

AKADEMČEK

REVIJA POSLOVNE AKADEMIJE, ŠTEVILKA 42, JANUAR 2024

**To je pet naj energetskih
projektov leta 2023**

Intervju z izvoznikom leta 2023:
**Delamo najboljše steklenice,
ker smo ravno prav trmasti**

Lorenzo Marini, strokovnjak za
blagovne znamke:
**Z racionalnostjo boste težko
prodajali**

**»To je kot biti del skupine rock
zvezdnikov«**

Kazalo

- 4 6. KONFERENCA BIZNIS IN TRENDI V GRADBENIŠTVU
- 8 10. AGROBIZNIS KONFERENCA
- 14 17. KONFERENCA SALES SUMMIT
- 17 25. DNEVI ENERGETIKOV
- 24 40. FINANČNA KONFERENCA
- 32 28. SLOVENSKA MARKETINŠKA KONFERENCA
- 42 11. KONFERENCA DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO
- 46 10. KONFERENCA SLOVENSКИH IZVOZNIKOV
- 54 15. KONFERENCA PRODAJA IN MARKETING NA POLICAH
- 59 1. KONFERENCA RAST
- 62 POSLOVNA-LOGISTIČNA KONFERENCA MOVING SLOVENIJA 7.0
- 68 26. POSLOVNA KONFERENCA PORTOROŽ
- 82 OKOLJSKO SREČANJE 2023
- 86 1. KONFERENCA PRODUKTNEGA MENEDŽMENTA
- 90 REGIONALNI FORUMI
- 92 FOTOUTRINKI MINULIH DOGODKOV

Uvodnik:



Mateja Bizjak
urednica in novinarka

To so moje rock zvezdnice

Pred vami je »obračun« leta 2023 na Poslovni akademiji Finance. A na tem mestu (in naslednjih straneh) bomo preskočili turbulence in raje poiskali mavrico.

Še enkrat več smo nanizali številne zanimive dogodke, ki so privabili veliko obiskovalcev in s svojo prisotnostjo, vprašanji in tudi mreženjem nadgradili našo ponudbo. Številni naši dogodki že štejejo desetletja, kar priča ne le o potrebi, ampak tudi kakovosti njihove izvedbe. Finančna konferenca na primer je v letu 2023 doživela že svojo 40. izvedbo. Po drugi strani pa redno merimo utrip, spremljamo trende in uvajamo nove vsebine, za katere smo mnenja, da vam bodo v pomoč. Tako je pred dobrim mesecem dni luč sveta ugledala nova konferenca, 1. konferenca produktnega menedžmenta.

Za vsemi dogodki stoji ekipa, ki njihovo organizacijo dela videti preprosto in vanje že več let, v nekaterih primerih celo desetletij, daje pomemben del sebe. Odločna, samozavestna ekipa, v kateri se vsak član (večinoma pa so to članice) počuti neposredno odgovornega za uspeh. Izjemno je biti del te ekipe. Če si izposodimo besede Danijele Divac, ki je na naši premierni konferenci predstavljala koncept opolnomočenih ekip: »To je kot biti del skupine rock zvezdnikov«!

V pričakovanju nove sezone naših dogodkov tudi vam želimo zvezdniško leto 2024!

Mateja Bizjak



Revija Poslovne akademije Finance / št. 42. januar 2024

Urednica: Mateja Bizjak

Novinarji: Nataša Koražija, Boštjan Usenik, Mateja Bertancelj, Kristina Robežnik, Špela Mikuš, Nataša Jančar, Petra Šubic, Mateja Bizjak

Grafična postavitev: Jera Jakše

Fotografije: Jernej Lasič, Črt Piksi, Jure Makovec, Aleš Beno, osebni arhivi

Časnik Finance, d. o. o.,

oddelek Poslovne akademije, Bleiweisova 30, 1001 Ljubljana

akademija@finance.si | Telefon: (01) 3091 435 | Telefaks: (01) 3091 485



Maja Potočnik Koršič, odvetniška družba Potočnik in Prebil: »Izkušnje iz preteklosti ignoriramo in namesto veljavnih predpisov se držimo neutemeljenih navodil državnih organov.« (foto: Jernej Lasič)

Podražitve gradnje: naj državni organi obmolknejo!

V Sloveniji nimamo sodne prakse, podražitve pri gradnji lahko rešujemo enako kot pred 40 leti, predpisi to omogočajo, državni organi jih niso pristojni razlagati.

Avtor: Nataša Jančar

Cene gradbenih materialov in energentov nihajo, cene v gradbenih pogodbah so fiksne, pravne prakse oziroma odločitev sodišč o tem, kako breme podražitve razporediti, v Sloveniji še nimamo.

Več desetletij stare rešitve veljajo tudi danes

Za gradbince to ni nujno slabo, pravi **Maja Potočnik Koršič**, odvetnica in partnerica pri odvetniški družbi Potočnik in Prebil, ki je o tej žgoči temi predavala na letošnji konferenci Biznis & trendi v gradbeništvu. Kot je poudarila v svojem predavanju lahko gradbinci brez sodnih odločitev uporabijo preverjene rešitve, stare 40 let. Te so povsem skladne z veljavnimi predpisi, ne glede na to, da predpise in njihovo izvajanje državni organi poskušajo z navodili in pravilniki razlagati po svoje oziroma proti interesom gradbincev in gospodar-

stva. Gradbinci bi morali vztrajati ter sodišča in naročnike argumentirano prepričati o uporabi že uveljavljenih rešitev.

Topla voda in slon v sobi

Zanimivo je, zakaj je razdelitev podražitve gradnje med gradbince in investitorje, ki smo jo v nekdanji skupni državi že rešili, tolikšen izziv, se sprašuje Potočnik Koršičeva. Preseneča jo iz dveh razlogov. Prvič, ne razume, zakaj odkrivamo toplo vodo. Zakaj generacija, ki inflacije sicer še ni doživela, ne poseže po preverjenih rešitvah iz časa svojih staršev. Kajti porazdelitev podražitve gradnje med deležnike ni misterij. Kalkulativni elementi iz gradbenih pogodb so v letih pred razpadom nekdanje skupne države rasli še hitreje kot danes in inflacija je bila neprimerljivo višja. Zakaj torej gradbinci ne uporabijo preverjene rešitve, če bi jo lahko?

Drugič, ne razume, zakaj se vsi delamo, da nihče ne vidi slona v sobi. Oziroma zakaj nihče ne ugovarja, ko državni organi do tega, kaj gradbincem ob podražitvah pripada in kaj ne, zavzemajo stališča, ki niso le proti gradbincem, ampak so tudi v nasprotju z veljavnimi predpisi. Kajti gradbinci lahko uporabijo preverjene rešitve. Vsebinsko so enake kot pred 40 leti, le imenujejo se drugače.

Predpise razlagajo le sodišča

Številna stališča, mnenja in dopisi državnih organov o tem, kdaj lahko gradbinci zahtevajo doplačilo zaradi podražitev, so namreč proti interesom gospodarstva. Kako so državni organi, gre za ministrstva in njihove organe v sestavi, prišla do svojih stališč, pa ni jasno. Potočnik Koršičeva celo meni, da so njihova stališča do tega, kaj je prav in kaj ne, nezakonita. »Preprosto napišejo svoje mnenje, ga ne utemeljijo in se ne sklicujejo na veljavne pravne predpise,« ugotavlja.

Še več. Najbolj zanimivo je, da mnenjem državnih organov vsi – sledimo. Zlasti se na mnenja državnih organov opirajo naročniki, ko gradbincem jemljejo pravico do porazdelitve tveganj zaradi podražitev gradnje. Potočnik Koršičeva pa izhaja iz z ustavo podkrepljene predpostavke, da imajo vse razlage veljavnih predpisov, pa naj jih dajejo gradbinci, investitorji ali državni organi, povsem enako težo oziroma – nobene. Tako je namreč odločilo vrhovno sodišče in zapisalo, da je veljavne predpise, ki jih sprejema zakonodajna veja oblasti, pristojno razlagati le sodišče. Gradbinci, investitorji ali državni organi, torej izvršilna veja oblasti, so jih zavezani le izvrševati.

To pa gradbinci lahko izkoristijo. Nekeč uporabljene rešitve lahko prenesejo v današnjo prakso. Predpisi to omogočajo, rešitve pa so znane in delujejo. Gradbincem so torej na voljo pravni argumenti, s katerimi lahko sodišče ali nasprotno stran prepričajo, da se predpisi lahko tolmačijo tudi drugače, kot jih – neup-

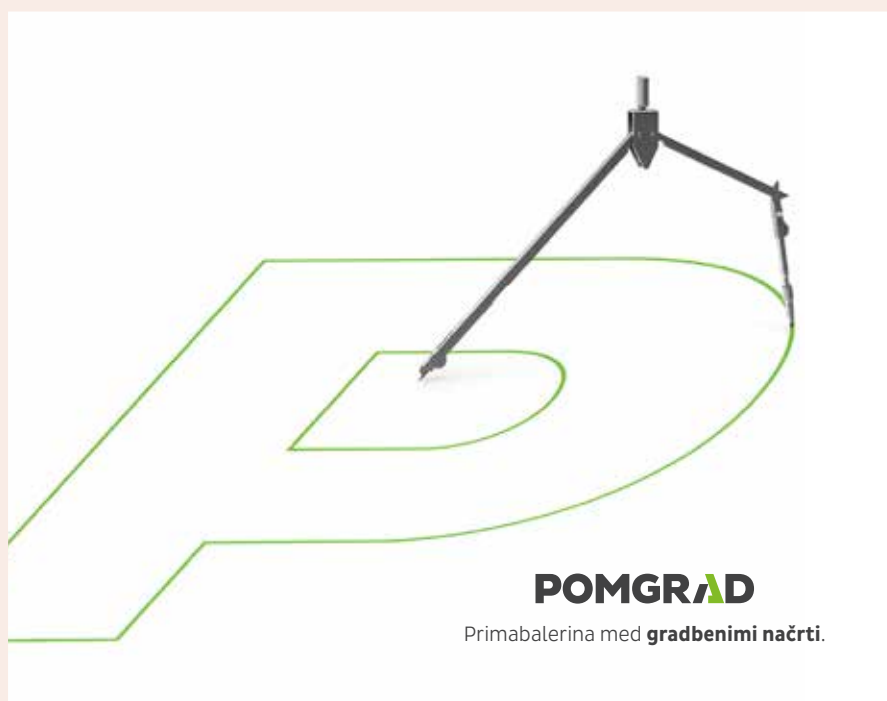
ravičeno – tolmači trenutna izvršilna oblast.

Vroč tožbe še brez epiloga

Boji, ki se trenutno bijejo na sodiščih, še potekajo. Najpogosteje so pravde povezane, tako Potočnik Koršičeva, s presečnim datumom, ki določa, kdaj izvajalcu pripada doplačilo, z ničnostjo določb v zvezi z revalorizacijo, ustreznostjo klavzule o fiksnih cenah in upravičenostjo ustavitve del zaradi

neplačil, pogoste pa so tudi pravde v zvezi z odstopom od namere sklenitve pogodbe zaradi nepriznanja podražitev. Pravde so torej odprte in gradbinci imajo dobre argumente, čeprav državni organi trdijo, da je njihovo mnenje vredno več. A pravo ni črno-bela pobarvanka. Je več od tega in današnje razmere kličejo po uporabi vseh argumentov, ki so na voljo.

Prispevek je bil prvič objavljen 28.03.2023 oe.finance.si.





AWARD CEREMONY 2023

Sustainability Heroes



Z dogodka v Bruslju: **Manlio Lostuzzi**, regionalni direktor za vzhodnoevropsko regijo skupine Generali, **Vanja Hrovat**, predsednica uprave Generali zavarovalnice, d. d., in **Marko Lukić**, direktor podjetja Lumar, d. o. o.

Mednarodni nagradni natečaj SME EnterPRIZE

GENERALI V PODPORO TRAJNOSTNI PREOBRAZBI GOSPODARSTVA

Danes se o trajnosti veliko govori in piše. Da trajnost vse bolj stopa v ospredje in da brez nje ni prave prihodnosti, se zaveda tudi Generali. Zato je, kot odgovorna zavarovalnica, trajnosti močno zavezan. Ker želi pri trajnostni preobrazbi pomagati tudi evropskemu gospodarstvu, je ob svojem 190-letnem jubileju zagnal strateško pobudo za mala in srednja podjetja – natečaj SME EnterPRIZE.

Trajnostno poslovanje za mala in srednja podjetja, ki po podatkih evropske komisije pomenijo kar 99,8 odstotka vseh evropskih podjetij, je velika priložnost za nadaljnjo rast in razvoj, pomeni pa tudi veliko novih priložnosti za odgovornejšo prihodnost in lepši jutri. V podporo zadnjemu Generali že tri leta zapored organizira mednarodni nagradni natečaj SME EnterPRIZE, ki dviguje prepoznavnost najboljših trajnostnih praks malih in srednjih podjetij ter tako k trajnostnemu delovanju spodbuja tudi preostala podjetja.

