodil velik premik. Ta standard je omogočil interoperabilnost tako med državami članicami kot tudi znotraj posamezne države, denimo med javno upravo in gospodarstvom. V Sloveniji danes tako rekoč vsi uporabljamo standard e-SLOG 2.0, ki je skladen z EN 16931. To pomeni, da lahko podjetja pošiljajo e-račune v enotni obliki ne glede na to, ali poslujejo z državo, z bankami ali z drugimi podjetji, in enako velja tudi pri čezmejnem poslovanju. Če podjetje v tujini uporablja drug standard, pa je zaradi enotnega

semantičnega modela omogočena enostavna tehnološka pretvorba dokumenta iz standarda, ki ga uporablja pošiljatelj, v standard, ki ga uporablja prejemnik.

Za podjetja je uvedba enotnega evropskega semantičnega standarda za e-račun pomenila manj stroškov integracije in večjo učinkovitost, za državo pa enotno poslovanje in lažje uvajanje digitalnih rešitev. Ne nazadnje to podjetjem odpira tudi vrata na mednarodne trge, saj interoperabilnost odstranjuje tehnične ovire.

### **Delujete na presečišču umetne inteligence, kibernetske varnosti in IT-infrastrukture. Kako se ta področja v praksi povezujejo s standardizacijo?**

Vsa ta področja se lahko zelo lepo povezujejo med seboj, na primer prek standardov sistemov vodenja. Eden izmed najbolj poznanih in tudi pogosto uveden v podjetjih je sistem vodenja informacijske varnosti (ISMS) po standardu ISO/IEC 27001, na področju umetne inteligence pa se trenutno še razvija standard ISO/IEC 42001 za sistem vodenja umetne inteligence (AIMS). Sicer pa je eden najbolj razširjenih sistem vodenja kakovosti (QMS) po ISO 9001, ki postavlja temelje za stalno izboljševanje procesov in storitev. Primer je tudi sistem vodenja neprekinjenega poslovanja (BCMS) po ISO 22301, ki zagotavlja odpornost in pripravljenost ob incidentih.

Vsi ti standardi za sisteme vodenja so zasnovani na enotni strukturi, tako imenovanem dodatku SL, ki določa skupno ogrodje. To pomeni, da imajo vsi standardi enako strukturo, enake naslove podtočk, vsi temeljijo na ciklu PDCA (plan-do-check-act) in načelu stalnega izboljševanja. Vsi tudi vključujejo osnovne obvezne elemente, kot so notranja presoja, vodstveni pregled, ocenjevanje tveganj. Zaradi tega jih je mogoče dokaj enostavno povezovati med seboj, oziroma ko imamo uveden en sistem vodenja, se lahko z manj napora ta nadgradi še z drugim sistemom vodenja.

Na primer, organizacija, ki že ima uveden ISMS, bo lahko svoj sistem

vodenja razširila še z AIMS. Ker ima že vzpostavljene osnovne koncepte sistema vodenja, pravila za varnost, obvladovanje tveganj, vloge in odgovornosti, bo pri uvedbi AIMS sistem vodenja zgolj vsebinsko nadgradila še z vidika umetne inteligence. Strukturne elemente sistema vodenja pa že ima uvedene in ji ne bo treba AIMS postavljati v celoti od začetka.

Standardi sistemov vodenja so načeloma zasnovani tako, da ostajajo tehnološko čim bolj nevtralni. To pomeni, da določajo okvir, načela in procese (denimo obvladovanje tveganj, odgovornosti, cikel PDCA), ne pa konkretnih tehnoloških rešitev. Prednost tega je, da so dolgoročno uporabni, saj niso vezani na določeno tehnologijo in jih lahko podjetja prilagajajo svojim specifičnim okoljem. Povezava s tehnologijo pa se izvaja prek harmoniziranih standardov, tehničnih specifikacij in arhitekturnih smernic, ki zagotovijo, da se načela dejansko prelijejo v prakso.

### **Kako vidite vlogo umetne inteligence pri oblikovanju prihodnjih standardov v IT in kibernetski varnosti?**

Umetna inteligenca bo igrala pri oblikovanju prihodnjih standardov zelo pomembno vlogo in to na več ravneh. Prvič, umetna inteligenca sama po sebi bo predmet standardizacije. Ocenjuje se, da bo za standardizacijo umetne inteligence treba razviti prek 50 standardov. Potrebujemo namreč standarde, ki določajo, kako umetno inteligenco razvijamo, uporabljamo in nadzorujemo. Pokrivati je treba teme, kot so etika, transparentnost, sledljivost, obvladovanje pristranskosti in zagotavljanje varnosti. Pomemben standard je že prej omenjeni ISO/IEC 42001, ki opredeljuje sistem vodenja umetne inteligence.

Umetna inteligenca pa ni samo predmet novih standardov, ampak omogoča tudi spremembo načina, kako standarde razvijamo in jih vzdržujemo. S pomočjo umetne inteligence je mogoče učinkoviteje zaznavati prekrivanja med standardi, analizirati velike količine povratnih informacij, simulirati učinke

posameznih zahtev in predlagati izboljšave. Tako bi se lahko proces standardizacije pomembno pohitril in postal bolj odziven. To je izredno pomembno, saj je danes proces standardizacije sam po sebi prepočasen. Da se standard dopolni in znova objavi, lahko traja od pet do deset let – to je v času, ko tehnologija napreduje izjemno hitro, predolga doba. Pri umetni inteligenci takšen zamik pomeni, da so standardi lahko že zastareli ob izidu. Zato bo moral tudi sam koncept standardizacije postati bolj agilen in dinamičen, morda s krajšimi cikli, vmesnimi tehničnimi specifikacijami ali celo sprotnimi digitalnimi posodobitvami. Prav tu bi umetna inteligenca lahko odigrala pomembno vlogo kot orodje, ki pospeši analize, usklajevanja in sprejemanje sprememb.

### **Kakšni so po vašem mnenju največji izzivi pri uvajanju umetne inteligence v varnostne strategije – z vidika tehnologije, etike in usklajevanja s standardi?**

Največji izziv pri uvajanju umetne inteligence v varnostne strategije ni v tem, ali tehnologija deluje, saj je ta že danes na zelo visoki ravni. Izziv je, kako zagotoviti, da je umetna inteligenca varno umeščena v kritične procese, da deluje pravilno, etično in skladno z zakonodajo. Umetna inteligenca prinaša ogromno možnosti za hitrejše zaznavanje groženj, avtomatizacijo odzivov in napovedovanje napadov. Zavedati pa se moramo, da algoritmi umetne inteligence temeljijo na podatkih. Če so ti podatki nepopolni ali pristranski, lahko umetna inteligenca sprejema napačne odločitve. Lahko pride do tega, da napadalci zmanipulirajo podatke (tako imenovani data poisoning). Pri kibernetski varnosti je ta občutljivost odločitev umetne inteligence za kakovost podatkov še posebej kritična, saj napačna klasifikacija napada lahko pomeni neposredno tveganje.

Standardi za IT-infrastrukturo in kibernetsko varnost bodo morali poleg obstoječih tveganj tudi upoštevati, da so napadi z umetno inteligenco avtomatizirani, hitrejši in

kompleksnejši ter se temu ustrezno prilagoditi.

Pri uvajanju umetne inteligence v varnostne strategije se pojavlja tudi vprašanje uravnovešenosti med varnostjo in pravicami posameznikov. Sistemi lahko obdelujejo ogromne količine osebnih podatkov, kar odpira etična vprašanja zasebnosti in sorazmernosti.

### **Kako lahko standardizacija in certifikati (denimo ISO, NIS 2) pospešijo zaupanje v rešitve, ki temeljijo na umetni inteligenci?**

Ko govorimo o umetni inteligenci, je najpomembnejše vprašanje zaupanje. Tehnologija je sicer zmogljiva, vendar se lahko pri uporabnikih poraja dvom o pravilnosti rezultatov, o tem, ali je njena uporaba varna, ali je skladna z zakonodajo. Prav tu pride v ospredje vloga standardizacije in certifikatov.

Standardizacija določa pravila igre, prinaša enoten okvir in enotna pravila. Če podjetje pri uvajanju umetne inteligence sledi standardu, uvaja preverjene dobre prakse, celovito obvladuje področje in tveganje za neuspešno uvedbo je manjše.

Certifikati pa dokazujejo, da se podjetja standardov držijo. Ni dovolj, da podjetje samo zase trdi, da dela stvari pravilno, ampak mora to preveriti tudi akreditirana zunanja oseba. S tem dobi podjetje zunanjo potrditev pravilne uvedbe, za partnerje in stranke pa je to znamenje, da podjetje ustrezno obvladuje uporabo umetne inteligence. Tu imajo pomembno vlogo harmonizirani standardi, ki omogočajo preverjanje skladnosti z zakonodajo (denimo direktiva NIS 2 na področju kibernetične varnosti, AI Act za umetno inteligenco). Če podjetju uspe dokazati, da deluje v skladu s temi zahtevami, to povečuje zaupanje vanj pri strankah in partnerjih. Seveda se moramo zavedati, da standardi in certifikati ne pomenijo, da je rešitev popolna ali brezhibna. Pomenijo pa, da obstaja transparenten sistem odgovornosti in nadzora, ki zmanjšuje tveganja. To pa je tisto, kar je za uporabnike ključno in bodo bolj zaupali tistim rešitvam, za katere vedo, da nek-

do skrbi za njihovo varnost in skladnost.

### **Katere tehnološke izzive danes najbolj zaznamujejo slovenska podjetja – in kako jim lahko standardi pomagajo?**

Če se tu omejim bolj na svoje področje delovanja, sta pomembna izziva digitalizacija poslovanja in interoperabilnost. Podjetja se soočajo z zahtevami, da morajo poslovne dokumente, kot so e-računi, e-naročila ali e-dobavnice, izmenjevati elektronsko, in to v takšni obliki, ki jo partnerji ali država lahko neposredno obdelajo. Brez standardov bi imela vsaj država, lahko tudi vsaka panoga ali celo podjetje, rešitve z drugačnimi oblikami dokumentov, drugačnim načinom ter pravili izmenjave teh dokumentov. To bi pomenilo veliko ročnega dela, napak in stroškov. Standardi (kot je e-SLOG) pa omogočajo enoten jezik in znižujejo stroške integracije. Velik izziv je zagotovo zagotavljanje informacijske varnosti. Z rastjo digitalizacije raste tudi tveganje za kibernetične napade. Število teh napadov se vsako leto povečuje, napadi pa postajajo čedalje bolj sofisticirani. Slovenska podjetja se pogosto znajdejo v težavah, kako učinkovito zaščititi podatke in sisteme ter pri tem ne zavirati poslovnih procesov. Namreč, bolj ko narediš neki sistem varen, bolj s tem omejiš njegovo uporabnost, in obratno. Tu pomagajo standardi, kot je ISO/IEC 27001, ki podaja sistematičen okvir za obvladovanje tveganj in krepitev zaupanja pri partnerjih in strankah.

**Na okrogli mizi konference RAST bomo obravnavali izzive postavljanja meril in zahtev za proizvode ter storitve na mednarodni ravni, posebej pa se bomo osredotočili na to, kako slovensko strokovno znanje vključiti v mednarodne standarde. Kako menite, da bi lahko Slovenija najučinkoviteje prispevala k oblikovanju teh standardov in katere konkretne korake bi morali sprejeti, da bi slovensko znanje postalo prepoznavno na globalni ravni?**

Če želimo, da slovensko znanje postane prepoznavno na globalni ravni, je ključno, da ga vgradimo v standarde, ki jih nato uporablja mednarodna skupnost. To pa lahko dosežemo samo z aktivno vključenostjo v delo tehničnih odborov standardizacijskih organov.

Prvi korak je vključevanje strokovnjakov iz slovenskih podjetij v tehnične odbore (TC) SIST. To je vstopna točka, kjer se zberejo strokovnjaki s posameznega področja in svoje znanje usklajeno posredujejo v evropske in mednarodne odbore. Za podjetja je to lahko konkurenčna prednost, saj imajo dostop do informacij in usmeritev že v fazi nastajanja standardov in vedo, kakšne zahteve prihajajo, ter se lahko na njih pripravijo prej kot drugi. Obenem pa že sodelovanje v SIST TC omogoča izmenjavo znanja med podjetji, akademsko sfero in državnimi institucijami.

Še večji prispevek pa je aktivna udeležba slovenskih strokovnjakov v tehničnih odborih CEN in ISO. Torej tam, kjer se dejansko oblikujejo evropski in svetovni standardi. Če smo vključeni, lahko neposredno sooblikujemo njihovo vsebino, prinašamo praktične izkušnje iz slovenskega okolja in opozarjamo na to, da standardi upoštevajo realne izzive, s katerimi se soočajo podjetja.