Natečaj so v Sloveniji prvič izpeljali leta 2023. Sodelovalo je 30 podjetij, žirija pa je kot enega izmed desetih evropskih podjetij z najboljšo trajnostno prakso izbrala družinsko podjetje Lumar. V evropskem prostoru je letos na natečaju sodelovalo že več kot sedem tisoč podjetij.

VELIKA PRILOŽNOST – svoje trajnostne prakse predstavite v letu 2024!

V vlogi vseživljenjskega partnerja, ki jo Generali gradi že skoraj dve stoletji, bo natečaj SME EnterPRIZE v Sloveniji organiziral tudi v letu 2024 – vabljeni, da se pridružite! www.generali.si/sme-enterprize.



KAKO SKRBNI PREGLED ODU-VIDIKOV USMERJA NALOŽBE: PLANRADARJEVA BELA KNJIGA

Danes je PlanRadar, vodilna digitalna platforma za gradbeništvo, nepremičnine in upravljanje objektov, objavil najnovejšo belo knjigo z naslovom ODU-vidiki v nepremičninski panogi. Ta v prvi vrsti proučuje, kako strategije v zvezi z ODU-vidiki pomagajo pri usmerjanju naložb v gradbeništvo po Evropi in kakšno vlogo imajo digitalna orodja pri zagotavljanju prihodnjega financiranja.

V beli knjigi je na začetku poudarjeno, da se prakse v zvezi z ODU-vidiki ne nanašajo le na izvajanje regulativnih smernic, temveč prinašajo precejšnje poslovne koristi. To je tudi eden od mogočih razlogov, zakaj 52 odstotkov vlagateljev zasebnega kapitala ODU-vidike uporablja kot strategijo za zviševanje vrednosti premoženja, polovica pa jih je že uvedla politiko vlaganja, ki vključuje tudi ODU-vidike.

Ena izmed najpomembnejših ugotovitev poročila je, da je donosnost naložb pri lastnikih nepremičnin, ki so osredotočeni na doseganje ODU-ciljev, pogosto višja ter da naj bi hitrejše doseganje trajnostnih ciljev vodilo do hitrejše povrnitve naložbe. Zato je vse večji poudarek na vključevanju strategij v zvezi z ODU-vidiki v tehnični skrbni pregled nepremičninskega premoženja, da se dosežejo večji dobički, vključno z razumevanjem trenutnega stanja objekta ter morebitnih stroškov popravila in zagotavljanja skladnosti z gradbenimi predpisi.

Kako čim bolj zvišati vrednost portfelja

Bela knjiga tudi razkriva, kako lahko digitalne platforme z natančnim zbiranjem in sporočanjem ustreznih informacij za natančno opredelitev strukturnih težav, neskladnosti in tveganj pripomorejo k vključitvi podatkov v zvezi z ODU-vidiki v tehnični skrbni pregled.

Vlagatelji, ki imajo v svojih portfeljih poslovne nepremičnine, pogosto oblikujejo uspešne strategije, na podlagi katerih z racionalizacijo stroškov vzdrževanja zvišujejo vrednost nepremičnin in njihovo energijsko učinkovitost. Raziskave kažejo, da najnovejša softverska orodja omogočajo hitro oceno stroškov prenove in predelave objektov, kar vlagateljem pomaga, da sprejemajo informirane odločitve.

Več informacij iz PlanRadarjeve e-knjige ODU-vidiki v nepremičninski panogi s PlanRadarjem najdete na: www.planradar.com/sl/ebooks/odu-vidiki-v-nepremicninski-panogi/

Kaj načrtujejo zmagovalci Agrobiznisovega izbora

Zmagovalci izbora Najboljši agropodjetnik 2023 so Vinska klet Colnar z Lešnice na Dolenjskem, zadruga Kooperativa Kristal iz Ormoža, ekološka goveja kostna juha šaleške zadruge in gotove jedi pod znamko Jeej!, poseben Mercatorjev nagrajenec pa je Mlekarna Planika iz Kobarida

Avtor: Petra Šubic

Za nami je 10. Agrobiznis konferenca, na kateri smo razglasili štiri zmagovalce Agrobiznisovega izbora Najboljši agropodjetnik 2023. Z izborom promoviramo inovativno hrano s podeželja, razvojno naravnane kmetije, vinarje in zadruge ter dobre primere povezovanja v agroživilstvu. Vsi štirje zmagovalci delujejo trajnostno in svoj uspeh gradijo na povezovanju z lokalnimi partnerji. Trajnost in povezovanje pa sta tudi vrednoti posebnega nagrajenca – **Mlekarna Planika** iz Kobarida, ki je postala najboljši Agrobiznisov dobavitelj po izboru Mercatorja.



»Z novo vinsko kletjo se bližamo cilju, da bomo energetske in okoljsko negativni. Nevtralni smo že, negativni pa še bomo postali,« napoveduje **Janez Colnar** mlajši z Lešnice na Dolenjskem. (foto: Jernej Lasič)

Vinska klet Colnar je najboljši podjetnik v kmetijstvu

Vinska klet Colnar z Lešnice med Otočcem in Novim mestom je najboljši podjetnik v kmetijstvu po izboru strokovne komisije. »Z novo vinsko kletjo se bližamo cilju, da bomo energetske in okoljsko negativni. Nevtralni smo že, negativni pa še bomo postali. V vinogradu smo uporabo fitofarmaceutskih sredstev zmanjšali za 60 odstotkov, po 15. juniju jih ne uporabljamo več ... V klet želimo pripeljati čim bolj kakovostno grozdje, tudi če to pomeni več ročnega dela v vinogradu. Ogljikov dioksid, ki nastaja pri fermentaciji alkohola, bomo predelali v sodo bikarbono in z njo zaščitili vinograde. Pri predelavi grozdja želimo porabiti

prav vse in iz stranskih tokov, kot so grozdne tropine, ustvariti nove izdelke. Dva že ponujamo, in sicer olje in moko iz grozdnih pečk, nove izdelke pa še razvijamo. Imeli bomo sončno elektrarno, s katero bomo v nekaj letih proizvedli več elektrike, kot je porabimo ... Nenehno eksperimentiramo, da bi čim bolj naravno dosegli visoko kakovost grozdja in boljše aromatiko vina. Širimo ponudbo vin in pripravljamo novo etiketo za vino iz žametne črnine, najstarejše trte,« je povedal **Janez Colnar** mlajši, ki je nosilec vinogradništva in vinarstva na njihovi kmetiji.

Z vinskimi kletmi in kmetijami se povezujejo. Z nekaterimi razvijajo nove izdelke, z drugimi doživljajo, izdelke tretjih ponudijo svojim gostom, saj se ukvarjajo tudi s turizmom. Postrežejo jim Kukenbergerjeve sire, skuto s kmetije Krnc, meso s kmetije Rataj ... S kletjo **Vinakoper** so sodelovali pri predelavi grozdnih pečk. Z novomeško restavracijo Hiša Fink ob četrtrkih pripravljajo večerjo s Colnarjevimi vini, med katerimi še vedno prevladuje cviček, krepijo pa ponudbo buteljčnih vin. »Ponujamo tudi degustacije naših vin, goste popeljemo skozi vinsko klet in jim razložimo, kako trajnostno delamo v vi-

nogradih in kleti, da nastanejo naše vino ter moka in olje grozdnih pečk,« še pravi Janez Colnar mlajši.

Najbolj inovativna je ekološka goveja kostna juha

Najbolj inovativen izdelek je **ekološka goveja kostna juha iz Kmetijske zadruga Šaleška dolina**. Z juho širijo ponudbo ekološkega govejega mesa in teletine pod znamko Ekodear. »Tako kot smo pred leti povezali ekološke rejce goveda, bomo z juho povezali ekološke pridelovalce jušne zelenjave, ki sodi v dobro domačo govejo juho. Take ekokmetije iščemo čim bližje naši zadrugi. Veseli nas, da govejo kostno juho, ki se počasi kuha 16 ur in vsebuje veliko mineralov in vitaminov, naročajo tudi šole in vrtci. Razmišljamo že o novih končnih izdelkih za gospodinjstva in večje kuhinje,« razlaga Jernej Hudournik, vodja odkupa v šaleški zadrugi.



»Tako kot smo pred leti povezali ekološke rejce goveda, bomo z juho povezali ekološke pridelovalce jušne zelenjave, ki sodi v dobro domačo govejo juho,« pravi **Jernej Hudournik**, vodja odkupa v šaleški zadrugi. (foto: Jernej Lasič)



»Razvijamo idejo, da bi organizirali pridelavo soje. Snujemo načrte tudi za predelavo soje v okviru naše zadruga, da je ne bi izvažali. Najprej bi morali priti do svojih silosov, da bi lahko skladiščili sojo in pivovarski ječmen,« pojasnjuje **Miroslav Kosi**, predsednik zadruga Kooperativa Kristal. (foto: Jernej Lasič)

Kooperativa Kristal je najboljša pri povezovanju

Za najboljši primer povezovanja in sodelovanja pa so razglasili **zadru-go Kooperativa Kristal iz Ormoža**, ki sodeluje s sto kmetijami. Poleg organiziranega odkupa sladkorne pese in pivovarskega ječmena želijo kmete spodbuditi tudi k pridelavi soje. »Za organizirano pridelavo sladkorne pese smo pridobili 40 kmetov. Povezali smo jih v skupino proizvajalcev sladkorne pese, ki jo je priznalo kmetijsko ministrstvo in ji odobrilo podporo za prvih pet let. Počasneje, kot si želimo, pridobivamo kmete za pridelavo pivovarskega ječmena. 'Živo' pogodbo o organizirani pridelavi ječmena imamo podpisano s 45 kmeti. Kupec je francoska zadruga Axereal, ki v Novi Gradiški na Hrvaškem dela slad za koncern **Heineken** in veliko butičnih ali kraft pivovarn,« pravi predsednik Kooperative Kristal Miroslav Kosi.

Ker Slovenija podpira pridelavo in predelavo soje v tem delu Evrope, bi radi za pridelavo soje navdušili tudi svoje kmete. »V zadrugi razvijamo idejo, kako bi organizirali pridelavo

soje na poljih. Snujemo načrte tudi za predelavo soje v okviru naše zadruga, da je ne bi izvažali. Najprej bi morali priti do svojih silosov, da bi lahko skladiščili sojo in pivovarski ječmen,« dodaja Miroslav Kosi.

Porabniki so izbrali gotove jedi pod znamko Jeej!

Najboljši domači izdelek po izboru porabnikov, ki so glasovali po spletu, pa so **gotove polnovredne jedi pod znamko Jeej!**, ki jih ponuja novoustanovljena zadruga Via Vitae iz Maribora. Trenutno ponujajo pet gotovih jedi, ki jih skuhamo iz sestavin s kmetij, te pa kupijo v **zadrugi Dobrina**. Jedi brez konzervansov in umetnih dodatkov so namenjene vsem, ki bi radi jedli zdravo in lokalno pridelano, manj mesa in več rastlinske hrane. »Ne bi radi pregnali živinoreje iz Slovenije. Nismo proti uživanju mesa, spodbujamo trajnost pri prehranjevanju in zmernost, da raje pojemo manj mesa, a to naj bo čim bolj kakovostno,« pravi Klemen Lukman, soustanovitelj in predsednik zadruga Via Vitae.

Prodajo so iz Maribora konec februarja razširili v Ljubljano. Njihove gotove jedi za svoje zaposlene naroča tudi podjetje v Avstriji, ki je njihov prvi kupec onstran meje. »Prodajo bomo širili po Sloveniji, a počasi in postopno, da bomo lahko ohranili kakovost jedi iz lokalnih sestavin s kmetij. Vsak teden se nam odprejo nova vrata, prva naročila dobivamo tudi iz Kamnika,« opisuje Lukman.

Posebna nagrada Mlekarni Planika

Mercator, ki Agrobiznisov izbor že dolgo podpira, pa je ob okrogli obletnici Agrobiznisa med starimi agrozmagovalci za najboljšega dobavitelja izbral **Mlekarno Planika iz Kobarida**. »So podjetje s tradicijo in sinonim za kakovostne mlečne izdelke, ki jih delajo samo iz mleka s posoških planin. Kupci njihove sire, skuto, maslo in jogurte lepo sprejemajo in prodaja stalno raste. Tradicionalna proizvodnja in domačnost izdelkov iz neokrnjene narave sta tudi srce zgodbe Radi imamo domače, ki jo Mercator razvija z malimi proizvajalci, kmetijami in zadrugami,« so zapisali v obrazložitvi.

»Od vsega začetka odkupujemo le mleko iz Posočja in pa predelamo po čim bolj tradicionalnem postopku. Pri razvoju izdelkov iščemo dodatke, značilne za Posočje, ki bi našim izdelkom še poudarili okus Soške doline. Tak primer je **sir z zeliščem dobra misel ali divjim origanom**, ki raste na naših hribih, lokalna zeliščarka ga nabira za našo mlekarno, ga posuši in na roke zdrobi, mi pa ga vmešamo v sir. Sir Dobra misel se dobro prodaja, ideja zanj se je porodila naši nekdanji direktorici **Anki Miklavič Lipušček**, sir Dobra misel pa je eden izmed štirih izdelkov, s katerimi smo zmagali pri Agrobiznisu,« je povedal Miran Božič, direktor nagrajene Mlekarne Planika.

*Prispevek je bil prvič objavljen
02.04.2023 oe.finance.si.*



»Prodajo bomo širili po Sloveniji, a počasi in postopno, da bomo lahko ohranili kakovost jedi iz lokalnih sestavin s kmetij,« razlaga **Klemen Lukman**, soustanovitelj in predsednik zadruga Via Vitae. (foto: Jernej Lasič)



Zmagovalci Agrobiznisovega izbora pridejo na Mercatorjeve police. Ob desetletnici izbora Najboljši agropodjetnik je Mercator izbral Mlekarno Planika iz Kobarida za najboljšega Agrobiznisovega dobavitelja. Na sliki sta **Iztok Verdnik** iz Mercatorja in direktor mlekarne Planika **Miran Božič**. (foto: Jernej Lasič)

Tako deset let izbiramo Najboljšega agropodjetnika v kmetijstvu

- Pred desetimi leti smo pri Financah zagnali projekt Agrobiznis s preprostim ciljem, da bi opozorili na pomen kmetijstva in lokalno pridelane hrane ter spodbudili podjetništvo in inovativnost na področju prehranske samooskrbe.
- Doslej smo objavili zgodbe o več kot 300 kmetijah, čebelarjih, vinarjih in drugih ponudnikih hrane in pijač slovenskega izvora. Zanimajo nas takšni, ki imajo inovativno ponudbo, podjetniško žilico in dovolj vztrajnosti, da povečajo proizvodnjo in pridejo na trgovske police. Odkrivamo tudi ekipe in podjetja, ki imajo idejo za novo tehnologijo pridelave ali predelave hrane. Predstavljamo tudi primere povezovanja pri pridelavi in prodaji živil iz lokalnih sestavin. Zanimajo nas tudi novi poslovni modeli, ki bi pripeljali do večje samooskrbe.
- Med takšnimi ponudniki vsako leto izberemo najboljše in to so zmagovalci izbora Najboljši agropodjetnik. V desetih letih smo dobili 34 zmagovalcev izbora.
- V zadnjem letu smo objavili 20 zgodb, ki smo jih uvrstili v izbor Najboljšega agropodjetnika. Med 20 kandidati je strokovna komisija, ki so jo sestavljali Alenka Marjetič Žnider iz Zadružne zveze Slovenije, Boštjan Bidovec s kmetijskega ministrstva, Tina Bajde iz Mercatorja in Aleksandra Horvat iz Časnika Finance, najprej izbrala osem finalistov, v drugem krogu še zmagovalce v treh kategorijah, četrtega zmagovalca pa so s spletnim glasovanjem izbrali naši bralci. Komisija je izbrala najboljšega podjetnika v kmetijstvu, najbolj inovativen izdelek v kmetijstvu in najboljši primer povezovanja in sodelovanja v agroživilstvu.

Glavni sponzor konference in ekskluzivni sponzor natečaja AGRO PODJETNIK:



Mercator

AGRO
BIZNIS



Dolgoročni kredit

- ročnost financiranja **do 10 let**,
- financiranje **do 80 %** višine investicije,
- možnost **subvencioniranja** obrestne mere v sodelovanju s Slovenskim podjetniškim skladom,
- pridobitev kredita tudi za **mlada podjetja**.

DBS d.d. | Kolodvorska ul. 9 | 1000 Ljubljana

 dbs.si
  DezelnaBankaSlo
  dezelnabanka-slovenija

 DEŽELNA BANKA SLOVENIJE

Oglas



Z našo novo blagovno znamko razvijamo **zeleno prihodnost** v industriji aluminija!

 | 

Aluminium Industry

Slovenska Bistrica | Slovenija | www.impol.si

Oglas



Užitek je pomemben.

DO POPOLNEGA UŽITKA S SIRI ZNAMKE PRÉSIDENT

Vodilna evropska znamka sirov vrhunske kakovosti Président je pod svoje okrilje sprejela tudi sir jošt, najljubši poltrdi sir Slovencev.

Ljubljanske mlekarne so od leta 2013 del največje mlekarske skupine na svetu Lactalis. To je dalo največjemu slovenskemu odkupovalcu surovega mleka še večji zagon za razširitev ponudbe okusnega in zdravega mleka ter mlečnih izdelkov.

Našo največjo mlekarno sicer Slovenci najbolje poznamo po znamki Alpsko mleko. To je z nezamenljivim svežim okusom stalnica v slovenskih kuhinjah že od leta 1967. V naša srca so se zapisali tudi kakovostni mlečni izdelki pod blagovnimi znamkama Mu in Ego ter ikonični sladoledi planica, ježek, tom in lučka. Zadnji je bil naš prvi sladolec na palčki, izdelovati so ga začeli leta 1958.

V zadnjih desetih letih so Ljubljanske mlekarne slovenskim kupcem uspešno predstavile najpomembnejšo blagovno znamko skupine Lactalis Président. Njeni začetki segajo v leto 1933 v francosko mesto Laval, kjer je André Besnier iz 35 litrov mleka izdelal 17 sirov camembert. Sirne mojstrovine družinskega podjetja se od leta 1968 prodajajo pod blagovno znamko Président.

Blagovna znamka Président, ki jo poznamo predvsem kot globalnega specialista za vrhunske sire in druge mlečne izdelke, povsod po svetu sprejema medse tudi najboljše lokalne sire. Te obogati s svojim znanjem in dolgoletnimi izkušnjami, a hkrati spoštuje lokalne navade kupcev. Kot prvi pri nas je postal del njegove družine sir jošt, katerega kakovost in odličen okus ostajata enaka – taka, kot smo ju vajeni. V prihodnje bo blagovna znamka Président pod svoje okrilje sprejela še več odličnih slovenskih sirov, kaj vse ponuja danes in nasvete za popolno uživanje pa najdete na spletni strani siroljub.si.



**LJUBLJANSKE
MLEKARNE**

Telemachovo omrežje 5G med najboljšimi na svetu

5G GLOBAL
AWARDS
2022

OPENSIGNAL

VIDEO IZKUŠNJA - GLOBAL WINNER

HITROST PRENOSA PODATKOV DO
UPORABNIKA - GLOBAL LEADER

IGRIČARSKA IZKUŠNJA - GLOBAL LEADER

TELEMACHOVO OMREŽJE 5G MED NAJBOLJŠIMI NA SVETU

V nedavnem poročilu 5G Global Awards podjetja Opensignal je slovenski operater med zmagovalci v kategoriji za najboljšo videoizkušnjo v omrežju 5G

Telemachovo omrežje 5G sodi med najboljše na svetu. To je pokazala analiza podjetja Opensignal, vodilnega svetovnega ponudnika neodvisnih analiz in podatkov o uporabniških izkušnjah v omrežjih*. Telemach Slovenija je eden od zmagovalcev (Global Winner) za najboljšo videoizkušnjo v omrežju 5G na svetu. Prav tako se je v kategorijah pritočne hitrosti (5G Download Speed) in izkušnje igranja iger (5G Games Experience) v omrežju 5G uvrstil med vodilne na svetu (Global Leader).

Pri enem največjih slovenskih telekomunikacijskih operaterjev se lahko pohvalijo z novim mednarodnim dosežkom, tokrat na področju omrežja sedanjosti in prihodnosti – 5G. Meritve podjetja Opensignal so pokazale, da Telemachovi naročniki uživajo v eni najboljših videoizkušenj v omrežju 5G na svetu. Rezultati odsevajo razmerje med kakovostjo slike, časom nalaganja videa in zakasnitvijo ter izkušnjo resničnih uporabnikov.

»Izjemno ponosni smo, da pri Telemachu še naprej postavljamo standarde glede 5G v Sloveniji. Potem ko smo prvi pri nas prikazali testno delovanje 5G, smo ga nato prvi ponudili tudi za komercialno rabo, sledilo je priznanje za najhitrejšo omrežje 5G pri nas, zdaj pa smo se s priznanjem Opensignala prebili tudi med vodilne na svetu, kar je za nas seveda velik korak,« pravi predsednik Telemachovega posloводства Adrian Ježina.

Telemachovo omrežje 5G se je med vodilne uvrstilo tudi pri izkušnji igranja iger in pritočne hitrosti, pri kateri je bil poudarek na merjenju tipičnih vsakodnevnih hitrosti, ki jih uporabnik izkusi v mobilnih podatkovnih omrežjih operaterja.

telemach

Op.: *nagrade Opensignal – 5G Global Mobile Network Experience Awards 2022 temeljijo na podlagi neodvisne analize meritev v mobilnih omrežjih, ki so potekale v obdobju od 1. januarja do 29. junija 2022. Avtorske pravice 2023 Opensignal Limited.

(intervju) Prodaja se mora osredotočiti na stopnjo konverzije iz obiska v kupca”



*V Big Bangu ekipa za Upravljanje potenciala soupravlja s prodajo, s čimer so po besedah vodje te ekipe **Matjaža Butare** združili potencial zaposlenih s potencialom trga. Spremenili pa so tudi način nagrajevanja prodajalcev, ki je zdaj ena njihovih glavnih prednosti, meni Butara, in ga je podrobneje predstavil tudi na 17. prodajni konferenci Sales Summit. Z njim smo se pogovarjali o tem, kaj je privedlo do reorganizacije podjetja ter o spremenjenem načinu nagrajevanja, ki je dalo prodaji nov pospešek.*

Na BigBangu ste bili sprva vodja marketinga, od njene ustanovitve pa ste vodja ekipe za upravljanje potencialov, v katero sodi tudi marketing. Kakšno razmišljanje je privedlo do te reorganizacije podjetja?

»Big Bang je konec leta 2018 dobil novega lastnika, v začetku leta 2019 pa je prišlo novo vodstvo. Sam sem prevzel vodenje ekipe marketinga. Zelo hitro smo pripravili strategijo transformacije podjetja in začeli z izvedbo. Ena prvih nalog je bilo repozicioniranje naše blagovne znamke in tako smo v septembru začeli s strateško spremembo in našo UAU zavezo, ki temelji na UAU zaposlenih, UAU izdelkih in posledično UAU izkušnji.

Pri takšnih spremembah je kjučna usklajenost in skupno delovanje

vodstva, ki naprej prenaša jasne informacije, za katerimi stojimo vsi. Že takrat smo se zavedali, da je pri uresničevanju in utrjevanju UAU pozicije nujno, da smo najprej interno UAU. Če ta del ni resničen in to samo komuniciramo, bodo ljudje hitro prepoznali, da komunikacija in obljuba nista resnični. Glavna sprememba se je tako zgodila v času pandemije covid-19. Marketing je v Big Bangu nosilec procesa Akcije in promocije, v katerem sodeluje veliko število ekip znotraj podjetja (upravljanje blaga in storitev, prodajni kanali, logistika in IT). Tako imamo dober pregled nad tem, kaj se dogaja v posameznem delu procesa in kje so ozka grla. Po drugi strani pa je osnova skupna vizija in energija vodstvene ekipe.

Zaradi zaprtih trgovin smo imeli

kar nekaj sodelavcev na čakanju na delo doma, zelo pestro pa je bilo pri izvedbi spletnih naročil (priprava, odprema in dostava kupcem) ter pri podpori kupcem, ki niso mogli v naše trgovine po nasvete. V Big Bang smo hitro zaznali ozka grla in ocenili, da bi lahko spremembe izboljšale uporabniško izkušnjo in posledično prodajo. Tako je hitro nastal interni klicni center za pomoč uporabnikom, kot prvi v Sloveniji smo kupcem omogočili video nakupno izkušnjo, zaposlene, ki so bili na čakanju na delo doma, pa smo povabili, da pomagajo v skladišču, pri dostavah ipd. Vse te agilne spremembe so se izkazale za pozitivne in so se poznale tudi pri prodajnih rezultatih.

Takrat smo opazili, da je dobro, da kadrovske aktivnosti povežemo z marketingom, saj ta dobro pozna

glavne procese v podjetju in zazna ozka grla v realnem času. Po drugi strani pa je kadrovski del odgovoren, da uresničujemo zavezo UAU zaposleni, ki je pomemben del naše komunikacije in obljube, ki jo dajemo kupcu. Tako smo združili potencial zaposlenih s potencialom trga. Vse skupaj pa se začne in konča s transparentno in agilno interno komunikacijo, ki smo jo z združljivo pripeljali na višjo raven in je postala močno orodje.

To lepo oriše primer, ko smo v času pandemije covid-19 v četrtek ob 21-ih zvečer izvedeli, da lahko naslednji dan ob 9-ih odpremo trgovine, vendar pod pogojem, da so zaposleni predhodno testirani in so trgovine zmanjšane. Sposobni smo bili obvestiti vse zaposlene za delo naslednji dan, zjutraj zagotoviti teste za več kot 200 zaposlenih, zaradi omejitev smo pregradili trgovine, prav tako pa so tudi kupci vedeli, da smo odprti in kakšne akcije so jim na voljo. To so bile res izredne razmere, ampak v takšnih časih se pokaže, kaj pomeni usklajena ekipa.«

Takrat smo opazili, da je dobro, da kadrovske aktivnosti povežemo z marketingom, saj ta dobro pozna glavne procese v podjetju in zazna ozka grla v realnem času.