### **Ali obstajajo primeri, kjer je slovenska praksa že vplivala na evropske ali mednarodne standarde?**

En tak primer je področje mojega dela v CEN TC 434, kjer se razvija standard EN 16931 za e-račune. V Sloveniji veliko podjetij uporablja tako imenovane zbirne račune – to so računi, ki združujejo več posameznih naročil ali dobav v en dokument, kar proces precej poenostavi in zmanjšuje administrativne obremenitve. Ko je bil leta 2017 sprejet EN 16931, zbirni računi v njem niso bili podprti, zato smo morali v slovenskem standardu e-SLOG 2.0 to rešiti z nacionalnimi razširitvami. Zato sem v CEN TC 434 predlagal dopolnitev evropskega standarda, da se podprejo tudi zbirni računi. Predlog je bil sprejet in zdaj bo zbir-

ni račun vključen že neposredno v evropski standard, kar pomeni, da bo ta rešitev dostopna vsem evropskim podjetjem, ne le slovenskim. Seveda pa to ni edini primer. Slovenski strokovnjaki so s svojimi znanji in izkušnjami prispevali tudi na mnogih drugih področjih, kjer so določene rešitve in prakse, razvite v Sloveniji, vplivale na evropske tehnične standarde.

**Kako lahko Slovenija kot majhen, a tehnološko napreden prostor postane soustvarjalec mednarodnih standardov – ne le sledilec?**

Kot sem že omenil, je pomembna vključenost strokovnjakov v tehnične odbore SIST ter da se slovenski strokovnjaki vključujejo v delo tehničnih odborov CEN in ISO. Tam se oblikujejo standardi, ki pozneje veljajo za vso Evropo in svet. Če imamo Slovenci tam svoje predstavnike, lahko v standarde neposredno vnašamo svoje izkušnje in znanje. Pa naj gre za e-poslovanje, informacijsko varnost, umetno inteligenco ali druga področja.

Pri tem pa je potrebna tudi podpora države. Sodelovanje v standardizacijskih tehničnih odborih je prostovoljno in brezplačno. Po drugi strani pa je to delo, še posebej v mednarodnih odborih, povezano s stroški in časom. Če želimo biti aktivni in spodbujati slovenska podjetja k udeležbi, nujno potrebujemo sistemsko podporo za podjetja in strokovnjake, ki tam delujejo.

---

*Prispevek je bil prvič objavljen na akademija-finance.si.*

---

# Slovenska in avstrijska pošta - kje se razlikujeta in kje sta si podobni?



Pri slovenski Pošti si že dlje časa prizadevajo za čim večjo avtomatizacijo procesov, od pakiranja reklam in priprave na pošiljanje do priprave pošiljk glede na traso dostavljalcev paketov

*Tako v Avstriji kot v Sloveniji že dlje časa upada obseg pisemskih pošiljk in narašča količina paketov: kakšne rešitve iščejo, v čem so podobnosti in razlike.*

Avtor: Jure Šujica

Poštna podjetja v Sloveniji in po svetu v zadnjih letih doživljajo korenite spremembe v svojem poslovanju, predvsem zaradi sprememb potreb in navad porabnikov. Že več let se zmanjšuje količina poslanih pisemskih pošiljk, močno pa narašča paketna dostava. Poštna podjetja pakete dostavljajo na dom ali v paketomate, pri tem pa imajo močno konkurenco med dostavnimi podjetji. A to je le del izzivov, s katerimi se spopadajo.

O tem sta na konferenci Premikajmo Slovenijo, ki poteka v skupni organizaciji Časnika Finance in Advantage Austria, govorila Peter Milinović, direktor področja za tehnologijo, mrežo in logistiko pri Pošti Slovenije, in Carsten Wallmann iz Austrian Post.

## Po prihodkih so Avstrijci skoraj desetkrat večji

Pošta Slovenije je sicer v stoddostni lasti Republike Slovenije, medtem ko je avstrijska pošta zgolj v

52-odstotni državni lasti (državni delež upravlja neodvisna državna kapitalska družba Österreichische Beteiligungs AG (ÖBAG), približno 47,2 odstotka delnic pa je razpršenih med institucionalne in zasebne vlagatelje).

Pomembna razlika je velikosti prihodkov. Pošta Slovenije je lani imela okrog 302,2 milijona evrov prihodkov, pri tem že nekaj let ni izplačala dividend državi. Avstrijska pošta je po prihodkih približno desetkrat večja, lani so imeli 3,12 milijarde evrov prihodkov, kar je 13,2 odstotka več kot leta 2023, ob tem pa so delničarjem izplačali 80 milijonov evrov dividend.

Obe podjetji opažata močan upad količine poštne pošiljke. Milinović poudarja, da iz leta v leto ugotavljajo upad prihodkov iz dostave poštne pošiljke, čeprav vsako leto dvigujejo ceno tovrstnih storitev. Količina pisemskih pošiljk je že tako majhna, da se je pojavila ideja, da bi opustili vsakodnevno dostavo in namesto tega prešli na dostavo le



*Avstrijska pošta je, kot pojasnjuje Carsten Wallmann, izvršni podpredsednik za pakete v srednji in vzhodni Evropi pri avstrijski pošti, v zadnjih letih svojo dejavnost močno razširila v tuje države, predvsem s paketomati. Trenutno so prisotni že v 12 državah.*

nekajkrat na teden. Hkrati je v pripravi načrt optimizacije dostavnih okrajev pismonoš.

Ta ukrep po besedah Milinovića nameravajo pripraviti s pomočjo aplikacije Dostavna mesta, ki bo omogočila jasnejšo razmejitev poštnih okrajev med pismonošami, kar bo pripomoglo k manjšemu prepletanju dostavnih poti, posledično pa tudi k hitrejši dostavi pošte in nižjim stroškom zaradi manjšega števila prevoženih kilometrov. Prav robustni podatki, slabo poznavanje terena in morebitne posebnosti (kot sočasne izjeme glede, na primer, naslova prejemnika) so nekatere izmed težav, ki jih želijo z omenjeno aplikacijo rešiti, ob tem pa digitalizirati proces dostave pošte.

### **Pomemben del prihodkov pisemskih pošilk reklamni letaki**

Veliko prihodkov sicer pri dostavi pisemskih pošilk ustvarijo z dostavo reklamnih letakov trgovin, z njimi na leto zaslužijo približno 18 milijonov evrov, nekaj pa dodajo tudi letaki v predvolilnih kampanjah. Tovrstne pošiljke, poudarja Milinović, pripomorejo k ohranjanju dostave pošte v formatu, kakršnega poznamo danes, vseeno pa na Pošti predvidevajo, da ga bodo opustili okrog leta 2029. Ob tem dodaja, da že zdaj

na podeželskih območjih združuje pisemsko in paketno dostavo.

Na splošno pa na področju dostave pisem sledijo trendom v Evropski uniji, kjer se vse bolj podaljšuje čas dostave pošilk – ravno zaradi zmanjševanja količine. Ob tem se trudijo delo pismonoš čim bolj optimizirati, kar so med drugim naredili s posebnim usmerjevalnikom, ki pismonoši pripravi vse pošiljke zaporedoma glede na njegovo pot. Sistem naj bi v praksi zaživel v novembru.

Se pa vse te novosti dotikajo tudi dostave paketnih pošilk, zaradi česar tudi razmišljajo o morebitnem dodatnem, tretjem logističnem centru, pri čemer še ni jasno, ali tak center tudi potrebujejo, saj velik del paketnih pošilk v Sloveniji in tujini dostavna podjetja preusmerjajo v paketomate.

Kot poudarja Milinović, si že dlje časa prizadevajo za čim večjo avtomatizacijo procesov, od pakiranja reklam in priprave na pošiljanje do že omenjene priprave pošilk glede na traso dostavljalcev paketov (trenutno imajo zaposlenih 1.779 pismonoš in 372 dostavljalcev paketov) ter priprave izdelkov v rinfuzi. Poplava teh je sledila s prihodom Temuja, kjer pošiljke za različne naslovnike prihajajo v večjih paketih in nato zahtevajo pripravo ter sortiranje za naslovnike doma.

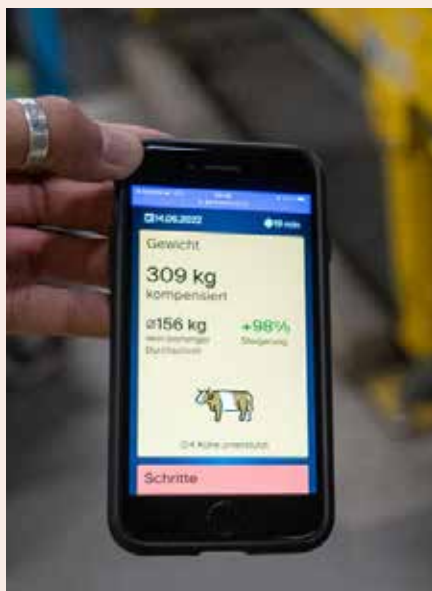
### **Z optimizacijo do ekonomske upravičenosti**

Dosedanja optimizacija pa se že kaže tudi pri zmanjševanju ogljikovega odtisa, kar je razvidno iz letnih poročil Pošte Slovenije v zadnjih letih. Zaradi že omenjene aplikacije, za katero so odšteli 80 tisoč evrov, so denimo poti pismonoš skrajšali za 15 odstotkov. Hkrati so zgolj v letu 2022 porabili za 1,5 milijona kilovatnih ur energije (na vseh področjih) manj kot leto poprej. Ob tem so lani po zaslugi dobave elektrike iz obnovljivih virov energije količino izpustov ogljikovega dioksida zmanjšali za kar 4.865 ton. Milinović ob tem poudarja, da bodo omejeno aplikacijo ponudili tudi tujem podjetjem.

To je področje, kjer so močno dejavni tudi pri avstrijski pošti. Tam so od leta 2021 do vključno leta 2024, kot pojasnjuje Carsten Waldmann, izpuste ogljika na področju transportne logistike, dostave paketov do končnih strank in infrastrukture s 93 tisoč ton zmanjšali na 66.800 ton, pri čemer je cilj za leto 2030 40 tisoč ton, za leto 2040 pa nič ton. To počnejo s podobnimi ukrepi kot pri nas, to je s proizvodnjo lastne



*Po besedah Petra Milinovića, direktorja oddelka tehnologija, mreža in logistika pri Pošti Slovenije je dostava pisemskih pošilk v Sloveniji še vedno ena najbolj frekventnih v Evropi, kar pomeni, da pisma do naslovnikov prihajajo najhitreje, vendar pa v prihodnjih letih zaradi upada količine pošilk pričakuje zmanjšanje frekvence.*



Mobilna aplikacija Pošte Slovenije je eden večjih uspehov, ki so jih uvedli v zadnjih letih, saj je pripomogla k optimizaciji dela, stroški razvoja pa so bili tako rekoč zanemarljivi.



Avstrijska pošta v zadnjih letih ob širitvah močno znižuje izpuste CO<sub>2</sub>, najbolj na področju transportne logistike. Tam so letne količino izpustov med letoma 2021 in 2024 znižali s 43.900 ton znižali na 25.200 ton.

elektrike in dobavo elektrike iz obnovljivih virov energije, hkrati pa v sektorju transporta in logistike uporabljajo tako električna vozila kot vozila na goriva iz rastlinskih olj.

### Slovenska pošta aktivna doma, avstrijska tudi v Aziji

In podobno kot pri Pošti Slovenije tudi avstrijska pošta vse bolj vlaga na področje distribucije paketov. Pravzaprav so na tem področju, tako Wallmann, dejavni že 20 let, trenutno pa imajo na lokacijah po celotnem zahodnem Balkanu (z izjemo Albanije, Kosova in Makedonije), na Madžarskem, v Turčiji in še nekaterih drugih državah prek 10 tisoč paketomatov, opremljenih s solarnimi celicami za neodvisno delovanje.

Hkrati avstrijsko podjetje vse bolj širi svoje delovanje tudi v druge države. Kot pojasnjuje Wallmann, so pred časom prevzeli turško podjetje Aras Cargo, ki na leto poskrbi za 200 milijonov pošiljk, pred dvema letoma so se razširili v Azerbajžan, zdaj pa nameravajo poslovanje širiti tudi v Gruzijo in Uzbekistan.

A težave v logistiki avstrijskega podjetja so podobne kot pri nas ter se v glavnem navezujejo na pomanjkanje pisemskih pošiljk in povečevanje paketnih, ki zahtevajo

drugačno obravnavo in zadostno količino delovne sile. Vzrok je rast obsega spletne prodaje, pri čemer lahko z dostavo paketov v paketomate čas dostave skrajšajo za kar 30 odstotkov v primerjavi z dostavo na domače naslove. Opažajo pa, da je prav v Sloveniji – kjer avstrijska in slovenska pošta sodelujeta – delež uporabnikov, ki se odločajo za prevzem paketov v paketomatu, le 20 odstotkov – večina torej še vedno vztraja pri dostavi na dom.