Kako drugačno pa je posledično vaše delo? Ste morali hitro osvojiti nova, tudi kadrovska znanja?

»Kadrovska znanja so zelo strokovna in specifična. Vseh teh znanj zagotovo še nisem osvojil, se pa redno in rad učim. Vesel sem, da imam popolno podporo Uroša in Robija (Uroš Mesojedec, glavni izvršni direktor in Robert Sraka, izvršni direktor, uprava družbe), ki mi omogočata tudi pridobivanje znanj in razvoj na tem področju. Zelo veliko pa so me naučili sodelavci. Brez njih spremembe ne bi bile možne in v Big Bang zagotovo ne bi bili tako uspešni.«

V podjetju pa ste spremenili tudi način nagrajevanja prodajalcev. S kakšnim ciljem?

»V podjetju imamo tri glavne segmente nagrajevanj: prodaja, pod-

Oglas

pora prodaji in režijske službe. Vsi smo odgovorni za končni rezultat. Do skupnega rezultata pa pripeljejo različne poti. In vedeti moramo, kakšne so te poti. Naš cilj je, da vplivamo na potek poti do končnega cilja, ki pa je v osnovi EBITDA. Pomembna je pot, prodajni lijak, končni rezultat pa je posledica. Tu je bilo odločilno predvsem sodelovanje z direktorjem prodaje Miho Drgancem, njegovi vpogledi.«

Ne nagrajujeta več RVC in vrednosti prodaje, temveč?

»Tu sedaj govorimo o nagrajevanju prodaje. RVC in vrednost prodaje sta tudi posledica in prodaja dejansko nima vpliva na RVC in prodajno vrednost. Na prodajno vrednost vpliva število obiskov fizičnih trgovin in obisk spletnega mesta. RVC definira in z njim upravlja ekipa upravljanja blaga in storitev, ki smo jo okrepili s prihodom Anje Cipot Pustatičnik. Prav zaradi Anje je bilo tudi možno, da je njena ekipa prevzela to veliko odgovornost.

Prodaja se mora osredotočiti na stopnjo konverzije iz obiska v kupca. Tako pri nas na tej poti do ciljne prodajne vrednosti in RVC spremljamo stopnjo konverzije oz. zaključevanja prodaje (CR), nato pa pridejo v poštev naše specifikke. Glavna je

prodaja storitev, kar je tudi naša konkurenčna prednost (dostave, montaže, zavarovanje, financiranje), in na tem delu spremljamo in nagrajujemo stopnjo dodajanja storitev k nakupu (attach rate). Če v prodaji izboljšujemo stopnjo konverzije pri zaključevanju in dodajanju storitev, s tem neposredno vplivamo na RVC in vrednost prodaje. Zato to tudi nagrajujemo.

Pomembno je, da ni preveč fokusov in da delamo postopno. Verjamem, da bomo sistem nagrajevanja v prihodnje tudi spremenili oz. dopolnili, ampak šele, ko bomo zadane cilje dosegli na teh dveh parametrih. Tu so pomembni parametri še povprečna vrednost nakupa in število izdelkov na računu. Ampak tja še pridemo.«

Prodaja se mora osredotočiti na stopnjo konverzije iz obiska v kupca. Tako pri nas na tej poti do ciljne prodajne vrednosti in RVC spremljamo stopnjo konverzije oz. zaključevanja prodaje (CR), nato pa pridejo v poštev naše specifikke.

Po kom ste se pri tem zgledovali?

»To izhaja predvsem iz značilnosti Big Banga, njegovih zaposlenih in strategije, ki smo si jo zastavili. Nagrajevalni sistem mora zasledovati strategijo in

jo podpirati. Ampak konkretno, ne samo krovno.«

Kako so spremembo sprejeli prodajalci?

»Imamo res izjemne prodajalce oz. prodajne svetovalce, ki so tudi v okviru vseh raziskav prepoznani kot najboljše v panogi prodaje potrošniške elektronike. Za njih je bila sprememba samo večji fokus in nekaj, na kar imajo vpliv, si znajo izračunati, kaj dobijo, če so uspešni, zato večjih težav nismo imeli. Danes menim, da je ta sistem ena naših glavnih prednosti, saj lahko zaposleni, ki delajo presežke, dobijo zelo lepo plačilo za dobro opravljeno delo.«

Danes menim, da je ta sistem ena naših glavnih prednosti, saj lahko zaposleni, ki delajo presežke, do-

bijo zelo lepo plačilo za dobro opravljeno delo.

Bi takšna sprememba bila mogoča brez prehodne reorganizacije?

»Zagotovo bi bila v neki obliki. Sistem je rezultat dela odličnih ekip v podjetju.«

Kako, ob samih vložkih podjetja tudi v izobraževanje in vodenje prodajalcev, dokazujete učinkovitost tega pristopa?

»Digitalizacija poslovanja in strokovna podpora naših zaposlenih sta naša ključna razlikovalna prednost – blagoznanstvo in poznavanje tehnologije s strani naših prodajnih ekipa pa je osnova, saj obstajamo, ker želimo vsem pomagati uživati v UAU tehnologiji. Naš jasn fokus in izostrena strategija podjetja pa se odražata

v dobrih poslovnih rezultatih. Leto 2022 smo tako zaključili z res dobrimi rezultati«

Komu bi tak pristop še priporočali?

»Menim, da bi morali vsi izhajati iz sestavin skupnega uspeha, ne samo iz posledic. Ključne so male zmage. Če je cilj predaleč oz. ti sploh ni jasn ali nanj nimaš dejanskega vpliva, se z njim ne poistovetiš in ga posledično ne realiziraš. Če pa na cilj lahko vplivaš, si ga vzameš za svojega in ga presegaš. Pa še nagrajen si za dobro delo.«

Prispevek je bil prvič objavljen 15.03.2023, akademija-finance.si



SKUPINA HSE: NOSILKA ZELENEGA PREHODA SLOVENIJE

Skupina HSE je največja proizvajalka električne energije iz obnovljivih virov v Sloveniji. Njene hidroelektrarne in sončne elektrarne proizvedejo več kot dve tretjini vse brezogljične električne energije.

Skupina HSE bo imela pomembno vlogo pri preobrazbi slovenske energetike in z njo vse države. Razogljčenju Slovenije so prilagojeni vsi njeni razvojni načrti, pospešeno vlaganje v obnovljive vire energije pa je glavno gonilo povečevanja deleža do okolja prijazne oskrbe gospodarstva z električno energijo. »Nove naložbene priložnosti bomo iskali predvsem na področjih sončnih in vetrnih elektrarn, hidroelektrarn in malih hidroelektrarn, črpalnih hidroelektrarn, geotermalnih elektrarn, elektrarn na biomaso, vodikovih tehnologij in baterijskih hranilnikov. Pozabili pa ne bomo niti na ustrezne storitve za aktivno vlogo končnih odjemalcev pri zelenem prehodu ter na ustvarjanje delovnih mest, vse to ob nenehnem zagotavljanju zanesljivosti oskrbe in energetske samozadostnosti Slovenije,« pravi **Tomaž Štokelj**, generalni direktor HSE.



(intervju) V katerih delih industrije je samo ena alternativa fosilnim gorivom

Louise Maizières. (foto: Jernej Lasič)

*Nemška industrijska in trgovinska zbornica Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) povezuje interese vseh panog nemškega gospodarstva in jih predstavlja politikom, državnim ustanovam in javnosti. V DIHK oblikujejo stališče celotnega nemškega gospodarstva in sodelujejo pri oblikovanju stališč politikov in administracije v Bruslju in Berlinu. Glavna govornica letošnje konference Dnevi energetikov je bila **Louise Maizières**, vodja oddelka za vodik, toploto in alternativne pogone v DIHK. Pred konferenco smo ji zastavili nekaj vprašanj.*

Kateri so ključni izzivi evropskih podjetij pri preoblikovanju v gospodarstvo z neto ničelnimi izpusti toplogrednih plinov?

Preoblikovanje evropske ekonomije zahteva cenovno dostopno in v primerjavi z drugimi deli sveta konkurenčno energijo, poleg tega pa tudi odporno in prožno oskrbo z energijo. Za evropsko komisijo je največji izziv zmanjšanje odvisnosti od uvoza, kar zahteva hitrejšo in bolj preproste postopke pri razvoju in postavitvi obnovljivih virov energije. V prehodni fazi so potrebne ogromne naložbe, podjetja pa je treba podpreti, bodisi prek ogljikovih pogodb za razliko bodisi s subvencijami, na primer za pomembne projekte skupnega evropskega interesa.

Poraba električne energije bo s preoblikovanjem gospodarstva z neto ničelnimi izpusti rasla, EU pa bo še naprej odvisna od uvoza energije. Za vzdržljivo oskrbo z energijo je bistveno, da hitro postavimo evropsko infrastrukturo in oblikujemo skupne nabave energije.

Kako naj se evropska industrija pripravi na vse večjo skrb za ohranjanje biodiverzitete?

Trajnostna in rastoča ekonomija je odvisna od dobro delujočega ekosistema. Delovanje ekosistema omogoča regulacijo kakovosti zraka, podnebja, vode, zemlje in drugega. Biodiverziteta pa je ključni kazalnik dobro delujočega ekosistema. Ukrepi za njeno zaščito in ohranjanje pri-

pomorejo h kakovosti ekosistema.

Organizacija DIHK se je zato v partnerstvu z nemškim zveznim ministrstvom za okolje in različnimi združenji zavezala k spoštovanju biodiverzitete. Z organizacijami, kot so Global Nature Fund, Biodiversity in good Company, Bodensee-Stiftung in Centre on Sustainable Consumption and Production vzpostavljamo centre za podporo in svetovanje podjetjem, na primer projekt UBI.

Kakšna bo po vašem pričakovanju leta 2030 loga vodika v nemškem gospodarstvu?

Nemški proizvodni procesi so od fosilnih goriv še vedno močno odvisni kljub velikim naporom nemških pod-

jetij. V nekaterih so se zavezali, da bodo dosegli neto ničelne izpuste toplogrednih plinov pred letom 2030. Pri doseganju podnebne nevtalnosti podjetja ovirajo pomanjkanje zadostnih količin trajnostnih alternativ po dostopni ceni, pomanjkanje usposobljenih delavcev za izvedbo prehoda na drugačno gorivo in dolgi postopki pridobivanja dovoljenj.

Zeleni vodik, v prehodnem obdobju pa tudi modri vodik, sta edina trajnostna alternativa fosilnim gorivom v sektorjih, kjer potekajo visokotemperaturni procesi. Vodik bo omogočil neto ničelno ekonomijo v tistih industrijskih procesih, ki jih ni mogoče elektrificirati. Še več, vodik prinaša priložnost za ponovno uporabo obstoječe plinske infrastrukture.

Borzen

**Energija za danes.
Moč za jutri.**

Zagotavljamo **usklajeno delovanje** elektroenergetskega sistema in spodbujamo **zeleni prehod**.

www.borzen.si

EIMV
ELEKTROINŠTITUT
MILAN VIDMAR

PARTNERJI ENERGETIKE



SPECIALIZIRANI STROKOVNJAKI



EU IN MEDNARODNI
PROJEKTI



CELOVITA
OBRAVNAVA

Smo vodilna slovenska inženirska in znanstveno-raziskovalna organizacija na področju elektroenergetike in splošne energetike. Soustvarjamo napredno proizvodnjo, kakovosten prenos in zanesljivo distribucijo električne energije.

Znanje in izkušnje usmerjamo v načrtovanje, razvoj, gradnjo, obratovanje in

vzdrževanje elektroenergetskih naprav ter sistemov, ki so gradniki celovite preskrbe z električno energijo. Diagnosticiramo stanja, prepoznavamo tveganja in prispevamo k zanesljivemu delovanju elektroenergetskih naprav ter nemotenim proizvodnim procesom v industriji. Smo partnerji energetike.

Spoznajte naša prizadevanja na www.eimv.si

To je pet naj energetskega projektov leta 2023



Podelitev nagrad Časnika Finance. (foto: Jernej Lasič)

Na konferenci Dnevi energetikov smo podelili nagrade Časnika Finance za najboljše energetske projekte in energetsko najbolj učinkovito podjetje.

Energetske nagrade, teh je pet, smo podelili v treh kategorijah: energetsko učinkovit projekt, energetsko učinkovito podjetje in promocijski projekt. V vsaki kategoriji je strokovna žirija najprej izbrala finaliste, v vsaki kategoriji pa smo podelili po dve nagradi, eno po izboru strokovne žirije, drugo pa po izboru bralcev Financ, ki so glasovali prek spleta.

Predstavljamo nagrajence, v vsaki kategoriji pa naštevamo še preostale finaliste.