*Prispevek je bil prvič objavljen 25.11.2025 na Transport&logistika*



Odličnost logističnih storitev na področju izdelkov vsakdanje rabe.

- 130.000 m<sup>2</sup> zaprtih skladiščnih kapacitet
- 7.800 m<sup>2</sup> skladiščnih kapacitet s temp. režimom
- 4.200 m<sup>2</sup> pisarniških prostorov
- 11.000 prepeljanih palet z blagom dnevno
- 1.100 končnih strank za dostavo dnevno

**BTC**  
**LOGISTIČNI CENTER**



btc.si/logistici-center/



# AFRODITA PROFESSIONAL PREDSTAVLJA: GLAZED SKIN GLOW SHOT – NOVA ERA SIJOČE KOŽE

**Več kot glow. Več kot lifting. Več kot »plump« učinek. Koža kot iz stekla.**

Zdrava, naravno sijoča koža je postala nov lepotni ideal. Svetovni trend glass skin, ki poudarja popolnoma gladko, vlažno in sijočo polt, zdaj dobiva svoje vrhunsko utelešenje v inovaciji iz laboratorija **Afrodita Professional – Glazed Skin Glow Shot**, koncentratu, ki premika meje profesionalne nege in prinaša prihodnost sijoče kože.

#### Hi-tech koncentrat, ki preoblikuje kožo

Glazed Skin Glow Shot vsebuje kar **27,5 % aktivnih sestavin**, ki delujejo v popolni sinergiji, da vidno preobrazijo vašo kožo.

Navdihnjen z ikoničnim **korejskim trendom »steklene« kože**, že v **samo eni uri** prinaša vidno bolj gladko in napeto kožo s takojšnjim učinkom Lift & Glow.

#### Rezultati, ki navdušujejo:

- 48 % bolj sijoča koža že po enem nanosu
- 31 % manj gubic v eni uri
- 15x več vlage v 30 minutah
- 5x bolj polna koža – »plump« učinek
- 140 % večja elastičnost po enem mesecu uporabe
- (Rezultati potrjeni s testiranjem in vivo.)

#### Moč 7 potentnih sestavin

Učinkovitost Glazed Skin Glow Shota temelji na sinergiji sedmih skrbno izbranih aktivnih učinkovin:

- 1. Mandjeva kislina** nežno odstrani odmrle celice.
- 2. Laktobionska kislina** intenzivno vlaži in pospešeno obnavlja.
- 3. Traneksamična kislina** zmanjšuje rdečico in pigmentne madeže.

**4. Biomimetični peptidi** pomladijo dermalno strukturo kože.

**5. Morski kolagen** zagotavlja takojšnji lifting učinek.

**6. Niacinamid** poenoti ten in zmanjša razširjene pore.

**7. Nonapeptid 1** zavira sintezo melanina in posvetli polt.

#### ČUDOVITO LAHEK

Glazed Skin Glow Shot na koži pusti komaj zaznaven, **breztežen občutek**. Zdi se, kot da na koži ni ničesar, vaša »gola« koža pa je osupljivo lepa – izjemno gladka, luminozna in sijoča.

Idealen je **za vse vrste kože, vključno z občutljivo**, in v vseh življenjskih obdobjih. Za vse, ki si želite doseči popoln naravni sijaj.

Novi **Glazed Skin Glow Shot** je na voljo v **Afroditinih prodajalnah in lepotnih centrih** Afrodita v **Rogaški Slatini in Ljubljani (Kongresni trg 15)**, v **partnerskih kozmetičnih salonih** ter v **spletni trgovini**: [webshop.afroditacosmetics.com](http://webshop.afroditacosmetics.com)

**Naj vaša koža zasije, kot bi bila iz stekla!**  
**Afrodita Professional – moč znanosti, lepota narave.**

# Kakšna je v letu 2025 vloga produktnega menedžerja



*42 odstotkov produktov propade, ker zanje ni prave potrebe. Kako poskrbeti, da vaš produkt ne bo med kupom tistih, ki propadejo?*

Avtor: Špela Mikuš

Izdelek morate znati načrtovati, predstaviti in prodajati, in ko pride čas za to, ga morate znati tudi pokopati, smo slišali na tretji Konferenci produktnega menedžmenta, ki jo je organizirala Poslovna akademija Finance. Kaj torej morate vedeti o produktnem menedžmentu danes? In kje so tisti izzivi, s katerimi se mora danes spopasti vsaj produktni menedžment?

## Kaj v letu 2025 dela produktni menedžer?

Svet, tudi v poslu, je danes nepredvidljiv. Najpomembneje pri tem je, da ste se sposobni hitro prilagajati in predvsem hitro odločati. Ali, kot je povedal Mitja Pirc iz Kearneyja, podjetja naredijo načrt maja, pa ga je avgusta treba že revidirati, saj se je svet oziroma razmere tako spremenile. »Tudi denar danes za menedžerje ni več glavni problem, denar je. Najpomembnejši izziv je pomanjkanje znanj, pomanjkanje veščin. Produktni menedžer pa mora danes biti sposoben razumeti finance, razumeti produkte ... biti mora večopravilen. Vse panoge se zelo hitro spreminjajo, zunanji šoki

podjetja silijo, da se spreminjajo hitro,« je današnji svet in vlogo produktnega menedžerja v njem opisal Pirc.

Produktni menedžer je CEO produkta, je moderno razumevanje vloge produktnega menedžerja. Njegove glavne naloge, kot jih je opisal Pirc, so, da skrbi za razvoj izdelkov in njihov življenjski cikel. Torej mora poskrbeti tudi za kakšen pokop produkta.

Načrtovati mora tudi prodajo in dobičkonosnost izdelka. Poskrbeti mora tudi za to, da bodo z izdelkom zadovoljne tudi stranke, njegovo delo pa se ne konča s tem, ko izdelek pride na trg. Sodelovati mora tudi v poprodajnih procesih, sestankih s ključnimi kupci ... Skrbi torej za celoten cikel produkta. »Ni cilj le ustvarjanje novih produktov. Odgovoren je za to, da je produktni portfelj zdrav.«

In kako delati kot produktni menedžer v današnjem svetu, ko spremenljivost ni izjema, ampak privzeta nastavitve? Pirc svetuje:



Mitja Pirc, Kearney

- zgradite sisteme, ki načrtujejo, se prilagajajo in delujejo pod pritiskom;
- oblikujte za poslovno preoblikovanje, ki ga vodi umetna inteligenca, ne le za naloge, ki jih omogoča umetna inteligenca;
- delujte kot ekosistemi, ne kot podjetja.

#### Od produkta se morate znati tudi posloviti

Ko razvijate produkt, je pomemben entuziazem. A treba je paziti, da vas ta ne zanese. »Vsi tisti, ki delamo s produkti, se moramo zavedati, da to ni naš produkt, v smislu, da ga ne delamo zase. Večkrat sem videla, kako ljudje delajo izdelke, s tem, da pomislijo le nase, le na svoja čustva. Ta entuziazem mora biti v produktu, a je treba tudi razumeti porabnika, treba je narediti produkt, ki ga trg potrebuje,« je povedala Darja Teržan iz Atlantic grupe.

Pri tem pa ne gre niti več le za razvoj novih produktov. Treba se je znati tudi posloviti od produktov, je povedala Teržanova. Kot je dodala, je treba vsako leto preveriti nabor izdelkov, ga prevetriti in se od česa tudi posloviti. To se je treba naučiti, znati se morate torej sami posloviti od produkta in sami morate znati prevetriti svoj nabor produktov.

»Dober produktni menedžer mora imeti strast. Mora imeti željo po zmagi. Brez tega projekt ne bo uspel,« pa je povedal Silvan Peršolja iz Kleti Brda.



Darja Teržan iz Atlantic grupe

#### Primer Afrodite in razvoja izdelka: trendi kot navdih, ne pravilo

Kozmetična industrija je ena najhitreje rastočih panog, spremembe se odvijajo hitro, trendi prihajajo iz različnih koncev sveta, dodaten pritisk in trende pa ustvarjajo družbena omrežja, je povedala Nastija Egartner iz Kozmetike Afrodita.

Treba se je vprašati, kaj izdelek pri naša našemu uporabniku. »Trendi morajo biti navdih, ne pa pravilo. Ni vse, kar je v trendu, tudi dobro za našo kožo.«

Videz sijoče kože je postal zelo pomemben, gre za trend, ki se je razširil iz korejske kozmetike. »Ker v našem naboru še nismo imeli izdelka, ki bi zagotavljal to sijočo kožo, smo se odločili, da naredimo neki koncentrat, ki združi vse korake v enem. Celoten razvojni proces je trajal dve leti, vseboval je številne meritve in analize pa tudi reformulacije.« Razvoju je sledila predstavitev izdelka trgu. Držali so se futurističnega pristopa, da bi poudarili naprednost, da gre za povsem nov izdelek na trgu.

#### Kako poskrbeti, da vaš produkt ne bo med kupom tistih, ki propadejo?

Dvainštirideset odstotkov produktov propade, ker zanje ni prave potrebe, je povedala Ana Pintar, svetovalka za razvoj tehnoloških produktov in oblikovanje uporabniške izkušnje. »Če podjetja ne razumejo tega, kaj je za njihove uporabnike vredno, ne morejo razviti izdelkov, ki jih uporabniki potrebujejo.« Eden izmed glavnih korakov pa je, da pri svojih uporabnikih



Mitja Pirc, Kearney

preverite, kaj potrebujejo, kaj iščejo, česa si želijo. Preden se lotite spraševanja strank, morate seveda vedeti, kaj od njih potrebujete – to pa je odvisno od tega, v kateri fazi razvoja produkta ste. Na začetku, v idejni fazi, bodo vaša vprašanja povsem drugačna kot takrat, ko boste že imeli prototip.

---

*Prispevek je bil prvič objavljen  
14.11.2025 na finance.si.*

---



»Trendi so tu, da nas navdihnejo, ne da bi nas vodili«

*V sicer izredno trendovsko vodenem svetu kozmetike **Nastija Egartner** iz oddelka tržnega komuniciranja v Afroditi Kozmetika, vztraja pri jasnem načelu – avtentičnost je močnejša od slepega sledenja trendom.*

Podjetje, ki letos praznuje že več kot 55 let delovanja, ostaja sinonim za kakovost, inovativnost in naravno lepoto, kar se po njenih besedah začne pri doslednem spoštovanju vrednot, ki blagovno znamko spremljajo od začetka. V intervjuju spregovori o tem, kako Afrodita ohranja relevantnost med globalnimi velikani, kako nastajajo njihovi najbolj prepoznavni izdelki in zakaj je ustvarjalnost ključna konkurenčna prednost.

Egartner je svoje poglede delila tudi na 3. Konferenci produktnega menedžmenta, kjer je govorila o tem, kako pretvoriti trende v avtentične inovacije, ki nosijo podpis blagovne znamke.

**Kozmetika Afrodita na trgu uspešno konkurira globalnim velikanom. Kaj po vašem mnenju ohranja podjetje relevantno in prepoznavno tudi po več kot petih desetletjih delovanja?**

Zagotovo je kakovost izdelkov tista, ki nam omogoča, da uspešno konkuriramo globalnim velikanom. Učinkoviti izdelki, ki delujejo tako, kot obljublamo, so osnova – iz tega izhajajo ugled, zaupanje in zvestoba uporabnikov. Prav zato ostaja visoka in konstantna kakovost naša absolutna prioriteta, pri kateri ne sklepamo kompromisov.

Poleg kakovosti že desetletja gradimo tudi močno in dosledno identiteto blagovne znamke. Smo

sinonim za učinkovito, naravno ter do uporabnikov in okolja prijazno blagovno znamko. Poštenost, zaupanje in transparentnost so glavne vrednote, ki usmerjajo naše delovanje, in zagotovo tudi to pomembno prispeva k močni in stabilni poziciji blagovne znamke.

Relevantnost pa po več kot 55 letih obstoja zagotavljamo z močno usmerjenostjo v napredek in razvoj. Naši strokovnjaki vseskozi budno spremljajo globalne kozmetične trende, najnovejše izsledke znanosti in tehnologije ter hitro spreminjajoče se potrebe sodobnih porabnikov. Na temelju tega in s pomočjo lastnega razvoja ustvarjamo inovacije, ki odgovarjajo na realne potrebe kože – inovacije, ki so v koraku s časom ter pogosto celo presegajo pričakovanja.

Pomembno je, da se znamo maksimalno prilagoditi potrebam trga, hkrati pa ostajamo zvesti sebi – vrednotam, ki so nas oblikovale in nas ohranjajo prepoznavne že več kot 55 let.

**Pred kratkim ste praznovali 55 let delovanja Kozmetike Afrodi-ta in ob tej priložnosti predstavili najnovejši izdelek. Nam lahko na kratko orišete njegovo pot pred razkritjem v ljubljanskem gradu?**

Glazed Skin Glow Shot je nastal kot odgovor na tako imenovani glow trend, ki velja za enega ključnih globalnih trendov v kozmetiki. Sijaj in

zdrav videz kože postajata univerzalna lepotna ideala, ki veljata za vse vrste kože in za vse generacije. Gre za željo potrošnic po naravnem »healthy glow« videzu – po zdravi, sijoči koži, za katero se zdi, da žari od znotraj. Ker tovrstnega izdelka v ponudbi še nismo imeli, smo želeli zapolniti to vrzel ter potrošnicam zagotoviti »glow«, ki si ga želijo.

Glazed Skin Glow Shot sta navdihnila tudi korejska trenda »glazed skin« in »glass skin«, ki sta v zadnjem času povsem osvojila tudi zahod. Gre za kožo, ki je gladka, napeta in odseva svetlobo, kot bi bila iz stekla. Trenda izhajata iz korejske filozofije nege kože, ki močno poudarja plastenje vlage in ohranjanje zdrave kožne bariere. Korejci »glazed skin« dosegajo z rutino v številnih korakih, v Kozmetiki Afrodita pa smo razvili shot, ki vse zelene učinke prinaša hkrati.

Na osnovi analize trendov in potreb uporabnikov smo zasnovali idejni koncept novega izdelka, pri katerem pa nismo želeli biti povprečni. Nismo želeli zgolj še enega »glow« izdelka na trgu več, temveč inovacijo, ki izstopa. Zato smo se odločili, da novost predstavimo znotraj blagovne znamke Afrodita Professional ter jo umestimo v linijo lepotnih shotov – visoko koncentriranih serumov, ki delujejo z nadpovprečnimi rezultati.

Ideja o novem izdelku se je nato začela uresničevati v razvojnem laboratoriju. Naši razvojniki so razvili edinstven »hi-tech« koncentrat, v katerega so vgradili kar sedem izjemno potentnih sestavin. Te delujejo v sinergiji in na različnih ravneh, da vidno preobrazijo kožo. Da smo ustvarili resnično vrhunski izdelek, smo vedeli po opravljenih internih testih učinkovitosti na prostovoljcih. Testiranci so bili nad izdelkom navdušeni, njihove fotografije kože pred uporabo in po njej pa več kot zgovorne. Vedeli smo, da imamo pripravljeno inovacijo leta. Celoten razvojni proces je trajal približno dve leti, da smo na koncu dobili izdelek, ki nas je prepričal.

Po končanih vseh laboratorijskih meritvah in testiranjih v zunanjih neodvisnih institucijah smo začeli pripravo elementov tržno-komunikacijske kampanje. Izdelek smo javnosti premierno razkrili na odmevnem medijskem dogodku v ljubljanskem gradu ter ob tej priložnosti zaznamovali tudi 55-letnico delovanja. Predstavili smo ga v futurističnem slogu – s pomočjo hologramov, laserskih projekcij, robotskih rok in avatarke Tare. Z dogodkom smo želeli poudariti naprednost in visoko tehnološko dovršenost formulacije ter sporočiti, da gre za nego kože prihodnosti.

**Kozmetična industrija se hitro spreminja – od trajnostnih pristopov do personalizacije izdelkov. Kako v Afroditi spremljate trende in se odločate, kateri so tisti pravi, vredni vključitve v razvoj novih produktov?**

Pri spremljanju in razumevanju globalnih trendov so nam v veliko pomoč svetovni sejmi kozmetičnih sestavin, kot je InCosmetics, ki se jih redno udeležujejo naši razvojniki, nabavniki in strokovnjaki iz marketinga. Tam zaznamo smernice, nove, napredne aktivne sestavine in tehnologije, ki pogosto postanejo izhodišče ali navdih za razvoj naših novih izdelkov.

Ob tem pa ves čas pozorno spremljamo tudi lokalne trende in potrebe uporabnikov. Prav te, skupaj z

realnimi potrebami kože, so glavno merilo, ali si določen trend res zasluži mesto v naših izdelkih. Trendom ne sledimo slepo, temveč jih filtriramo skozi strokovno znanje in razumevanje potreb kože. Navdihnejo nas trendi, ki prinašajo neko dodano vrednost tudi uporabnikom ter so v korist koži.

**Kako pomembno je na področju kozmetike nenehno razvijati novosti, predstavljati nove izdelke?**

Gre za izjemno dinamično, vizualno in trendovsko vodeno panogo, kjer so spremembe neverjetno hitre – še posebej pod vplivom družbenih omrežij. Hkrati izjemno hitro napreduje tudi znanost. Dnevno na trg prihajajo nove, revolucionarne aktivne sestavine, ki nam omogočajo še doslednejše zadovoljevanje potreb kože. Tudi uporabniki postajajo vse bolj radovedni in zahtevni – radi preizkušajo novosti, hkrati pa pričakujejo dokazano učinkovitost in hitre rezultate.

V Kozmetiki Afrodita je zato stalno razvijanje novosti del naše DNK. Nenehno snujemo nove formulacije, izboljšujemo izdelke in sledimo napredku znanosti – z namenom, da uporabnikom vedno ponudimo nekaj več.

Kaj so največji izzivi pri tem, da portfelj ostane »osvežen« — z vidika hitrih sprememb v panogi, konkurence globalnih znamk, dobavne



verige ali internega razvoja?

Največji izziv pri ohranjanju osveženega portfelja je zagotovo razvojni proces sam, ki je izjemno kompleksen in pogosto tudi dolgotrajen. Razvoj kakovostnega kozmetičnega izdelka, ki mora prestati vse potrebne meritve in testiranja, lahko traja tudi več let.

V hitro spreminjajočem se svetu, kjer so trendi kratkotrajni, se lahko v tem času razmere in pričakovanja uporabnikov spremenijo, zato razvoj zahteva veliko prilagodljivosti, predvidevanja in strateškega razmišljanja.

Svojevrsten izziv je tudi iskanje pravega ravnovesja med lansiranjem novosti in postopnim umikom izdelkov, ki so na koncu svojega življenjskega cikla. Naš cilj je, da ob umikih ali prenovah ne izgubimo zvestih uporabnikov. Zato novosti pogosto zasnujemo tako, da v določenih smereh nadomestijo ali nadgradijo vlogo izdelkov, ki jih umikamo.

### Kaj vas v vaši strokovni vlogi najbolj navdušuje in kaj skrbi glede prihodnosti?

Najbolj me navdušuje dejstvo, da je delo v kozmetični industriji izjemno ustvarjalno in živo – vsak nov izdelek prinaša priložnost, da združimo znanost in kreativnost v nekaj, kar dela lepoto resnično unikatno.

Hkrati pa svet postaja vse bolj »instanten«, vizualno nasičen in nagnjen k površnosti. V takšnem okolju je izziv ohraniti avtentičnost in globlji stik s porabniki.

A prav zato verjamem, da bomo v prihodnosti še bolj prepoznali moč pristnih, iskrenih odnosov med blagovnimi znamkami in ljudmi. Tiste znamke, ki bodo znale ohraniti človeškost, bodo vedno imele svoje mesto.

### Kaj je glavno sporočilo vašega predavanja na 3. Konferenci produktnega menedžmenta?

Kreativnost in inovacije so lahko ena izmed najmočnejših konkurenčnih prednosti. Trendi so tu, da nas navdihnejo, ne da bi nas vodili. Ključ je v tem, da jih znamke



interpretirajo po svoje, skozi svojo osebnost, vrednote in ton. Naša naloga torej je, da trende predru- gačimo po svoje – jih obarvamo z lastnim podpisom, da s svojimi izdelki izstopamo, ne posnemamo. Le tako lahko znamke ohranijo avtentičnost in ostanejo zanimive tudi v svetu, kjer se vsi trudimo biti »v trendu«.

*Prispevek je bil prvič objavljen  
9.11.2025 na akademija-finance.si.*



**Hitro. Enostavno.  
Kadarkoli želim.  
PS Paketomati.**



# Nagrada Financ za posebne gospodarske dosežke v roke Velimirja Boleta



*Letošnjo nagrado na Poslovni konferenci Portorož je prejel matematik in ekonomist **Velimir Bole**.*

Avtor: Špela Mikuš

»Velimir Bole je v osnovi matematik. Seveda je tudi ekonomist. Je magister znanosti obeh teh ved. Je človek, ki ekonometrično muči številke. In to brez usmiljenja, verjetno je številkam kar hudo, ko se znajdejo v njegovem mlinu, do obisti jih spoznava in po vsem premetavanju se prikažejo zelo nepričakovani sklepi. V biti gre za ekonomsko umetnost, lepoto, ki je lastna samo njemu,« so zapisali v obrazložitvi ob podelitvi nagrade Časnika Finance za izjemne dosežke v gospodarstvu 2025.

»Velimir Bole je namreč človek obrnjenih števil in sprevrženih ulomkov, vse je komplicirano, ko pa se po naprežanju misel nekako uredi, na dan privrejo nadvse logične ugotovitve Veletove intelektualne veličine. V bistvu so njegove razprave dovršena ekonomska dramatika. Njegove analize so vselej kritične, predvsem tedaj, ko se pozabava z dejanji nosilcev ekonomskih politik. Te kritičnosti pa Bole ne obeša na veliki zvon. Vedno dopušča, da morda nima prav in da si njegovo

občinstvo, ki pred branjem njegovega članka ali poslušanjem predavanja vedno globoko zajame sapo, mnenje ustvari samo. Ravno tako ve, da je z napovedovanjem, zlasti z napovedovanjem prihodnosti, križ. Zato je natančen, a konservativen,« še dodajajo v obrazložitvi in dodajajo, da je njegov prispevek k boljšemu razumevanju družbeno-ekonomskih dogajanj neizmeren. »Slovenci smo do sebe radi kritični. Vendar globoko v sebi vemo, da nam ne gre slabo, kar dobro nam je. In zasluga za to gre tudi Velimirju Boletu, ki se ga posluša – zelo neumno in neuko bi bilo, če ga ne bi. Če hočeš stvar razumeti, potrpi in vprašaj Boleta. Dolga leta je z občinstvom naše Poslovne konference Portorož delil svoje ugotovitve, tudi za to smo mu hvaležni. Sicer smo pred njegovim predavanjem malo 'pojamrali', a drage dame in dragi gospodje – splačalo se je!«

---

*Prispevek je bil prvič objavljen  
18.11.2025 na [finance.si](https://www.finance.si).*

---

# Zakaj v letu 2025 na Kitajskem ne more nastati nov Jack Ma



*Pogovor z  
**Duncanom Clarkom,**  
predsednikom in  
ustanoviteljem BDA,  
svetovalnega podjetja  
za naložbe v Aziji, in  
glavnim govornikom  
na letošnji Poslovni  
konferenci Portorož.*

Avtor: Špela Mikuš

Duncan Clark je predsednik in ustanovitelj BDA, svetovalnega podjetja za naložbe v Aziji. Že tri desetletja svetuje vlagateljem na področju tehnologije in inovacij v Aziji, njegova knjiga iz leta 2016 z naslovom Alibaba: hiša, ki jo je zgradil Jack Ma pa opisuje vzpon kitajskega internetnega sektorja in podjetniškega razreda.

Na 27. Poslovni konferenci Portorož je predaval o tem, zakaj Evropa potrebuje Kitajsko. Z njim smo se pred konferenco pogovarjali o tem pa o izzivih kitajskega gospodarstva in zakaj danes na Kitajskem nastajajo drugačna podjetja kot pred desetletjem.

## **Ob carinah, nenehnih spremembah pravil ... kako je poslovati v letu 2025?**

Menim, da je danes vse politično. Nov izraz, ki ga ljudje danes uporabljajo, je geoekonomija. Vse v gospodarstvu ima danes geografske ali politične konotacije. Ne glede na to, ali ste malo ali srednje podjetje, ki nekaj samo prodaja, morate vedeti, kaj bo s carinami. Morda imate opravka s Kitajsko, ukvarjati se morate s seznamami sankcij, da o

Rusiji sploh ne govorim. Torej, da, živimo v zelo političnem okolju, tudi za podjetja.

Sploh, če primerjamo z obdobjem pred 20 leti, ko je bilo le podjetjem, kot sta Shell in BP, mar, kako sprememba režima vpliva na njihove dolgoročne naložbe. Zdaj smo v bolj nepredvidljivih, volatilnih časih, ko morajo biti podjetja bolj okretna. Morajo biti prilagodljiva, morajo se izobraziti tako o politiki kot umetni inteligenci.

Tempo sprememb, pa naj bodo geopolitične ali tehnološke, je po mojem mnenju brez primere v mojem življenju.