1. Energetskega učinkovit projekt

Nagrajenec po izboru strokovne žirije je **občina Lendava** za sistem ogrevanja v spomeniško zaščiteni vili, v kateri je knjižnica. Stavbo so najprej priključili na geotermalni sis-

tem daljinskega ogrevanja, potem pa so vgradili dva tisočlitrska jeklena zalogovnika, polnjena s parafinskim materialom. Zalogovnik uporabljajo v času, ko objekti, ki so priključeni na toplovod pred knjižnico, odvezemajo največ toplote, kar je predvsem ob zgodnjih jutranjih urah. Parafinski zalogovnik ima boljše energetske lastnosti od klasičnih vodnih zalogovnikov, poleg tega pa potrebuje manj prostora.

Bralci Financ pa so se odločili za sončno elektrarno Prapretno. Postavila jo je družba **HSE** in je po več merilih prva v Sloveniji. Med drugim je prva sončna elektrarna moči, večje od megavata, za katero sta bili pridobljeni gradbeno in uporabno dovoljenje. Poleg tega je prva velika sončna elektrarna, ki je bila postavljena na degradiranem območju in tudi prva sončna elektrarna nad

megavatom moči, ki je bila priključena v elektrodistribucijsko omrežje. Elektrarna pa ima tudi simbolni pomen, saj stoji na območje, ki je bilo v preteklosti okoljsko zelo obremenjeno s termoelektrarno in premo-govniki.

Finalisti so bili podjetje **Amibit** s sistemom za upravljanje energije Reduxi, podjetje **Vizije mobilnosti** za nadomeščanje klasičnih vozil z e-vozili in **SIJ Acroni** za posodobitev ogrevalnih mest v ponovcah, kar je zmanjšalo nepredvidene zastoje, skrajšalo čas ogrevanja in energijsko optimiziralo postopke.

2. Energetskega učinkovito podjetje

Obe priznanji, po izboru bralcev in strokovne žirije, je dobila **Krka** za celovito in učinkovito upravljanje ener-

gije. S takšnim ravnanjem znižujejo specifično rabo energije glede na proizvodne stroške in obseg proizvodnje. V krovni sistem ravnanja z energijo je neposredno vključenih 16 zaposlenih, posredno pa več kot 70. Na leto prihranijo več kot 50 gigavatnih ur električne energije in zemeljskega plina, izpuste ogljikovega dioksida zmanjšajo za 45 tisoč ton, 14 odstotkov električne energije pa proizvedejo z lastnimi alternativnimi viri.

Finalist je podjetje **EVJ** iz Kisovca, kjer so povečali energetske učinkovitost in samooskrbo z naložbo v sončno elektrarno in hranilnike energije.

3. Promocijski projekt

Najboljši projekt za promocijo učinkovite rabe in obnovljivih virov energije je po mnenju strokovne žirije **Interenergo**. Najprej so energetske prenovili objekt srednje ekonomske, storitvene in gradbene šole iz Kranja, potem pa so se lotili izobraževanja. Dijake učijo o rabi energije, energetske varnosti in učinkovitosti. S šolo sodelujejo pri vključitvi energetskega tem v učni načrt, okrepi želijo razumevanje dijakov o nujnosti zelenega energetskega prehoda, profesorjem pa omogočiti, da v svoje načrte vključijo tudi izkustveno učenje.

Priznanje po izboru bralcev pa je dobilo partnerstva za trajnostno gospodarstvo **CER** za Green Star, digitalno strateško orodje s podatki o trajnostnem poslovanju. S projektom pomagajo podjetjem pri pripravi strategij trajnostnega poslovanja, vključuje pa tudi certifikat odličnosti. S projektom želijo tudi opozoriti na podjetja, v katerih sistematično uvajajo trajnostna načela pri skrbi za okolje in družbo ter pri vodenju podjetja oziroma načela ESG. Projekt temelji na vprašalniku s 115 vprašanji, s katerimi v podjetju ocenijo stanje ciljev ESG in ukrepov za doseganje takšnih ciljev.

Finalist je bilo društvo **En-lite** za projekt Mladi za učinkovit energetske prehod Slovenije, s katerim opol-

nomočijo mlade, ki se želijo vključiti v oblikovanje učinkovite energetske prihodnosti.

info@geoplin.si
www.geoplin.si

Več energije
za takšno življenje,
ki ga hočemo.

Geoplin. Energiji blizu.

geoplin
PETROL GROUP

Oglas

**ZANESLJIVA ENERGIJA.
ŽE VEČ KOT 75 LET.**

Z lastnimi elektrarnami iz obnovljivih virov vetra, sonca in vode proizvajamo okolju prijazno energijo in prispevamo k večji energetske samozadostnosti.

Tudi vam s celovitimi energetske rešitvami pomagamo doseči večjo energetske učinkovitost in samooskrbo.

Za naš skupni, nizkoogljivi svet.

PETROL
Energija za življenje

petrol.si/eios / poslovne.resitve@petrol.si / 01 586 35 35

Oglas



BOGASTVO ŽIVALŠKIH VRST NA OBMOČJU PRETOČNIH AKUMULACIJ NA SPODNJI SAVI

Sodobne metode umeščanja pretočnih akumulacij v prostor zahtevajo celovitost in multidisciplinarnost ter vključitev različnih deležnikov. Primer dobre prakse so pretočne akumulacije na spodnji Savi, kjer so med gradnjo uredili nadomestne habitate, v času obratovanja pa se na podlagi monitoringov in sodelovanja s strokovnjaki s področja ekologije, biologije in drugih naravoslovnih ved zbirajo podatki in oblikujejo nova znanja o prostoru. To omogoča prilagajanje neizogibnim spremembam v naravi. Prav narava je namreč tista, ki daje prostoru dinamiko.

V družbi HESS pri načrtovanju, gradnji in obratovanju ter vzdrževanju svojih objektov namenjamo posebno skrb živalskim in rastlinskim vrstam ter naravovarstvenim ureditvam, ki so na in ob pretočnih akumulacijah hidroelektrarn. Mednje sodijo umetni otoki, gnezdilni splavi, plitvina s trstičjem, ribje steze, sonaravni drenažni kanal in druge. Omenjene ureditve so med drugim namenjene tudi gnezdenju ogroženih vrst ptic. Kot življenjski prostor jih uporabljajo vodne ptice, kot so liske, zelenonoge tukalice in race mlakarice, ter različne vrste žab. Na bregovih pretočnih akumulacij se sprehajajo sive in bele čaplje, togotniki in deževniki, ki na plitvinah iščejo hrano. Z dvigom podtalnice je oživel tudi potok Močnik. Ob njem lahko opazimo rjave srakoperje, poljske vrabce, vrbje kovačke, več vrst pastirc in drugih ptic, rakarje, močvirske trstnice ter vodomce. Poleg ptic pa ga kot življenjski prostor vse bolj uporablja tudi bober.

Dejansko stanje naravovarstvenih ureditev ugotavljamo z izvedbo rednih monitoringov, njihovi rezultati pa so podlaga za konkretna dejanja, s katerimi izboljšujemo razmere v naravi. Eno od takšnih so na primer vsakoletna vzdrževalna dela, s katerimi na določenih naravovarstvenih ureditvah na območju pretočnih akumulacij povečujemo število gnezdečih parov ali z izboljšanjem pogojev za gnezdenje privabljamo tiste ptice, ki jih do zdaj na tem območju še nismo zasledili. Vsekakor je skrb za biotsko raznovrstnost eden naših najpomembnejših ciljev, h kateremu smo zavezani in smo mu predani že od začetkov.





ELES PREJEL PRVO NAGRADO V KATEGORIJI KOMUNICIRANJA O KORPORATIVNIH ZADEVAH WCFA DAVOS 2023

V torek, **12. decembra**, je **WCFA** razglasil zmagovalce komunikacijske globalne industrije ter z Davos Communications Awards za vzorno komuniciranje o korporativnih zadevah s prvim mestom na svetu nagradil ELES, Katja Fašink (vodja službe za korporativno komuniciranje) pa je prejela naziv najboljše krizne komunikatorke.



Družbo ELES je kot zmagovalca v kategoriji komuniciranja o korporativnih zadevah razglasil predsednik žirije Arun Sudhman. Povedal je: »ELES prejme prvo nagrado za vzorne komunikacijske strategije, ki premoščajo vrzeli med energetske industrijo in širšo javnostjo. Družbo vodi direktor **Aleksander Mervar**, ki je učinkovito komuniciral svojo vizijo trajnostne prihodnosti, pri čemer poudarja pomen zelenega prehoda in vključevanja obnovljivih virov energije. ELES aktivno sodeluje na različnih konferencah, aktivno vključuje ženske v energetske dialoge, gradi pametna omrežja in viša standarde energetske kongresne industrije, s čimer izkazuje zavezanost transparentnemu komuniciranju pri temah, ključnih za energetske sektor. Prisotnost ključnih osebnosti, kot je Katja Fašink, vodja korporativnega komuniciranja v družbi ELES, dodatno poudarja predanost Elesa pri spodbujanju globljega razumevanja kompleksnih vprašanj, povezanih z energetskega sektorjem. S pronicljivimi intervjuji, članki in sodelovanji se je ELES uspešno uveljavil kot vodilni miselni vodja, zaradi česar je zaslužen prejemnik nagrade.«



Pri kategoriji za najboljšega vodjo kriznega komuniciranja je ob razglasitvi zmagovalke **Katje Fašink**, vodje korporativnega komuniciranja v družbi ELES, predsednik žirije Arun Sudhman dodal: »Njeno učinkovito vodenje je pozitivno vplivalo na ugled družbe in zmanjšalo negativne medijske konotacije. Na edinstvenem položaju nadzoruje vso komunikacijo, dokumentacijo in korporativne dogodke družbe, ki jo zastopa. Iz dokumentiranja korporativnih dogodkov in komunikacijskih sodelovanj v kompleksnih krizah je razvidno, da gre za ugledno komunikatorko, ki je med drugim uspešno končala Oxfordovo akademijo za korporativne zadeve in je tudi doktorska kandidatka ter vodja posebne skupine za korporativni ugled pri Forbes Communication Council v ZDA. Priznana je tudi po svojih prispevkih k teoriji komunikacije, saj se njeno vodenje širi na mednarodne platforme, kjer predseduje PRCA Slovenija in je sodelovala v žiriji za PRCA Platinum Awards 2023, ICCO 2023 in BalCannes 2023. Poleg poklicnega udejstvovanja je tudi v prostem času zagovornica človekovih in okoljskih pravic.«

<https://www.eles.si/novice/ArticleID/20687/ELES-prejel-prvo-nagrado-v-kategoriji-komuniciranja-korporativnih-zadev-WCFA-DAVOS-2023>



POSLUJTE VARNO. BREZ KOMPROMISOV.

Celovita varnostna rešitve za podjetja vseh velikosti. Varujemo vaš posel, vaše zaposlene, vaše ideje, vaše poslanstvo in vašo identiteto.



SISTEMSKI VARNOSTNI PREGLEDI SO NAJUČINKOVITEJŠA METODA PREVERJANJA STOPNJE VARNOSTI INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Kibernetski napadi in varnostne grožnje so čedalje pogostejši in pomenijo tveganje za vse organizacije. Zato je izredno pomembno, da so organizacije na to področje pozorne ter da sprejemajo in izvajajo različne ukrepe za zaščito svojih dejavnosti in infrastrukture. Med tovrstne ukrepe sodijo tudi varnostni pregledi, ki jih izvajajo strokovnjaki Telekoma Slovenije. Sistemski varnostni pregledi so najučinkovitejša metoda preverjanja stopnje varnosti informacijskega sistema, saj se pri tem uporabljajo enake metode, tehnike in orodja, kot jih uporabljajo napadalci oziroma hekerji.

Primarni cilj varnostnih pregledov je identificiranje področij, ki jih je v okviru varnosti informacijskih sistemov treba izboljšati, sekundarni pa seznanjanje skrbnikov in uporabnikov sistemov z odkritimi ranljivostmi in ukrepi za njihovo odpravo. Namen sistemskih varnostnih pregledov je zagotavljanje varnega delovanja ključnih poslovnih procesov, zaščita intelektualne lastnine in preprečevanje odtekanja podatkov.

V okviru varnostnih pregledov strokovnjaki Telekoma Slovenije opravijo pregled IT-sistemov in storitev, identificirajo morebitne varnostne ranljivosti ter ocenijo njihovo kritičnost in tveganja za poslovanje. Pregledi vključujejo tudi izvedbo različnih preizkusov in simulacij vdorov, ki naročnikom pomagajo razumeti, kako hekerji lahko zlorabijo določene konkretne ranljivosti in kakšno škodo lahko povzročijo. Po pregledu izdelajo tudi poročilo tako za vodstvo kot za IT-strokovnjake.

Priporočljivo je redno izvajanje varnostnih pregledov. V industrijskih okoljih je pomembno, da jih izvajamo na način, ki ne vpliva na delovanje sistema in proizvodnje, hkrati pa zagotovi temeljit pregled in odkrivanje morebitnih varnostnih vrzeli.

Več o varnostnih pregledih je na voljo na spletni strani Telekoma Slovenije: <https://www.telekom.si/velika-podjetja/varnostne-resitve/sistemski-varnostni-pregledi>. Za kakršnekoli dodatne informacije pa pišite na poslovna.prodaja@telekom.si.