## **Kako drugačen je danes pristop k naložbam kot pred leti, ko se je zdelo, da je v zraku več optimizma?**

Če pogledate tehnološka, internetna podjetja, je bilo včasih težje, treba je bilo imeti več kapitala, treba je bilo kupiti strežnike, opremo ... Pojav računalništva v oblaku se mi zdi zelo zanimiv tudi v smislu, da je deloma precej demokratičen, kajne? V teoriji pač zdaj vsakdo lahko zažene idejo in potencialno

je razširitev podjetja lažja, saj je potrebna manjša količina kapitala. Tudi umetna inteligenca doživlja zanimiv razvoj. Govori se, da bi morda lahko čez 10, 15 let imeli bilijonsko podjetje z enim delničarjem.

Kakršenkoli že je razvoj, ovire za rast obsega (barriers to scale) so veliko nižje kot kadarkoli. A tudi ovire za vstop so nižje. Konkurenca je ogromno. Je neko vrelišče idej in za številne podjetnike to pomeni mešanico treme in navdušenja.

### Nižje ovire za vstop in večja konkurenca pomenijo tudi, da je težje izstopati.

Ja, se strinjam. Vedno pomagajo tudi poznanstva. Poglejte samo Silicijevo dolino in koliko ljudi ima tam povezavo z univerzo Stanford. Vprašanje je, ali nam lahko uspe premagati te stare povezave, ali je danes moč ideje večja, da se bodo ljudje zbrali okrog nje? Smo v nekem novem svetu in precej ne navadnem položaju, kjer je veliko skladov tveganega kapitala obtičalo. So naložbe, v katere so vložili pred petimi, osmimi leti, a izhodov iz teh podjetij še ni bilo. V Evropi, pa tudi v ZDA, nismo videli toliko IPO kot pred leti, ki bi sprostili ta vloženi kapital.

Skratka, sprememb je ogromno. Pa pri tem ne gre denimo izpustiti razlike med Kitajsko in ZDA. Kitajsko »vodijo« inženirji, ZDA odvetniki, Kitajska preveč gradi, ZDA pa preveč tožijo. A Kitajska trenutno gradi stvari, ki imajo globalen vpliv, denimo na področju robotike. Danes se vse odvija tako hitro.

### Ampak če se nova podjetja rojevajo hitreje kot pred 10, 20, 30 leti, ali tudi umrejo hitreje?

Menim, da ja. A zanimivo je, če pogledate lestvico največjih podjetij. Amazon, Google, Meta ... Vse to so podjetja, ki obstajajo že kar nekaj časa. Bo komu uspelo povzročiti disrupcijo v njih? Ali bodo, kot Meta na področju umetne inteligence, kupovala manjša podjetja, da novi igralec ne bo mogel priplavati na površje? Ta podjetja so zelo previdna, da nihče ne postane preveč uspešen.

Omenili ste, da ZDA vlagajo preveč tožb. Zdaj se pogovarjajo o tem, kaj bodo storili z Googlevim monopolom. EU pri tem ni v ospredju, torej pri poskusih razbijanja podjetij ...

EU se trudi, seveda z namenom zaščite porabnikov, ZDA z namenom zaščite podjetij, Kitajska pa ščiti sebe oziroma vlado. A nekateri trendi so vseeno zanimivi. Denimo DeepSeek, kitajsko podjetje, ki razvija odprtokodne modele umetne inteligence v tekmi z OpenAI, ki kljub imenu niti ni tako odprt.

Je pa Kitajska tista, ki je že pred leti izvedla zatrtje. Ko sem leta 2016 izdal knjigo o ustanovitelju Alibabe Jacku Maju, sem zadnje poglavje naslovil Ikona ali Ikar. Zato, ker je Jack Ma letel res zelo zelo visoko. In štiri leta pozneje ga je kitajska vlada zatrla, z njim pa tudi njegov imperij. Skrbelo jih je, da je postal prevelik. Zato je, morda nekoliko ironično, edina, ki se je lotila zatiranja tehnoloških podjetij, prav Kitajska. To je naredila na način, ki je škodil podjetniški aktivnosti in aktivnosti vlagateljev. A ni veliko vlad, kot je kitajska.

### Ali Kitajska danes še lahko ustvari takega podjetnika, kot je Jack Ma? Ali je bila lekcija Ikarja prehuda?

Pred nedavnim sem znova prebral zgodbo o Ikarju in lekcija ni le ne leteti preblizu soncu, ampak tudi ne leteti preblizu morju, saj ne želite pasti vanj. Torej, bodite ambiciozni, a ne nepremišljeni.

Danes na Kitajskem vlada želi drugačna podjetja. Predsednik Ši Džinping verjame v tehnologijo, v kvantno računalništvo, napredno proizvodnjo. Alibaba je, zanimivo, tudi postala bolj aktivna na področju umetne inteligence. Podjetja, ki bodo danes želela uspeti na Kitajskem, bodo morala vsaj deloma vlagati v čipe, robotiko, v stvari, ki jih kitajska vlada ceni. Kitajska se tako bolj usmerja v strojno opremo, saj ima znanje, kako jo narediti, in zmožnost, da jo uporabi v vsakdanjem življenju. Denimo v robotih, ki delajo ob ljudeh.

### Ampak je to morda lahko ovira za izvoz? Vemo, da so nekateri kitajski izdelki pod carinami, omejitvami, prepovedmi ...

Ko sem pred 30 leti začel delati v Hongkongu, je bil poudarek na Aziji, Kitajska se je začela prebujati sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja. In veljalo je nekako tako, da so drugi imeli tehnologijo, Kitajska pa hitro rastoči trg. In zato je kitajska vlada licencirala tehnologije za skupna vlaganja podjetij ali pa so se dogovorili za skupna vlaganja



**SPLETNO ORODJE ZA HITER PREGLED POSLOVANJA  
IN POGLOBLJENO ANALIZO**

**4AJP=9**



z drugimi. Iz tega so nato postopoma zgradili svoja podjetja. Danes je situacija obrnjena na glavo. Pogledajte električne avte. Kitajci imajo tehnologijo. Ne samo tehnologijo, ampak imajo tudi surovine, plus še privlačne cene.

Tu je torej vprašanje za Evropo. Ali bodo tako kot Kitajska v devetdesetih želeli kaj v zameno za tovarne kitajskih znamk na evropskih tleh? Torej, ne da BYD odpre tovarno na Madžarskem, ampak kaj dobi Evropa v zameno za dostop do trga. Dostop do tehnologije denimo?

Evropa ima nekaj moči, saj Kitajska potrebuje njen trg, ampak to moč imaš le, če je nisi pripravljen predati.

Me pa nekoliko skrbi relevantnost Evrope v tekmi umetne inteligence, kjer imamo dva glavna igralca. Podjetja v Evropi še vedno nastajajo, a vprašanje je, ali je to okolje, kjer ta podjetja lahko zrastejo, ali se v iskanju priložnosti preselijo v ZDA. EU čaka nekaj težkih odločitev, še več skupnega pristopa. To, da je varovanje zasebnosti v ospredju vsega, je luškano, razumem, da nekatere omejitve so. Ampak da jih je toliko, da ne more nič zrasti, da se kljub skupnemu trgu podjetniki ne morejo preprosto širiti na druge trge ...

Evropa nima niti enega novodobnega tehnološkega velikana z izjemo Spotifyja in mogoče Stripa. Pa še ta dva imata glavne pisarne v ZDA.

**Potem je tu še težava, da je Evropa velikokrat prepočasna. Denimo na področju umetne inteligence.**

Če pogledamo malo bolj v preteklost, je veliko inovacij, ki so se pojavile v Evropi, nastalo povsem po nesreči. Denimo GSM je nastal kot plod sodelovanja evropskih poštnih uradov. Tudi tekstovna sporočila so nastala nekoliko po nesreči. Evropi tako občasno, po nesreči, uspe narediti nekaj dobrega. Ampak takrat, ko se ne trudi. Evropa ima neki gen za zdravo pamet, ki je pomemben. Spet se vračam k evropskim vrednotam in zaščitam. Sploh mladi se zavedajo moči in vpliva tehnoloških velika-

nov, zato menim, da je prostor za podjetja, ki ustrezajo temu. A za dosego tega se mora EU lotiti svoje regulacije, razdrobljenosti.

Se pa ta evropski konservativizem kaže tudi pri vlagateljih. Številna podjetja iz fintecha ne gredo več na londonsko borzo, ampak na newyorško, saj vedo, da bodo tam dobila več finančne podpore.

Nekaj pa se lahko naučimo tudi od Kitajske. Tam je tehnologija vseprisotna, tudi starejši so jo vzeli za svojo, manj je distance do tehnoloških inovacij. V Evropi pa ima tehnologija še vedno nekakšno negativno konotacijo.

**Kako pa je Kitajski uspelo, da je celo starejšo generacijo spravila na nove tehnologije?**

Kot povsod – z mlajšimi generacijami, ki so to prenesle na starejše. Je pa res, da je bila Kitajska včasih neučinkovita, z malo izdelki, slabo ponudbo v trgovinah ... Internet je vse to spremenil, prinesel spletno bančništvo, gotovine danes tam tako rekoč ni. In starejši to vidijo in usvojijo, prepričani so, da je novo boljše. V Evropi je še vedno ta občutek nostalgije, strah pred spremembami. Čeprav tudi moj oče, ki bo kmalu star 93 let, uporablja Netflix, pokliče po Facetimu ... Tehnologija je preprostejša, ni

več treba kupa kablov, da priklopiš videorekorder.

Še eno dejstvo pa je, da je dobičkonosno nagovarjati starejše. Tudi kitajsko prebivalstvo se stara. Podobno je na Japonskem, kjer je trg odraslih plenit večji od trga otroških plenit.

**Še vedno je veliko nezaupanja do Kitajske, kitajskih izdelkov. Kako je s tem, ko vemo, da težko preživimo brez stvari, narejenih na Kitajskem?**

Tu bi ločil med Kitajsko in Kitajci. Kitajska ne zna projicirati mehke moči, tudi po nesreči ne. Kitajska rada razkaže svojo moč, že s samo velikostjo je grozeča. Nekaj premikov je sicer bilo. Pogledajte mlade, Tiktok, Shein, igre, ki jih producira Tencent ... Mladi vse to uporabljajo. Je pa danes manj tujcev, ki pridejo na Kitajsko. Včasih smo imeli pravi bum, ljudje so se učili mandarinščino, prišli študirat na Kitajsko. Tega danes ni več toliko. Ko je takega medčloveškega stika manj, to hitro postane izziv. Je pa na drugi strani večje število Kitajcev, ki študirajo v tujini, čeprav se tudi to zmanjšuje.

**Včasih so tuja podjetja odpirala tovarne na Kitajskem, danes jo denimo BYD v Evropi. Kitajska je postala znamka, kajne?**



Da, globalna podjetja so v iskanju nizkih stroškov odpirala tovarne na Kitajskem in potem ugotovila, da je to lahko tudi zanimiv trg. In ne le za nizkocenovne znamke. Luksuzne znamke, denimo LVMH, so uspešne na Kitajskem. Plus ne gre več le za državna podjetja, Alibaba in Tencent sta bili prvi veliki zasebni podjetji. Danes imamo na Kitajskem podjetja, ki odžirajo delež tujim multinacionalkam. Nanjo se še vedno močno zanašamo kot na proizvajalko, to bo noro težko nadomestiti. Ne moreš kar odpreti tovarne v Teksasu in nadomestiti kitajske tovarne. Kljub vsem oviram je ne moreš nadomestiti kar tako, čez noč. Zato bo, pa če hočemo ali ne, Kitajska ostala pomemben igralec.

### Naslov vašega predavanja na PKP je Zakaj Evropa potrebuje Kitajsko. Mene pa zanima, zakaj Kitajska potrebuje Evropo. Oziroma ali jo potrebuje?

Jo, bolj kot si ljudje mislijo. Neko podjetje v Šenženu razvija pametna očala, ki omogočajo takojšnje prevode. Na Kitajskem ima tako podjetje približno pol leta prednosti pred konkurenco. Ampak če jim pa uspe prodreti v Evropo, bodo tu imeli leto, leto in pol prednosti pred konkurenco. Zato se veliko kitajskih podjetij zaveda, da Evropo potrebujejo, da pobegnejo konkurenci, majhnim maržam in regulaciji doma. Kitajska vlada lahko naenkrat vpelje stroga pravila ali zahteva razdrtje podjetij. To smo v preteklosti že videli. Zato tudi Kitajska potrebuje svet, ne le Evropo.