(intervju) Trevor Williams, ekonomist: Dvigovanje obrestnih mer se bliža koncu



Obrestne mere se bodo ustalile pri okoli dveh do treh odstotkih, kar bi se moralo zgoditi že pred leti, napoveduje ekonomist **Trevor Williams**. (foto: Fraser Allan)

Inflacija je namreč prav tako blizu vrha in se bo do konca leta znižala vsaj za polovico, ocenjuje nekdanji prvi ekonomist londonske Lloyds Bank.

Avtor: Boštjan Usenik

Britanec **Trevor Williams** je bil več kot desetletje glavni ekonomist pri **banki Lloyds**, zdaj pa je svetovalec in rotirajoči predsednik odbora za denarno politiko v senci pri možganskem trustu **Institute of Economic Affairs** in gostujoči profesor na univerzah Derby in St. Mary's. Z njim smo o ključnih trendih in politikah, ki oblikujejo gospodarstvo in trge, govorili pred njegovim nastopom na Finančni konferenci v Portorožu.

Malo za šalo, malo zares – vam je bilo kdaj žal, da ste izbrali kariero s področja financ?

Dobro vprašanje. Pravzaprav so finance ena najboljših stvari, ki so se mi zgodile. Moj oče je bil pleskar in dekorater. Že kot otrok sem si rekel, da je njegovo delo čisto pretežno zame. So ljudje, ki so zares dobri pri, kot jim rečem, »pravih poklicih« in popravilih, jaz pa sem tam neuporaben.

Zanimivo, da ste omenili popravila ... Ekonomist Hyman Minsky je trdil, da se realna ekonomija s financami pravzaprav ne da popravljati – točneje, bolj ko želiš stabilizirati finance, bolj destabiliziraš realno gospodarstvo (ob zadolževanju). Se strinjate s tem?

Se, a ne povsem. Strinjam se s škodljivostjo tveganj, ki izvirajo iz pretirane zadolževanja, kar povzroča cikle bumov in zlomov. To imenujemo Minskyjev moment. Še bolj problematično pa se mi zdi odzivanje oblasti na te zlome. Pri sesutju Silicon Valley Bank smo videli, da so se znova odzvale z okrepitevijo likvidnosti, kar pa spet spodbuja k nadaljevanju sprejemanja pretveganih odločitev. Gre za vprašanje moralnega hazarda.

Še bolj problematično kot pretirano zadolževanje je odzivanje oblasti na zlome.

Vprašanje je torej, zakaj je odziv tak, kot je, in kako ga lahko spremenimo. Banke in finančne ustanove, ki zaidejo v težave, bi morali pustiti propasti, tako kot bi pustili, da propade podjetje za proizvodnjo motorjev, proizvajalec hrane in kakšno drugo podjetje v realnem sektorju. Ne rešujemo jih ves čas. Morda razlog tiči v tem, da vodilne osebe izvirajo iz istega okolja in se ščitijo med seboj. Verjetno pa tudi v tem, da neke banke, ki ima lovke v celi vrsti panog, ob propadu ni lahko nadomestiti. Razlogi so večplastni.

Ob tem se prevečkrat zgodi še to, da se izgube prepogosto socializirajo z davkoplačevalskim denarjem, dobički in bonusi vodstev pa ostajajo v zasebni domeni.

Omejiva se na ZDA in Evropo – od začetka leta 2022 smo priča dvigovanju obrestnih mer, strmina dvigov je brez primere. Obenem pa realno gospodarstvo še kar raste, delniški trg je vsega 15 odstotkov od svojega vrha, dobički družb ostajajo krepki. Lahko s ptičje perspektive orišete svoj pogled na ta kreditni cikel?

Prič, obrestne mere so bile predolgo prenizke. Poplava likvidnosti se je prelila v naložbe in dvignila ceno premoženja previsoko. V splošnem menim, da so tečajni na delniških trgih precejnjeni. Precenjane so bile tudi obveznice, kar smo videli po njihovih rekordno nizkih donosnostih. Ta balon, ki je nastal zaradi predolgega trajanja sproščene politike po veliki finančni krizi 2008–2009, je bilo treba predreti, kajti sicer bi gospodarstvu grozile še hujše posledice prej omenjenega momenta Minsky.

Torej, kje smo trenutno v tem kreditnem ciklu? Mislim, da smo blizu koncu. Da so obrestne mere blizu vrha, saj je tudi inflacija blizu vrha. A obrestne mere se ne bodo vrnile na raven okoli ničle.

Vzemite raven plač in pogledjte, za koliko se je povprečna plača zvišala v zadnjih 14 letih, in to primerjajte z donosnostjo kapitala. Videli boste, da se je zadnja – torej vrednost delnic, obveznic, stanovanjskih ne-

premičnin – dvignila med 50 in 80 odstotki. V istem obdobju pa se plače, če jih prilagodite za inflacijo, niso spremenile ali pa so se celo realno znižale.

V tem času so torej tisti z dostopom do kapitala precenili finančna sredstva, kar je po pojem mnenju treba popraviti s politiko, ki se ne bo vrnila v obdobje pred veliko finančno krizo. Po mojem mnenju se bodo obrestne mere na koncu ustalile pri okoli dveh do treh odstotkih, kar bi se moralo zgoditi že pred leti.

Razumem, a še vedno nismo priča posebno korenitemu znižanju vrednosti premoženja. Zgolj 15-odstotni popravek tečajev delnic, zgodovinsko gledano, ni pravi popravek. Enako velja za moč trga dela in dobičke podjetij.

To bi izpodbijal. Če pogledate dobičke realnega sektorja oziroma industrije, se podjetja trudijo dosegati letne donosnosti med zgolj pet in deset odstotki. Edino finančni dobički so bili preveliki zaradi kvantitativnega sproščanja in se morajo zdaj spustiti na trda tla.

Opravka imamo z močnim trgom delovne sile, a ne zaradi gospo-

darskega cikla, temveč zato, ker se prebivalstvo stara, obseg delovne sile pa se krči.

Na drugi strani pa imamo res opravka z močnim trgom delovne sile oziroma z dobro ravnijo zaposlenosti, ne zaradi gospodarskega cikla, temveč zato, ker se prebivalstvo stara, obseg delovne sile pa se krči.

Naj opozorim še na eno stvar. Obstaja neresnični mit, ki pravi, da inflacija cen poganja inflacijo plač. Inflacija plač je rezultat gibanja produktivnosti oziroma tega, kako podjetje ustvarja svoj dobiček, da lahko plača svoje zaposlene. Izjema so morda kvečjemu plače v javnem sektorju, ki pa itak vedno sledijo gibanju plač v zasebnem sektorju.

Nekateri ekonomisti sicer pravijo, da tudi če centralne banke le ohranijo trenutno raven obrestnih mer, obstaja precejšnja možnost, da resnejše kreditno zaostrovanje šele prihaja. Se strinjate s to tezo? Kdaj pričakujete, da bo trgom in gospodarstvu zavladal likvidnostni krč?

Ne sprejemam predpostavke o tako hitri rasti realnega gospodarstva, da bi povzročala tolikšno inflacijo, da bi

Prisloni kartico Mastercard in se zapelji po Ljubljani z avobusi LPP.

Zdaj lahko s kartico Mastercard plačujete tudi vozovnice za avobuse LPP.

LPP | NLB | Margento



Trevor Williams. (foto: Jernej Lasič)

to zahtevalo še dodano dvigovanje obrestnih mer. Mislim, da bodo v državah, ki dvigujejo obrestne mere, obrestne mere s trenutne ravni upadle, ne rasle. Ne bodo sicer upadle na ničelno raven, kakršna je bila v 14 letih do februarja 2022, temveč za polovico. Obrestne mere v ZDA bodo tako morda dosegle pet odstotkov, zato mislim, da bo povprečje med dvema odstotkoma in pol in tremi odstotki.

Zniževanje inflacije bo torej omogočilo sproščanje obrestne politike?

Tudi gospodarstvo ne bo raslo dovolj hitro. Napovedane enoodstotne stopnje rasti BDP v ZDA in EU so skromne.

Zaradi razmeroma visokih obrestnih mer se bo pritisk na gospodarsko aktivnost nadaljeval tako letos kot v letu 2024.

Ob tem ne smemo pozabiti, da smo lani doživeli ponudbeni šok, povezan predvsem z vojno v Ukrajini. Zvišal je raven cen po vsej verigi. Torej, če se cene v prvem letu dvignejo na primer za 30 odstotkov in se v drugem letu ne spustijo, se to v prvem letu izrazi kot velik skok inflacije, v drugem letu pa je inflacija ničelna, če novega ponudbenega šoka ni.

Predvidevam sicer, da bo nekaj inflacije skozi sistem še šlo, a mislim, da se bo stopnja inflacije do konca tega leta znižala najmanj za polovico.

Zaradi razmeroma visokih obrestnih mer se bo pritisk na gospodarsko aktivnost nadaljeval tako letos kot v letu 2024. Z drugimi besedami, mislim, da se bo inflacija vrnila na ciljno raven ali pa v mnogih državah še nižje, kar pomeni, da se bodo obrestne mere lahko znižale. Ne razumem, zakaj bi inflacija vztrajala na visokih ravneh, saj je niso poganjali ne povpraševanje ne baloni, temveč predvsem ponudbeni šoki.

Ali ni eden od ciljev centralnih bank, vsaj Fed, tudi oslabitev trga dela, ki naj bi bil po nekaterih interpretacijah inflatoren?

Denarna politika lahko tu naredi napako, če bo še naprej zaostrovala. Pričakovati, da bo trg dela oslabil, je po mojem mnenju velika napaka, saj trg dela doživlja sistemsko preobrazbo zaradi pomanjkanja ključnih delavcev, kar povzroča krčenje delovno sposobnega prebivalstva v nekaterih državah. Ne smemo pričakovati, da se bodo trgi dela obnašali tako, kot so se v prejšnjih gospodarskih ciklih. Zato je zasledovanje višje brezposelnosti lahko velika napaka denarne politike. Če bodo poskrbeli

za brezposelnost, bo pomenilo, da so škodovali gospodarstvu brez utemeljenega razloga.

Zasledovanje višje brezposelnosti bi bila lahko velika napaka denarne politike.

Centralne banke bi morale referenčne obrestne mere ob upadanju inflacije zniževati, obenem pa nadaljevati kvantitativno zaostrovanje oziroma umikanje presežne likvidnosti s finančnih trgov. To bi bila po mojem mnenju prava politika.

Nekateri ekonomisti trdijo raven nasprotno, in sicer da bi bilo v trenutnem okolju tako visoke zadolženosti najbolje, da bi raven obrestnih mer (za nova zadolževanja) ostala visoka, prek kvantitativnega sproščanja pa bi skrbeli za normalen potek refinanciranja obstoječih dolgov.

No, lahko se obračate na obe strani. Ljudje, ki želijo svoj denar nazaj, želijo svoj denar nazaj. Toda ljudje, ki imajo posojila, morajo tudi vlagati. Denar mora najti dom in nekdo mora investirati. Nova sredstva se ustvarjajo tudi na primer, ko delamo nove stvari. Obstajajo fascinantna področja, kjer se bo vaš denar bolj oplemenitil, denimo pri vlaganju v najrazličnejše čiste tehnologije,

vesoljsko tehnologijo prilagajanja, kvantno tehnologijo, samo osnovno infrastrukturo, nadgradnjo. In vse to prinaša tudi donos.

Drži, vendar to ne zmanjšuje obsega centralnoobančnih bilanc.

Neposredno sicer ne, prek spodbujanja gospodarske rasti pa. Najboljša možnost zniževanja relativne ravni zadolževanja je prek spodbujanja rasti BDP, ne pa z ustvarjanjem kaskad stečajev in velike gospodarske depresije.

Mimogrede, obstaja še en temeljni dejavnik, ki je po mojem mnenju zelo zanimiv. Kaj se zgodi s stopnjami varčevanja v starajoči se družbi?

Dvignejo se.

Če imate starajočo se strukturo in začnete dobivati več ljudi, ki so odvisni od pokojninskih dohodkov, želijo na svoje prihranke prejemanje donos. To pa jim lahko omogočite samo, če gospodarstvo raste, saj bodo v nasprotnem primeru morali privarčevati še več, kar bo še bolj oslabilo domače povpraševanje in s tem gospodarsko rast.

Najboljši način zniževanja relativne ravni zadolževanja je prek spodbujanja rasti BDP, ne pa z

ustvarjanjem kaskad stečajev in gospodarske depresije.

Menim, da obstaja dovolj prihrankov, ki bi jih bilo dobro oziroma potrebno usmeriti v refinanciranje. Zagovarjam spremembo pravil, ki bi dovolila, da del prihrankov, ki se trenutno lahko vlaga le v določeno vrsto finančnih instrumentov, kot jih določijo regulatorji, razširi na skupino sredstev z bolj produktivnimi donosi. Zakaj ne na primer v dolgoročna vlaganja v infrastrukturo, na primer vodo, kanalizacijo, kar bi omogočalo 20- ali 30-letne donose.

Katera znamenja zaostrovanja kreditnih pogojev pa trenutno opazate v sistemu? Prejemate tovrstne informacije od kolegov bančnikov?