### Je Kitajska morda postala preveč odvisna od tehnoloških podjetij?

Da, to je ena izmed skrbi. A so strokovnjaki, ki bodo rekli, da je to vseeno bolje kot pa odvisnost od nepremičninskega trga. Seveda ima svojo vlogo v tem tudi politika, ki pa se ne odloča vedno po temeljiti analizi trga. Kdaj jim uspe, denimo z električnimi avti jim je uspelo. A hkrati je to pripomoglo k temu, da ljudje vidijo Kitajsko kot grožnjo. Se pa še vedno preveč zanaša na izvoz izdelkov in se spoprijema z

generalisi

**TUKAJ ZDAJ**

OTROCI SPREMENIJO VSE, TUDI VAS.

Prav zdaj lahko začnete ustvarjati boljši jutri za vas in vašo družino. Sklenite naložbeno življenjsko zavarovanje ODGOVORNA PRIHODNOST. Pogovorimo se o načrtih vaše družine.

Oglas

izzivi carin, omejitev.

Je pa tu potem še vprašanje politične prihodnosti države. Kitajska komunistična partija bo ostala, pojavljajo pa se vprašanja, ali bo oziroma kdaj bo prišlo do zamenjave v njenem vodstvu. Spopada se tudi z visoko brezposelnostjo mladih. Kaj bo prineslo to, sploh z vpeljavo več robotike in umetne inteligence? Več ljudi se tudi izseljuje, želijo si več priložnosti za nakup stanovanj, zemlje. To, da veliko mladih in intelektualcev zapušča Kitajsko, ni dobra novica za državo, čeprav navzven dajejo drugačen videz, videz zaupanja v nove tehnologije. Ko se je Kitajska pridružila Svetovni trgovinski organizaciji, smo vedeli, da se bo spremenila, a smo menili, da bo bolj podobna nam. No, to se ni zgodilo.

### Bomo potem čez deset let videli znova povsem drugačno Kitajsko?

Bo drugačna in vprašanje je, kakšna bo demografija Kitajske. Prebivalstvo se stara, vrtci se zapirajo in se spreminjajo v domove za ostarele. Ni Kitajska edina, ki se spopada s tem in s starim vodstvom. Zdi se, da smo na robu nekaterih sprememb, a hkrati niti ni nobenih pobud za uresničitev teh

sprememb.

### Kako pa je z drugimi azijskimi gospodarstvi? Je med njimi kakšna nova Kitajska?

Tudi ta se starajo, vsaj Japonska in Južna Koreja, čeprav je vsaj na Japonskem nekoliko več optimizma. Rekel bi, da je danes bolje biti mlad Japonec kot pa mlad Kitajec. Če danes končuješ fakulteto na Japonskem, si službo dobil že dve leti prej. Če pa danes končuješ fakulteto na Kitajskem, si le eden v milijardi.

Južna Koreja, kljub politični krizi, dobro navzven kaže svoj videz Koreja Inc. Tudi Indonezija in Vietnam sta v vzponu. Ampak nobena ni Kitajska izpred 20 let.

*Prispevek je bil prvič objavljen 22.8.2025 na FinanceManager.*

# Fred Schneider, wiiw: Slovenci bi lahko pomagali reindustrializirati Ameriko



Vplivi bodo bolj vidni prihodnje leto. A carine za evropska gospodarstva niso niti približno tako škodljive, kot bi lahko bile in kot bodo za nekatere druge uvoznike v ZDA, ocenjuje Fred Schneider z Dunajskega inštituta za mednarodne ekonomske raziskave (wiiw).

*ZDA niso proizvajalec. Zato lahko Slovenci z znanjem in izkušnjami iz sodobnega tovarniškega okolja z Američani skozi sodelovanja in tudi skupna podjetja pomagajo razviti oziroma obnoviti proizvodno bazo Amerike, pravi ameriški ekonomist na Dunaju.*

Avtor: Boštjan Usenik

O tektonskih premikih ob uvajanju trgovinske politike Donalda Trumpe ter posledicah za posle slovenskih in evropskih podjetij smo se pogovarjali s Fredom Schneiderjem, izvršnim direktorjem mreže wiiw Executive Network pri Dunajskem inštitutu za mednarodne ekonomske študije (wiiw).

Američan, ki se je pred 23 leti priselil v Evropo kot uslužbenec ameriškega obrambnega ministrstva, je kariero sprva nadaljeval kot novinar, med drugim tudi pri Wall Street Journalu, nato pa kot analitik pri Economist Intelligence Unitu. Po magisteriju MBA je postal raziskovalec in bil svetovalec za poslovne strategije več vodstvenih omrežij ter podjetij od srednje in vzhodne Evrope, Rusije do Afrike in Bližnjega vzhoda. Pri dunajskem wiiw Executive Networku pa poslovnim vodjem pomaga »prevajati«  
gospodarske podatke v jezik, ki je uporaben za njihove poslovne odločitve, pravi Schneider, tudi

eden od glavnih govornikov na Poslovni konferenci Portorož 18. in 19. novembra.

**Predsedovanje Donalda Trumpe bistveno spreminja globalno trgovinsko politiko. Katere od teh sprememb bodo po vašem mnenju imele najtrajnejši vpliv na poslovno okolje za evropska in slovenska podjetja?**

Slovenija je predvsem proizvodna dobaviteljica Nemčiji, podobno kot druge države srednje in vzhodne Evrope. Ker je torej obseg neposrednega slovenskega izvoza v ZDA zanemarljiv, govorimo predvsem o posrednem vplivu.

O preoblikovanju trgovine sicer obstaja veliko teorij. O tem bi lahko govorili čustveno. A realnost je, da so ZDA z vidika proizvodnje in porabe več let trošile čezmerno, zato Donald Trump poskuša porabo bolj uravnotežiti s proizvodnjo. Enakovrednega razmerja sicer ne bo mogel doseči, sploh ne v kratko- in srednjeročnem obdobju. A to je njegov generalni cilj.

Kako to vpliva na Evropo? Nemška vlada je že namenila znatna in prepotrebna sredstva za razvoj infrastrukture, pa tudi za obrambno industrijo, kar bo pozitivno vplivalo na druge države.

Vplivi bodo sicer bolj vidni prihodnje leto. Carine za evropska gospodarstva niso niti približno tako škodljive, kot bi lahko bile in kot bodo za nekatere druge uvoznike v ZDA. Japonska je v podobnem položaju kot Evropa, slabše bo Kanadi, Mehiki, še slabše pa Indiji in Kitajski. Vse to bi lahko bil neto plus za Slovenijo, a počakati moramo na razplet pogajanj.

Naj dodam, da osebno nisem glasoval za Donalda Trumpa, pa ne zato, ker ne verjamem v njegovo politiko, ampak zato, ker ne verjamem vanj kot človeka. In čeprav gledam skozi oči Američana, sem polovico življenja preživel v Evropi, moja družina je evropska, moje podjetje je v Evropi, zato me blaginja Evrope zelo zanima.

Morda ne boste radi slišali tega, a po naravi so glede prihodnosti Evropejci veliko bolj pesimistični kot Američani. Zato, če gledam skozi svoje ameriške optimistične oči, za Evropejce vidim priložnosti, saj je konkurenca tisto, kar nas dela boljše. Vse to vidim kot pozitivno, ne le za Slovenijo, ampak tudi za Evropo.

### **Kateri slovenski in evropski industrijski sektorji se bodo morali prilagoditi novim trgovskim režimom?**

Še enkrat, v primeru Slovenije gre za posredni vpliv. Se bo morala prilagoditi tudi z notranjega vidika? Morda pri posameznih proizvodih, vendar sama industrijska baza verjetno ne bo doživela večjih sprememb. Na primer morda ne bo šlo za dobavljanje sestavnih delov za nemška luksuzna cestna terenska vozila, temveč za transportna vozila vojaškega osebja.

**Trumpov pristop se osredotoča na dvostranske namesto na večstranske sporazume. Je prihodnost svetovne trgovine dvostranska? Katera ključna multilateralna ustanova iz obdobja**

### **po drugi svetovni vojni bi po vašem mnenju nujno potrebovala spremembe ali celo zamenjavo?**

Večina mednarodnih organizacij potrebuje prenovu, saj se je svet bistveno spremenil. Svetovna trgovinska organizacija (STO), katere temelj je bil povojni dogovor GATT in ki je bila ustanovljena leta 1995, je kljub svojemu kratkemu obstoju doživela neuspeh. Dogajanja po vstopu Kitajske ji ni uspelo obvladati, saj kršitvam pravil niso sledile sankcije, kot bi morale.

Videli bomo, ali bo STO sploh mogoče nadomestiti ob tem, ko smo priča razcepu svetovnih sil na dva pola. Sicer se govori o večpolnem svetu, a dejansko Rusi nimajo kaj dosti drugega kot jedrsko orožje. Imajo zelo šibko gospodarstvo in demografske težave, zato napovedi zanjo, razen tega, da črpa surovine iz zemlje, niso posebno pozitivne.

Kitajci pa bodo tu očitno še dolgo. Čeprav imajo demografske zadrege in svoje notranje težave, še vedno pomenijo skoraj petino svetovnega prebivalstva. Ker tudi ti ustanavljajo svoje mednarodne organizacije, da bi izravnali vpliv nekaterih zahodnih organizacij, je malo verjetno, da bo STO spet začel delovati. Morda bo zaživel kak odprt forum za mednarodna poga-

janja, s katerimi bi se izognili morebitni katastrofalni vojni.

Moramo pa tudi razumeti, da ima Trump še tri leta mandata. Ga bo nasledil J. D. Vance? Verjetno ne. Kdo iz demokratske stranke? Še manj verjetno. In realnost je, da razen davčnih olajšav Trump ni sprejel nobenega zakona. Mednarodni odnosi in davčni ali carinski načrti temeljijo na njegovih kapricah, ki jih lahko katerikoli novi predsednik že prvi dan svojega mandata spremeni.

### **Kakšne protekcionistične politike bi po vašem mnenju lahko začela uvajati EU? Kako bi se po vašem mnenju lahko najbolje razpletla situacija med ZDA in Kitajsko ter EU med njima?**

Severnoatlantsko zavezništvo med ZDA in Evropo, ne glede na to, kdo je predsednik, dolgoročno ostaja pomembno. V ZDA sicer trenutno potekajo ciklične spremembe, ki vplivajo na svet, a to je bilo za ZDA značilno že od njihovega nastanka. In kdorkoli bo prišel po Donaldu Trumpu, bo zelo verjetno ostal v tej zvezi.

Sicer tudi Kitajska lahko prinese dobre stvari. Po naravi nisem protekcionista, saj verjamem, da nas konkurenca naredi boljše. A to nas



info@geoplin.si  
www.geoplin.si

**Več energije  
za takšno življenje,  
ki ga hočemo.**

Geoplin. Energiji blizu.

**geoplin**  
PETROL GROUP

Oglas



*Ko vidimo, da vse več kitajskih podjetij v Evropi izvaja dumping, mora ta ukrepati, da bi bila njena podjetja še naprej sposobna proizvajati in izvažati v druge države po svetu.*

vrača k pogovorom o STO, kjer bi bila ključna poštena konkurenca. Ko se znajdemo v situacijah, ko Kitajci igrajo nepošteno, je treba sprejeti vzajemne ukrepe, da se pogoji izenačijo. Ko vidimo, da vse več kitajskih podjetij v Evropi izvaja dumping, mora ta ukrepati, da bi bila njena podjetja še naprej sposobna proizvajati in izvažati v druge države po svetu. To ne pomeni, da mora EU vse svoje izdelke subvencionirati, pomeni pa, da mora zaščititi svoje trge pred nepoštenimi praksami.

**Nepredvidljivost in strateška dvomnost sta postali nova značilnost mednarodnih trgovinskih odnosov. Kako naj se slovenska podjetja odzivajo, da bi se učinkoviteje spoprijemala s to povečano negotovostjo?**

Rekel bi, da je izhodišče vašega vprašanja dejansko napačno. Menim, da je tisto, kar zdaj vidimo kot nepredvidljivo, precej predvidljivo. ZDA zdaj prehajajo skozi institucionalni in družbenoekonomski cikel, ko se vlada vmešava v osebna življenja ljudi. Podobno je bilo po drugi svetovni vojni, ko je bil uveden program socialne varnosti, pa v šestdesetih in sedemdesetih letih ter med vojno v Vietnamu, ko je prišlo do velikih družbeno-gospodarskih pretresov. To vpliva na preostali svet.

ZDA so Evropi dolgo dopuščale izvažati toliko, kolikor je Evropa hotela, ZDA pa so v bistvu to kupovale. Obenem pa so tudi Evropejci v obrambnem smislu soglašali z vsem, kar so rekli Američani. A bilo je neizogibno, da se bodo ZDA z vidika nacionalne varnosti začele usmerjati v svojo oslABLJENO industrijsko bazo, saj je to nekaj absolutno pomembnega.

Kako se lahko podjetja v Sloveniji najbolje pozicionirajo? Izkoristijo naj pravzaprav zelo predvidljivo stvar – reindustrializacijo Amerike. Vzdržujejo pa naj tudi svojo fleksibilnost. To se sliši preprosto, vendar je v resnici treba imeti načrt A, B, C in D za različne scenarije, ki se lahko odvijajo.

Kaj, če se EU odloči uvesti carine na uvoz iz Kitajske? Če se odloči ustaviti naložbe kitajskih podjetij v Evropo? Če se odloči spopasti z notranjimi problemi, vključno s tistimi, ki jih povzročajo nekatere majhne države in preprečujejo sprejemanje odločitev za skupno dobro? Kot Američan drugače gledam na to, da ena mala država prepreči celotni Uniji, da napreduje na kateremkoli področju, tako ravnanje se mi zdi precej smešno. To ni demokracija. Demokracija je večina.

Podjetje mora biti torej sposobno reči: »V redu, imamo načrt za to

možnost, imamo pa tudi načrt za drugi in tretji scenarij.« Tako lahko hitro prestavi v primernejšo prestavo in nadaljuje posel.

**Obstaja kaj posebnega, kar bi morala slovenska podjetja danes upoštevati pri sprejemanju novih odločitev o naložbah na tujem?**

Dejavnikov je veliko. Najpomembnejši je trenutno spopadanje z demografskim problemom, ki že vpliva ali pa še bo vplival na delovno silo na nekem trgu. Ni pomembno, ali ste v storitvenem ali proizvodnem sektorju, če ne morete zagotoviti storitev ali izdelkov svojim strankam, je to slabo. Sicer je odvisno od naložbe, ki jo pripravljate, toda če vlagate na določen trg, morate upoštevati, kakšna bo potencialna delovna sila tam ne le danes, ampak tudi čez pet ali deset let.

Upoštevati pa morate tudi potencial za avtomatizacijo delovnih mest in razpoložljivost kadrov, ki bi bili potrebni za vzpostavitev avtomatizirane proizvodnje na trgu X, bodisi znotraj bodisi zunaj EU.

**Trgovinska politika je Trumpovo geopolitično orodje – kako ranljiva je po vašem mnenju EU za takšne gospodarske pritiske v prihodnjih letih?**



**Z vami 70 let  
in naprej!**

Pred nami se odpira obdobje novih priložnosti, ki čakajo, da jih skupaj z vami spremenimo v neponovljivo zgodbo o uspehu.

POVEZANOST,  
ODGOVORNOST  
IN PREDANOST.

**HVALA ZA  
ZAUPANJE.**

[intesasnpaolobank.si](https://intesasnpaolobank.si)

 **INTESA SANPAOLO BANK**

EU je trenutno v zelo zanimivem položaju, a z vidika ranljivosti je EU toliko ranljiva, kot si sama dovoli. To me spominja na pogovor, ki sem ga večkrat imel z mamo. Govorila je z mojo učiteljico v tretjem razredu in jo vprašala: »Kaj lahko pričakujemo od Freda?« Učiteljica ji je odgovorila: »Fred bo lahko naredil vse, kar bo hotel.« Enako velja za EU.

### **Nekateri trdijo, da Trumpova politika EU ne more škoditi bolj, kot si EU lahko škoduje sama.**

Natančno tako. Glavna težava evropskih trgov in gospodarstev je preskromna poraba. V Evropi moramo trošiti več, a to nas spet vrne k pesimizmu Evropejcev. Ko kot Evropejec gledaš v prihodnost in misliš, da jutri morda ne bo tako dobro kot danes, morda za vsak primer prihraniš nekaj denarja. To je slabo, čeprav se morda sliši smešno. S temi prihranki ne boš dobil takšnega donosa, kot si ga imel v zadnjih 20 letih. Kar moramo storiti, je, da več porabimo.

V Nemčiji, ki je v tem scenariju glavni negativni akter, tradicionalno govorijo samo: sparen, sparen, sparen. To sem spoznal že pred leti, ko sem se kot študent na izmenjavi v Švici začel učiti nemško in mi je bilo kot Američanu popolnoma tuje. A kot vidimo zdaj, je realnost ta, da je Nemčija razlog za porabo imela. Nemci so končno spoznali, da kot Evropejci in kot EU potrebujejo več obrambe.

Več študij je tudi pokazalo, da lahko Nemci najamejo kar za bilijon evrov dolga brez negativnega vpliva na lastno gospodarstvo. V bundestagu so temu prisluhnili in naredili prav to. Izdajajo tako rekoč bilijon evrov dolga za vlaganje v lastno infrastrukturo, kar bo prineslo ogromne koristi za njihovo gospodarstvo in poslovno klimo v Nemčiji ter tudi za okoliške države, kot je Slovenija, kjer poteka pomemben del proizvodnje.

Če se bo potrošniški vzorec spremenil, bomo verjetno videli zelo močno Evropo. Denar je tu. Tehnologija je tu. Znanje je tu. Talenti, vse. Odlične ustanove, odlične univerze, raziskave, vse je tu. A

## **NEUSTAVLJIVE REŠITVE ZA ENERGIJO PRIHODNOSTI**

**VAŠ ZANESLJIV PARTNER NA POTI SPREMEMB**

**PETROL**

preveč je reguliranja. To je težava. To je tisto, kar mnogim tehnološkim podjetjem preprečuje, da bi se ustanavljala v Evropi (in ne samo v ZDA). Če bi Evropa nehala sama sebi stati na poti, bi to za EU pomenilo velikansko prednost. Moja teorija je, da Evropa ukrepa, ko je to nujno potrebno, in niti sekunde prej. Prav nasprotno kot je menda za Američane rekel Churchill: »Na Američane se lahko vedno zanesete, da bodo storili pravo stvar – potem ko so že poskusili vse drugo.«

### **Kakšen konkreten nasvet bi v kontekstu Trumpovega poudarjanja ameriške proizvodnje in tehnološke samozadostnosti dali slovenskim visokotehnološkim in proizvodnim sektorjem, ki želijo pridobiti ali ohraniti svojo konkurenčnost?**

Seveda so odnosi z Nemčijo bistveni. Toda če slovenska proizvodnja želi dobiti kos pogače in izkoristiti trenutne razmere v ZDA, so tam priložnosti za znanje in izkušnje ogromne. ZDA namreč niso proizvajalec. Tako lahko slovenski proizvajalci z znanjem in izkušnjami iz sodobnega tovarniškega okolja sodelujejo z ameriškimi podjetji ali vstopajo v skupna podjetja, da bi pomagali razviti oziroma obnoviti proizvodno bazo Amerike.

Vidimo, da se tudi Nemci in drugi že zanimajo za sodelovanje z ZDA, saj te niso zaprt trg. Res je, da želijo upočasniti pritek izdelkov, prav nasprotno pa je, če ste v ZDA pripravljene vlagati. In te naložbe v ZDA niso izgubljen denar. To je denar, vložen v podjetje, ki bo nato vrnilo ta denar v katerokoli državo ali podjetje, ki je naložbo opravilo. Priložnosti za visokotehnološko proizvodnjo je veliko.

### **Kakšno nadaljevanje drugega mandata Donalda Trumpa lahko pričakujemo pred vmesnimi volitvami v ameriški kongres novembra 2026?**

V ZDA se kampanja za kongresne volitve v bistvu začne že novembra letos, Donald Trump pa se verjetno ne bo preveč zmenil za to. Donald Trump se ne meni za nikogar razen zase. Ima svoje ideje. Bil je očitno zelo zagrenjen in je v času, ko ni bil predsednik, veliko načrtoval za to, da se bo vrnil v polni moči ter resnično uveljavil svoje ideje in politiko.

V republikanski stranki se sicer že govori o posameznikih, ki bodo kandidirali proti vodilnim osebnostim, kot je Lindsay Graham, ki je senator že dlje, kot bi kdorkoli smel biti. A Donald Trump se v to ne bo vmešaval. Zanj prave zvestobe ni, zato je ideja, da bi Trump spreme-

Oglas

nil smer na podlagi morebitnih odzivov v javnosti, nesmiselna.

Poglejte, kaj se je zgodilo pred nedavnim. Zaradi slabšega podatka o številu delovnih mest je odpustil osebo, ki je te številke predstavila. Trump ne bo spremenil svoje smeri, ker je to njegova politika, dobra ali slaba, in jo bo izsilil. Zato ne moremo pričakovati, da bo prišlo do kakršnihkoli sprememb.

Mislim, da je zdaj najvarnejša pot nadaljevati načrte, ki so že v teku. Imamo nov carinski sporazum. Za Evropo ni najboljši, vendar ni grozen, če ga pogledamo v širšem kontekstu. Pravzaprav ponuja priložnosti za slovenska podjetja, pa tudi za Evropo. Menim, da se je treba osredotočiti na delo v tem kontekstu in upati na boljši izid volitev čez tri leta.

### **Kako lahko morebitna izguba republikanske večine v enem ali obeh domovih kongresa vpliva na predsedovanje Donaldu Trumbu v letih 2027 in 2028?**

Verjetno bo izgubil večino v predstavnikiškem domu, čeprav poskuša v Teksasu in nekaterih drugih zveznih državah spreminjati volilne okraje v korist republikanske stranke. A to je tvegano. Realno je pričakovati, da bo večino v predstavnikiškem domu izgubil, tako kot so jo praviloma vsi predsedniki v zgodovini.

A kaj to pomeni za njegovo politiko? Ne dosti. To bi nekaj pomenilo, če bi namesto s predsedniškimi dekreti zakonodajo dejansko sprejemal v kongresu, česar pa z izjemo davčne zakonodaje ni bilo. Takoj, ko bo Trump odšel, bodo vsi dekreti izginili. Kaj to pomeni v mednarodnem smislu, je vprašanje in za podjetja spet za čas oblikovanje scenarijev A, B, C in D.

*Prispevek je bil prvič objavljen  
7.8.2025 na FinanceManager.*



Oglas



Oglas

**30** let  
športnega  
poslovanja,  
usmerjenega  
v trajnost.

**SPORTNA LOTERIJA**

Oglas



### VAŠ PARTNER ZA VARNO UPRAVLJANJE IDENTITETE

CETIS, eno vodilnih evropskih podjetij za rešitve varnostnih tiskovin, zagotavlja potovalne, osebne in prometne dokumente (biometrične potne liste, osebne izkaznice, vizume, rojstne liste in druge certifikate civilnega statusa, vozniška in prometna dovoljenja idr.) ter celovite rešitve za upravljanje identitete in izdajo dokumentov.

S tiskovinami in najnaprednejšimi komplementarnimi rešitvami, ki so rezultat lastnega razvoja, smo zanesljiv strateški partner naročnikom po vsem svetu. Sledimo najzahtevnejšim mednarodnim standardom varnosti in kakovosti, znanje naših strokovnjakov pa temelji na več kot dvestoletni tradiciji.

[www.cetisidentity.com](http://www.cetisidentity.com) | [identity@cetis.si](mailto:identity@cetis.si)

Oglas

# KEARNEY

# Impact First.

Since 1926, Kearney has been a leading management consulting firm and trusted partner to three-quarters of the Fortune Global 500 and governments around the world. With a presence across more than 40 countries, our people make us who we are. We work impact first, tackling your toughest challenges with original thinking and a commitment to making change happen together. By your side, we deliver—value, results, impact.

[kearney.com](http://kearney.com)

## **Purpose built**

We take the time to understand each client's unique needs, shaping solutions that fit. Rejecting one-size-fits-all thinking, we stay flexible and open, to find the right answer.

## **Original edge**

Our original perspective gives organizations an edge. We help you see things differently, reframing challenges as opportunities to gain unexpected advantage.

## **By your side**

Partners in every sense, we work as one team with a shared ambition. There's no "them" and "us"—just collaboration, empowerment, and progress, together.

## **Deep understanding**

Our specialist expertise runs deep and is shared across our extensive network. We apply hard-earned experience and knowledge for our clients' benefit.

## **Instant momentum**

From day one, we bring the energy and know-how to turn ambition into action. Clients feel our commitment to making change happen together as we deliver tangible results.

## **Informed challenger**

Always curious, we push beyond today's expectations to stay at the forefront of your sector. We'll tell you what you need to know, sharing the freshest thinking, industry insights, and market moves that drive growth.

# Okoljske nagrade Financ 2025: to so letošnji zmagovalci



Od leve proti desni: Urška Jakša in Marko Halužan iz Bisola, Stanko Rihter, Rihter hiše, Katarina Arzenšek, Plastika Skaza, Katarina Pogačnik, Envirodual, Tina Bolha, Plastika Skaza, Matjaž Mihelič, Inova, Valentina Benkovič in Nuša Pavlinjek Slavinec iz Roto Eca, Marija Radovič, Woohoo, Dejan Božič, Kronoterm, Jasna Lopatec Mrkonjič, Tri princeske.