Prejemam. Število stečajev podjetij se je začelo povečevati. Vse več podjetij je v finančnih težavah. Vse več je insolventnosti. Vse več je tudi prestrukturiranja med podjetji, vse bolj aktivna so tudi podjetja za izterjavo dolgov in za njihovo prestrukturiranje. Zasebni kapital morda zdaj išče priložnosti tudi v takšnem profilu podjetij, namesto da bi s preveč denarja še naprej lovil vse bolj pre-

cenjene naložbe. Mislim, da je tudi dobro, da se vse to dogaja, da smo priča zaostrovanju kreditnih pogojev, a s tem ne bi smeli iti predaleč.

Katere gospodarske panoge pa so najbolj občutljive za kreditni krč?

Prve so banke, kot smo že videli v minulih tednih. Kot vedno gre tu tudi za ciklične sektorje, gradbena podjetja vedno vodijo v recesijo, prav tako trgovina na drobno. Gospodinjstva tudi ne trošijo toliko, kot so prej, a nekaj je tudi porabe, ki je bila med pandemijo namenjena spletnim stvarim. Podjetja, ki dobavljajo stvari prek spleta, tista, ki ponujajo pretočne vsebine, kot so Netflix, Apple in Amazon, opažajo šibkejšo dejavnost in tudi posledico stiske v gospodarstvu.

So pa tudi panoge, ki so doživele manj tovrstnih pritiskov. Zanimivo je, da ljudje, ki potujejo, še vedno najdejo denar za pobeg. Sektor hrane in pijače je kot vedno nekako odporen proti ciklom.

Kako občutljiv pa je nepremičniški trg, predvsem trg poslovnih nepremičnin? V mislih imam vse te prazne pisarne ...

Seveda, ta običajno vodi tako upad kot rast gospodarske aktivnosti.

Kaj pa opazate v Londonu?

Odlično vprašanje. Cene se kar ne znižajo. Preprosto ne gradimo dovolj. Recimo West End ostaja West End. Gre za fiksno območje, ki se ne širi. Tam nepremičnine tudi nihče noče prodati. Če pa kaj gre v prodajo, ljudje kupijo takoj in to za skoraj kakršnokoli ceno. London je nekoliko poseben.

Kakšen pa je sicer položaj v industriji? Kaj vam zdaj sporoča stanje zalog? So se že začele kopičiti?

Zaloge so se že povečale, to brez dvoma drži.

Zaradi pomanjkanja povpraševanja?

Zanesljivo zaradi bolj umirjenega povpraševanja. Ne pozabite, realna rast plač je omejena, gospodarska

dun & bradstreet

Zagotovite pospešek vaši prodaji!

Zaprosite za neobvezujoč brezplačni demo D&B Connect for Salesforce.

Prijavite se zdaj!



Trevor Williams. (foto: Jernej Lasič)

rast v Združenem kraljestvu pa je ena najšibkejših v Evropi. Morda bo Združeno kraljestvo letos edino gospodarstvo G20, ki se bo skrčilo, tudi zaradi brexita, seveda.

Poleg tega ste lahko priča stvarkam v javnem sektorju, tudi kot posledica 14 let varčevalnih politik. Udarec po življenjskem standardu v Združenem kraljestvu je resničen. Verjetno najgloblji upad realnih plač vse od petdesetih let prejšnjega stoletja občutno vpliva na potrošnjo.

Ali tudi v industrijski proizvodnji že opazate kakšne resnejše reze?

Ne še, pravzaprav se zdi, da industrijska dejavnost trenutno spet nekoliko okreva. Če pogledate indekse nabavnih menedžerjev PMI, se vidi, da storitvena in proizvodna podjetja zdaj postajajo bolj odporna proti upadom, kar se kaže z vrnitvijo kazalnika PMI nad kritično raven pri 50 točkah.

Kaj pa industrijska dejavnost v preostali Evropi in ZDA?

Tudi tam sta kazalnika storitvenih in proizvodnih dejavnosti PMI nad 50, kar pomeni, da aktivnost raste. Razpoloženje potrošnikov je torej

še vedno nekoliko prenizko, toda poslovna dejavnost se kaže nekoliko bolj robustno v primerjavi s tem, kjer je bila.

Toda razvita gospodarstva še vedno ne bodo močno rasla. Napoved za letošnje rast pod odstotkom v večini držav, prihodnje leto pa morda nad odstotkom ni super. Večina rasti pa tudi ne prihaja iz Evrope ali ZDA, temveč iz azijskih držav v razvoju – iz Indije, Kitajske in vseh, ki so povezane z njima, kot sta Malezija in Južna Koreja, mogoče pa ima od tega korist tudi Japonska.

Nekoliko šibkejši dolar pa jim tudi pomaga, kajne?

Zagotovo pomaga znižati stroške odplačevanja njihovega dolga. Toda dolarske dolgove tudi odplačujejo z dolarji. Torej mora tudi Fed nehati dvigovati obrestne mere. Za države, ki so se preveč zadolžile in so izpostavljene dolarskemu tečaju, obstaja tveganje nezmožnosti odplačevanja državnega dolga, sploh če ne rastejo dovolj hitro. Turčija ima problem. Tudi Brazilija bi lahko imela težave.

Ker so dolarske obrestne mere že blizu vrha, bi rekel, da bo dolar v primerjavi z evrom začel izgubljati del svoje prevelike apreciacije, ki smo ji bili priča lani.

Kje vidite dolar konec leta ali prihodnje leto?

Ker so dolarske obrestne mere že blizu vrha, bi rekel, da bo dolar v primerjavi z evrom začel izgubljati del svoje prevelike apreciacije, ki smo ji bili priča lani. Obenem mislim, da bo evropska stopnja rasti BDP nekoliko boljša kot v ZDA. Pričakujem pa tudi, da bodo v Fedu gotovo poskušali znižati obrestne mere v letu 2024.

Prispevek je bil prvič objavljen 30.04.2023 oe.finance.si.



JADEK & PENSA

GLAVNE SPREMEMBE ZAKONA O FINANČNEM POSLOVANJU, POSTOPKIH ZARADI INSOLVENTNOSTI IN PRISILNEM PRENEHANJU

S **1. novembrom 2023** je začela veljati težko pričakovana novela zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. Novosti, ki jih prinaša, so že predmet številnih kritik.

Med drugim novela uvaja nov pojem grozeče insolventnosti, to je stanja, ko dolžnik še ni insolventen, je pa verjetno, da bo to postal v letu dni. Revizorji in računovodje morajo po novem pisno opozoriti na (grozečo) insolventnost družbe, če to ugotovijo pri opravljanju svojih storitev.

Poslovodstvo mora brez odlašanja, najpozneje pa v mesecu dni od nastanka insolventnosti, vložiti predlog za začetek prisilne poravnave oziroma stečajnega postopka. Takšna ureditev dejansko odpravlja možnost zunajsodnega prestrukturiranja po nastanku insolventnosti, saj je poslovodstvo, ki takšnega predloga ne vložijo, predmet zelo stroge predpostavljene solidarne odgovornosti za dolgove dolžnika.

Omogočeno je izpodbijanje pravnih poslov dolžnika tudi zunaj izpodbijnega obdobja, kar posega v pravno varnost dolžnikov in zlasti tretjih oseb, ki z njim poslujejo.

S **1. januarjem 2025** se začnejo uporabljati določbe o novem postopku sodnega prestrukturiranja za odpravo grozeče insolventnosti. Ta postopek pa številnim subjektom ne bo dostopen zaradi (pre)strogih zakonskih omejitev, kot je nepravčasna predložitev letnega poročila ali davčnih obračunov.



COMTRADE SYSTEM INTEGRATION PARTNER ZA UMETNO INTELIGENCO V POSLOVNIH OKOLJIH

Vsem, ki so prisluhnili besedam strokovnjakov na dogodku **Umetna inteligenca: pripravimo se na prihodnost**, ki je potekal 18. oktobra 2023, je hitro postalo jasno, da pri umetni inteligenci (UI) vprašanje ni več, ali jo sploh uvajati v poslovanje, temveč kako in na katerih področjih.

Tema je vsekakor vroča. Generativna orodja umetne inteligence, kot so ChatGPT, Dall-E, Midjourney in številna druga, so vzbudila pozornost in odprla vprašanja glede njihove uporabe v poslovnih okoljih.

Ni vse v generativni UI

Ko podjetja načrtujejo uvedbo UI v poslovanje, se morajo zavedati, da poleg generativnih rešitev obstajajo tudi številni drugi pristopi, ki so lahko celo učinkovitejši, saj vsi vidiki in uporabnost generativne tehnologije še niso povsem jasni.

Podjetje Comtrade System Integration različne rešitve UI razvija že več kot 30 let in ima v regiji kar 500 strokovnjakov za različne vidike te tehnologije. V njihovi ponudbi so rešitve za strojno učenje, globoko učenje, obravnavo velikih količin podatkov ter poslovna analitika.

Praktična uporaba

Med Comtradovimi rešitvami so posebni paketi za trženje in kadrovske službe, s katerimi lahko podjetja uporabijo strojno učenje za boljšo prodajo, zmanjšanje osipa strank in napovedi zaposlenih, ki bodo v naslednjih mesecih zapustili podjetje. Umetna inteligenca jim tako omogoča občutno boljše strateško načrtovanje in poslovanje.

Comtrade uporablja tudi kognitivne storitve za hitrejše in bolj učinkovito delo ter preoblikovanje velikih količin podatkov v koristne vpoglede. Načini uporabe vključujejo prepoznavanje govora in zapisovanje v tekstovno obliko, pridobivanje informacij iz besedila ali analizo razpoložanja strank iz njihovih sporočil podpori.

Zelo koristni so tudi klepetalni roboti (chatbot), ki temeljijo na tehnologiji OpenAI, vendar se učijo iz naročnikovih preteklih pogovorov s strankami ali zaposlenimi za povsem prilagojeno izkušnjo. Poslovnim okoljem pomagajo razbremeniti zaposlene in zagotoviti boljšo uporabniško izkušnjo.





Znanje je sveta vladar

Posamezniki, ki slabše razumejo finance, bančne produkte in osnove ekonomije, so bolj dovzetni za tveganja, ki so jim izpostavljeni pri plačevanju in vlaganju, po drugi strani pa ne prepoznavajo priložnosti, ki se jim ponujajo. Zato je nujno, da tako o plačevanju kot tudi o finančnih in denarju na splošno vemo čim več, saj bomo le tako lahko imeli svoj denar pod nadzorom in sprejemali premišljene finančne odločitve.

Uredite svoje finance s pravilom 50-30-20

Že nekaj let nas spremlja višanje cen osnovnih življenjskih dobrin, energentov in storitev, zato je še toliko pomembnejše, da ima vsak posameznik ali družina urejene finance ter jasn pregled nad prihodki in izdatki. Marsikdo je v teh časih prisiljen v »zategovanje pasu«, hkrati pa zmotno prepričan, da z majhnimi zneski ni mogoče začeti varčevati ali vlagati.

Glavno je, da vzpostavimo nadzor nad porabo denarja in da poskrbimo, da naši odhodki ne presejajo naših prihodkov. Če si pri tem pomagamo s pravilom 50-30-20, bo različne finančne cilje lažje dosegati! Pravilo narekuje, da 50 odstotkov mesečnih prihodkov namenimo za potrebe oziroma najnujnejše stroške, 30 odstotkov za užitke in prosti čas ter 20 odstotkov za varčevanje za nujne primere, pokojnino in cilje, ki jih želimo doseči.

Spoznajte družino Bogataj

Prav te in podobne finančne vsebine smo poskušali preprosto pojasniti in ljudem približati skozi prizmo družine Bogataj. Skozi kratke animirane videovsebine spoznamo njene družinske člane, ki v različnih življenjskih obdobjih in situacijah sprejemajo pomembne finančne odločitve, ob tem pa si želijo zagotoviti finančno blaginjo in brezskrbno prihodnost. In z upoštevanjem osnovnih nasvetov za upravljanje financ jim je to tudi uspelo!

Oglejte si videoepizode o Bogatajevih na www.skb.si/financno-opismenjevanje, kjer boste med poučnimi informacijami in nasveti s področja odgovornega ravnanja z denarjem gotovo našli kaj koristnega tudi zase.



Slovenska
Marketinška
Konferenca



Foto: Jernej Lasič

To so podjetja, ki so pokazala največ marketinške odličnosti

Prvi dan 28. Slovenske marketinške konference, ki jo organizirata Društvo za marketing Slovenije (DMS) in Časnik Finance, so razglasili najboljše marketinške projekte minulega leta in jim podelili nagrade marketinške odličnosti.

Avtor: Špela Mikuš

Naziv letošnjega državnega prvaka v marketingu je za celosten marketinški pristop prejelo podjetje Atlantic Grupa. »Atlantic Grupa postavlja merilo, kako bi marketing moral delovati v vseh podjetjih. Njihovi marketinški projekti imajo glavo in rep, jasne in zrele cilje, odlikujeta pa jih konsistenca ter jasna marketinška naravnost skozi celotno delovanje podjetja,« je desetčlanska strokovna komisija zapisala v obrazložitvi nagrade.