*Podelili smo tri glavne nagrade, pet priznanj za finaliste in dve posebni priznanji.*

Avtor: Nataša Koražija

V kategoriji okolju prijazno podjetje smo letos prejeli tri prijave, v okolju prijazen izdelek, postopek ali storitev smo dobili deset prijav, te pa smo razdelili na dve skupini: na okolju prijazen izdelek in okolju prijazen postopek oziroma storitev. Razpis za okoljske nagrade Financ je bil odprt od avgusta do sredine oktobra. Komisijo za izbor nagrajencev je vodil Boris Sučič iz Centra za energetske učinkovitost z Instituta Jožefa Stefana.

## OKOLJU PRIJAZEN IZDELEK

Glavno nagrado v kategoriji okolju prijazen izdelek prejme Roto za sistem zbiranja deževnice rocube, priznanji finalistov pa prejmeta Kronoterm za sanitarno toplotno črpalko essenta in Rihter za blok Komen Ljubno.

### 1. Roto za izdelek rocube

Izdelek rocube, sistem za zbiranje deževnice, prejme okoljsko nagrado, ker zmanjša porabo pitne

vode do 60 odstotkov ter razbremeni vodno infrastrukturo. Gre za modularen in v celoti reciklabilen sistem za zbiranje in uporabo deževnice, ki je izdelan iz recikliranega polietilena, lokalno proizveden brez tehnološkega odpada in zasnovan po načelih krožnega gospodarstva, kar zagotavlja minimalen okoljski odtis in izjemno dolgo življenjsko dobo.

### 2. Kronoterm za essento

V Kronotermu so razvili sanitarno toplotno črpalko essenta, ki se uvršča na vrh lestvice najučinkovitejših sanitarnih toplotnih črpalk v Evropi. Razvili so povsem novo konstrukcijo, ki je optimizirana za tiho, varno in zanesljivo delovanje. Kronoterm dobi priznanje Financ, ker je priprava tople vode eden večjih virov izpustov v povprečnem gospodinjstvu, vsaka vgrajena črpalka essenta pa ima po njihovih izračunih enak okoljski učinek, kot če bi s cest umaknili en avtomobil,

ki letno prevozi deset tisoč kilometrov.

### 3. Rihter za blok Komen Ljubno

Proizvajalec montažnih hiš Rihter iz Ljubnega ob Savinji je zgradil blok Komen Ljubno, prvi nadstandardni večstanovanjski objekt v Sloveniji, ki združuje trajnostno gradnjo, digitalizacijo in visoko bivalno udobje. Rihter dobi priznanje za izjemne energetske prihranke, občutno zmanjšanje izpustov in uporabo lesa kot glavnega konstrukcijskega materiala, hkrati pa za optimizacijo celotnega procesa gradnje od porabe materialov do zmanjšanja količine gradbenih odpadkov.

### OKOLJU PRIJAZNO PODJETJE

V kategoriji okolju prijazno podjetje je glavno nagrado prejelo podjetje Skaza iz Velenja, priznanje finalista pa Roto Eco iz Puconcev.

#### 1. Skaza

V proizvajalcu plastike Skaza iz Velenja prejmejo nagrado za okolju prijazno podjetje, ker njihovi izdelki temeljijo na recikliranih surovinah, krožnem gospodarstvu in inovacijah, ki zmanjšujejo porabo virov ter količino odpadkov. V letu 2024 so dosegli 21-odstotni absolutni delež uporabe recikliranih materialov, večina izdelkov z njihovo blagovno znamko pa temelji na skoraj stoodstotnem reciklatu. S trajnostnimi rešitvami za dom uporabnikom tudi omogočajo, da tudi sami pripomorejo k manjšemu okoljskemu odtisu.

#### 2. Roto Eco

V Rotu Ecu iz Puconcev razvijajo izdelke iz stoodstotno recikliranih materialov, dosledno uporabljajo ekološko oblikovanje za preprosto reciklažo ter zmanjšujejo izpuste in porabo energije. Priznanje dobijo za spodbujanje programa vračanja rabljenih izdelkov in za dosledno sledenje načelom nič odpadkov na odlagališče, za uvajanje energetske učinkovitih tehnologij v proizvodnji, za robotizacijo, za zmanjševanje porabe energije in izpustov ter za spodbujanje krožnega gospodarstva in za rešitve,

ki uporabnikom omogočajo učinkovitejšo rabo vode.

### OKOLJU PRIJAZNA STORITEV

V skupini okolju prijazna storitev ali postopek smo prvo nagradoodelili Bisolu za rešitev Bisol 360, priznanje finalista sta prejeli Woohoo iz Šenčurja za ToySharing, platformo za izposajo igrac, in podjetje Envirodual za aplikacijo EVA, energetske učinkovito asistentko.

#### Bisol za Bisol 360

V Bisolu so razvili napredno rešitev Bisol 360, ki poveže baterijski hranilnik, sončno elektrarno in električno omrežje v en sistem in omogoča optimalne prihranke. Bisol 360 prejme nagrado za storitev, prijazno do okolja, ker uporabnikom v gospodinjstvih in industriji omogoča optimalni izkoristek energije, rezanje konic, izkoriščanje prednosti dinamičnih cen, hkrati pa omogoča razbremenjevanje električnega omrežja.

#### Woohoo za ToySharing

Podjetje Woohoo iz Šenčurja, ki ga vodi Marija Radović, je razvilo platformo ToySharing, prvo slovensko platformo za izposajo kakovostnih otroških igrac, ki spodbuja krožno gospodarstvo in zmanjšuje porabo. Woohoo dobi nagrado za razvoj storitve mesečne izposoje, ki omogoča krožno uporabo igrac po nižji ceni in z manjšim vplivom na okolje.

#### Envirodual za aplikacijo EVA

V Envirodualu so v sodelovanju z mestno občino Velenje razvili energetske varčevalno digitalno aplikacijo EVA, ki omogoča hitro oceno energetske učinkovitosti stavb, izračun izpustov ogljikovega dioksida in ovrednotenje ukrepov za energetske sanacije. Priznanje prejmejo, ker gre za prvo tovrstno orodje v Sloveniji, ki spodbuja aktivno vključevanje gospodinjstev v energetske prehode, krepi energetske pismenosti ter spodbuja k množični prenovi stavb in zmanjševanju izpustov.

### POSEBNI PRIZNANJI

#### Inova s papirjem luti za inovativnost

Matjaž Mihelčič iz Inove je razvil inovativen papir luti, obarvan z naravnim in celo užitnim pigmentom luteinom. Lutein pridobivajo iz cvetov rastline tagetes erecta in z njim barvajo nebeljen papir, zato je proizvodnja občutno prijaznejša do okolja. Prednost papirja luti je, da svetlobo, ki se od umetnih LED-svetil odbija nazaj k očem, spremeni v bolj naravno. Papir luti je primeren za vse papirne medije, vključno s papirnatimi zvezki in knjigami za šolarje. Prve eksperimentalne serije so že izdelali. Matjaž Mihelčič dobi priznanje za inovativno barvanje papirja s povsem naravnim pigmentom, ki omogoča, da se pri proizvodnji izognejo umetnim barvilom, hkrati pa je papir luti prijazen do oči.

#### Tri princeske za trajnost v vsakdanjem življenju

Jasna Lopatec Mrkonjič je v Trebnjem ustanovila trajnostno in izobraževalno trgovino Tri princeske z rabljenimi oblačili, obutvijo in dodatki. Ustanoviteljica trgovine Tri princeske dobi priznanje za delo na področju vnovične uporabe in reciklaže rabljenih izdelkov, za sodelovanje z otroki v ekoprojektih in za izobraževanje o pomenu trajnosti v vsakdanjem življenju.

---

*Prispevek je bil prvič objavljen 20.11.2025 na okolje&energija.*

---



# POLNILNI PARKI: PRIHODNOST POLNJENJA E-VOZIL

**Kakšni bodo polnilni parki prihodnosti in kako bomo polnili električna vozila? Družba ELES je izbrala arhitekturno zasnovo prvega parka, ki bo zrasel ob avtocestnem priključku Novo mesto.**

Družba ELES je v sodelovanju z Zbornico za arhitekturo in prostor Slovenije izbrala arhitekturno zasnovo polnilnega parka velikih moči za polnjenje električnih vozil. Zmagovalno rešitev sta prispevala Matevž Granda in Matevž Rožman iz Zavoda za oblikovanje prostora Z.O.P.

Kako bo videti polnilni park prihodnosti, ki bo zrasel ob avtocestnem priključku Novo mesto? Osrednji element arhitekturne zasnove polnilnega parka je zeleni atrij oziroma mini park, okrog katerega so hitre polnilnice za osebna vozila in gostinske dejavnosti za obiskovalce. Javni prostori bodo zgrajeni iz lesa, po obodu atrija bodo nadstrešnice podprte s slopi iz zbite zemlje, nadstrešnice polnilnic pa bodo opremljene s fotovoltaičnimi celicami. Na sredi polnilnega parka bo ozelenjen park, kamor se bodo lahko uporabniki odmaknili od vozil.

V končni fazi je predvidenih okrog 50 polnilnih mest za osebna in 15 polnilnic za tovorna vozila, ki bodo umeščene na drug konec parka in ločene od polnilnic za osebna vozila.

Polnilni park Novo mesto bo grajen v treh etapah, prva naj bi bila končana do leta 2027, nadaljnji si bosta sledili na pet let. Polnilni park se bo tako širil sočasno z rastjo deleža električnih vozil in s tem potreb po polnilni infrastrukturi. Ko bo investicija v polnilni park pri Novem mestu končana, bo ELES nastopal v vlogi njegovega upravljavca, storitve polnjenja pa bodo opravljali ponudniki polnjenja.

Ocenjena vrednost gradnje prve faze infrastrukturnega dela z ureditvijo zelenih in zunanjih površin je 2,21 milijona evrov (brez DDV), natančnejša investicijska vrednost bo znana po pridobitvi investicijske dokumentacije. Poleg polnilnega parka v Novem mestu bo podoben park zrasel tudi na območju Kranja.



**wienerberger**



# AKADEMIJA Finance

konference | seminarji | forumi | fokusi | dogodki

Bodite z nami na dogodkih tudi v 2026

20  
26

## MAREC

BIZNIS IN TRENDI V GRADBENIŠTVU  
SALES SUMMIT

## APRIL

DNEVI ENERGETIKOV  
DNEVI PRAVA ZASEBNOSTI IN VAROVANJA INFORMACIJ

## MAJ

FINANČNA KONFERENCA PORTOROŽ  
SLOVENSKA MARKETINŠKA KONFERENCA

## JUNIJ

KONFERENCA DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

## OKTOBER

PRODAJA IN MARKETING NA POLICAH  
KONFERENCA RAST

## NOVEMBER

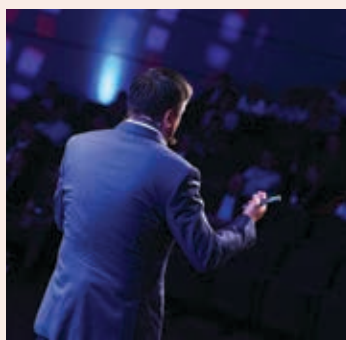
POSLOVNA KONFERENCA PORTOROŽ  
OKOLJSKO SREČANJE  
KONFERENCA PRODUKTNEGA MENEDŽMENTA

Obiščite spletno stran Poslovne akademije, kjer najdete več informacij o prihajajočih dogodkih, poglobljene intervjuje, reportaže in druge novice.

Vabljeni k branju naših vsebin in druženju v živo na naših dogodkih.



Spremljajte nas in se nam pridružite na:  
**akademija-finance.si**



## 19. KONFERENCA SALES SUMMIT



## 8. KONFERENCA BIZNIS IN TRENDI V GRADBENIŠTVU



## 11. DNEVI PRAVA ZASEBNOSTI IN VAROVANJA INFORMACIJ



## 27. DNEVI ENERGETIKOV



## 42. FINANČNA KONFERENCA



## 30. SLOVENSKA MARKETINŠKA KONFERENCA



## TIE KONFERENCA



## 12. KONFERENCA SLOVENSКИH IZVOZNIKOV



## 13. KONFERENCA DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO



## 17. KONFERENCA PRODAJA IN MARKETING NA POLICAH



## 3. KONFERENCA RAST



## 9.0 POSLOVNA-LOGISTIČNA KONFERENCA MOVING SLOVENIJA



### 3. KONFERENCA PRODUKTNEGA MENEDŽMENTA



### 27. POSLOVNA KONFERENCA PORTOROŽ



## OKOLJSKO SREČANJE 2025



Obiščite spletno stran Poslovne akademije, kjer najdete več informacij o prihajajočih dogodkih, poglobljene intervjuje, reportaže in druge novice.

Vabljeni k branju naših vsebin in druženju v živo na naših dogodkih.

Spremljajte nas in se nam pridružite na:

**akademija-finance.si**