»Marketing je ena od ključnih funkcij v sodobnem poslovnem okolju. Strokovnjaki za marketing zelo dobro poznajo in razumejo potrebe trga, kar jim omogoča, da lahko uspešno soustvarjajo vrednost za uporabnike in podjetje kot celo-

to. Zato je pomembno, da odlične marketinške prakse predstavljamo stroki in drugim oddelkom v podjetjih. Na ta način v podjetjih in organizacijah tudi vzdržujemo ali izboljšujemo svojo marketinško kondicijo,« je namen tekmovanja povzela Tanja Kavran, izvršna direktorica DMS.

V DMS so v sklopu tekme za nagrade marketinške odličnosti razpisali štiri kategorije. Prejeli so 20 prijav. Kdo je še slavil?

Petrol je zmagovalec v kategoriji Odličnost marketinške strategije, kot so zapisali v obrazložitvi, so nagrado prejeli za razvoj organizacijske kulture in marketinške funkcije, osredotočene na kupca. **Poslovni**

sistem Mercator in Zavarovalnica Triglav sta prejela nagrado v kategoriji Odličnost trajnostnega delovanja. Mercator je nagrado dobil za projekt bele embalaže, Zavarovalnica Triglav pa je slavila z osvežitvenimi vožnjami za starejše. V kategoriji Marketinška odličnost kot odziv na izredne razmere je zmagala **NLB**, Atlantic Grupa pa je bila najboljša

v kategoriji Odličen korak pred ostalimi.

Strokovno komisijo za podelitev nagrad marketinške odličnosti so letos sestavljali Petra Čadež (DMS, Atlantic Grupa), Mojca Avšič (Petrol), Jure Bohinc (A1 Slovenija), Živa Čižman (Outfit7), Leon Korošec (Elan), Andrej Krajner (NLB), Vikto-

rija Radojević Mavrič (Mercator), Janez Rakušček (LunaTBWA), Vesna Žabkar (Ekonomski fakulteta UL) in Špela Žorž (Shift).

*Prispevek je bil prvič objavljen
30.05.2023 oe.finance.si.*

Enostavno do polnega obroka.

Natur PREMIUM

PPR
Piščanecem prijazna reja

Novo

NOVO

Perutnina Ptuj

Oglas

FRUTABELA PROTEIN

NOVO!

ZA AKTIVEN DAN!

FRUTABELA PROTEIN

CRUNCHY MUESLI

BARBAKI + CHOCOLATE

HIGH 23% PROTEIN

Oglas

Slovenska marketinška konferenca.

Kako v letu 2023 učinkovito zgraditi blagovno znamko

Kakšna je vloga znamk danes? Po eni strani so še vedno isti sistem za ustvarjanje pomena, čustev, izkušenj, po drugi strani pa imamo porabnike, ki so navajeni drugačnih doživetij, je v uvodnem nagovoru na 28. Slovenski marketinški konferenci (SMK) povedal Lazar Džamić, predavatelj, nekdanji direktor načrtovanja v agenciji in nekdanji vodja načrtovanja blagovnih znamk v Googlovem kreativnem možganskem trustu ZOO v Londonu.

Avtor: Špela Mikuš

Kako graditi znamko v današnjem hibridnem svetu?

Znamke se sicer še vedno gradijo na enak način, skozi tri glavne linije zagotavljanja izkušenj: izkušnje izdelka, izkušnje storitve in komunikacijske izkušnje (večinoma oglaševanje). **Moderni** porabniki so navajeni tega, da večino stvari doživljajo skozi različne izkušnje. »Ne gre več za monolog. Znamka ni več del monologa, ki uporabnikom sporoča informacije o sebi,« je povedal Džamić.

Naštel je šest elementov, ki danes pomagajo graditi znamko, da je ta bolj kot prostorski zvočni sistem in ne le mikrofoni:

- olajšanje (»pomagajte ljudem tako, da jim olajšate življenje, jim ponudite način za reševanje izzivov, ne pa da jim le prodajate stvari«),
- gradnja skupnosti (»veliko ljudi zanima pogovor o vaši storitvi in izdelku; ustvarite jim skupnost, da se lahko vaši uporabniki pogovarjajo o vas«),
- pomoč pri lastnem izražanju (torej, da vam znamka pomaga, da pokažete, kdo ste).

Se pa seveda z novimi pristopi do gradnje znamk pojavljajo tudi novi načini, kako znamke komunicirajo, in seveda s tem tudi nove fraze, ki to opisujejo. Džamić je predstavil dve, ki sta korak dlje od pripovedovanja zgodb (storytelling):

- **Storydoing** je, ko znamka svoje zgodbe ne pripoveduje samo v tradicionalnih medijih, ampak jo dejansko uprizarja v fizičnem prostoru oziroma skozi vedenje svo-

jih zaposlenih – tudi interno. Na primer **Gladeov Muzej občutkov** (Museum of Feelings), kjer je Glade omogočil obiskovalcem, da znamko dožamejo skozi različna doživetja, občutke ...

- **Storyliving** pa je Googlov izraz za izkušnje, ki jih dobimo v poglobljenem prostoru virtualne resničnosti: nelinearne (brez določene zgodbe od začetka do konca), občutene tudi s telesom (haptično), fizično aktivne (ne le oči), s povečano empatijo in globljo potopitvijo v izkušnjo. V bistvu gre za pristop »gradnje sveta«, ki ga igralci videoiger zelo dobro poznajo ...

»Graditi moramo na tem, kaj že znamo, kaj poznamo. Da se izognemo temu, da nas ljudje 'preskočijo', moramo biti izbrani, in ne le tolerirani,« je za konec še povedal Lazar Džamić.



Slovenska
Marketinška
Konferenca



Lazar Džamić

Gradnja skupnosti v sedmih korakih

Družbena omrežja so zadnja leta ključen del gradnje znamk. Ključen del družbenih omrežij pa so tudi skupnosti. In gradnja skupnosti, na družbenih omrežjih ali zunaj njih, je danes lahko odločilna za uspeh znamke. Skupnosti v tem kontekstu pomenijo tiste skupine, ki jih organizacije namensko zgradijo, da ustrezajo trenutnim in prihodnjim strankam. So mesto zbiranja okoli podjetja, njegovega izdelka ali ustrezne sorodne teme.

O njih je na SMK spregovorila **Alex Angel**, strokovnjakinja za marketing in skupnosti, ki je svojo kariero na področju skupnosti začela leta 2010 kot ena izmed prvih zaposlenih pri **Redditu**. Razdelila jih je v tri različne vrste: skupnosti, ki jih povezuje specifičen izdelek, skupnosti, ki jih povezujejo specifičen poklic, večšina, znanje, in skupnosti, ki so

povezane skozi skupen interes.

Vsaka skupnost, ne glede na to, kaj jo povezuje, pa mora imeti določen namen, ki je povezan s širšimi cilji organizacije, da lahko pozitivno vpliva na cilje ekip v podjetju. »Skupnosti imamo lahko za gradnjo odnosov s porabniki, lahko pa jih seveda uporabimo tudi, da predstavimo nove izdelke, nove storitve, jim pomagamo rešiti neko težavo ...«

Kako pa zgraditi skupnost oziroma pripraviti strategijo za njeno izgradnjo? Alex Angel svetuje, da se držite sedmih korakov:

1. Preglejte vse obstoječe strategije v podjetju.
2. Določite področja, kjer je največ priložnosti za vas.
3. Razumite cilje celotnega podjetja.
4. Razporedite sredstva v podporo gradnji skupnosti.

5. Gradite jo s svojimi idealnimi člani.
6. Vzemite si čas – gre za maraton, ne šprint.
7. Začnite z majhnim (tu ne govorimo o MVP – minimalno sprejemljivem produktu, ampak o minimalno spremenljivi skupnosti.).

Koliko časa pa čakati na rezultate?
»Po šestih mesecih morate že dobiti neke rezultate, kako se vaša skupnost obnese.«

*Prispevek je bil prvič objavljen
30.05.2023 oe.finance.si.*

Foto: Jernej Lasič





Slovenska
Marketinška
Konferenca



Marketing in umetna inteligenca: kako si z njo pomagati in na kaj paziti

*Preveč poudarka namenjamo temu, kako bo umetna inteligenca avtomatizirala, spremenila današnje procese. Bolj bi se morali posvečati temu, kaj vse lahko naredimo z njo, česar si v preteklosti še nismo predstavljali, je v uvodu v predavanje o umetni inteligenci in marketingu na 28. Slovenski marketinški konferenci povedal **Boris Cergol**, regijski vodja podatkovne discipline v **Endavi**.*

Avtor: Špela Mikuš

Zakaj pa je, ob vse večji navzočnosti umetne inteligence tudi v marketingu, pomembno tudi, da vseeno skrbite za svojo blagovno znamko? »Danes se vsi ukvarjamo s tem, kako bomo ustvarjali vsebino. A vsebine bo vse več. Zato, če ne bomo vlagali v znamčenje, v našo blagovno znamko, bomo čez nekaj let izgubljeni,« je povedal **Simon Cetin**, ustanovitelj in partner v **iPROM**.

Kako z umetno inteligenco čas priprave besedila z enega tedna skrajšati na en dan?

Kako danes nekatera podjetja že uporabljajo umetno inteligenco v marketingu? »Včasih smo potrebovali kakšen teden za pisanje besedil za ciljno stran na spletu (landing page). Najprej je bilo treba narediti raziskavo in spoznavati naše stranke. Potem smo se z našimi pisci pogovorili, navrgli ideje, kaj bi želeli komunicirati.



Timotej Gračner. (foto: Jernej Lasič)

Temu je sledilo načrtovanje, kaj vse bi napisali, za konec pa še samo pisanje besedila, lektoriranje,« je proces »po starem« opisal **Timotej Gračner**, soustanovitelj in **CMO** pri Petsy Labs.

Po novem, s pomočjo umetne inteligence, pa ne govorijo več o dnevih, ampak o urah. »Več 'vohunimo,' kar pomeni, da spremljamo, kako delujejo drugi, kaj delajo, kako oglašujejo, iščemo navdih pri podobnih znamkah. Ko najdemo ciljno stran, ki je po našem okusu, jo damo ChatGPT in

mu ukažemo, da jo prilagodi za nas, z informacijami o našem izdelku, o našem podjetju. Na koncu sledijo še urejanje, piljenje, preverjanje informacij. V praksi potrebujemo en dan, da pripravimo besedilo za našo ciljno stran.« Dodal je še, da vam ni treba gledati neposrednega tekmeca za navdih, morda le ciljno

stran podjetja iz podobne panoge. Gračner je občinstvu dal tri nasvete, kako se lotiti vpeljave orodij umetne inteligence v marketingu:

- Ne sprašujte se več, ali je smiselno uporabljati umetno inteligenco, ampak kako jo vpeljati.

- Ugotoviti morate pravi način za uporabo orodij umetne inteligence.
- Prilagodite procese v podjetju.

Prispevek je bil prvič objavljen 30.05.2023 oe.finance.si.



Enostaven dostop do zavarovanj.

Mobilna aplikacija **i.triglav**

i.triglav

Vse bo v redu. i.triglav.si

Prenos iz **App Store** NA VOLJO V **Google Play** POIŠČI NA **AppGallery**

Zavarovalnica Triglav, d.d., Miklošičeva cesta 19, 1000 Ljubljana

Oglas



SPARKASSE

Poslujte udobno z banko Sparkasse

Financiranja s krediti, leasingi ali faktoringom.

Oglas



elan™

Always Good Times

ELAN PREDSTAVLJA NOVO DRUŽINO SMUČI PRIMETIME, KI VRAČAJO ZABAVO V KARVING

Mladosten oblikovalski pristop in revolucionarna nova tehnologija prinašata novo navdušenje nad smučanjem po urejenih smučiščih.

Sporočilo za javnost – Embargo na komunikacije 12. september 2023

Begunje, Slovenija (Zima 23/24) – Elan, družba, ki že skoraj 80 let ročno izdeluje smuči izključno v slovenskih Alpah, predstavlja revolucionarno serijo smuči Primetime – vznemirljivo novo družino smuči, zasnovano za nov val navdušenja za smučanje po urejenih smučiščih. Elanova vodilna nova družina smuči je že prejela številne mednarodno priznane nagrade za oblikovanje, inovativnost, kakovost in zmogljivosti.

Družina osmih modelov vključuje štiri za moške in štiri za ženske ter združuje svežo in mladostno filozofijo oblikovanja z najsodobnejšo tehnologijo karvinga za najboljšo izkušnjo smučanja po urejenih progah za najrazličnejše profile smučarjev.

»Elan je izumil karving smučanje in s to dediščino smo začutili, da je čas, da kategorijo karving smuči dvignemo na povsem novo raven ter vrnemo zabavo in privlačnost smučanju na urejenih smučiščih,« je povedal Elanov produktivni vodja David Primožič. »Smuči Primetime, ki jih je navdihnilo veselje ob smučanju po čudovitih urejenih progah, na smučišča prinašajo novo navdušenje in vznemirjenje.«

Elan se zaveda, da v kategoriji smučarjev na urejenih smučiščih obstajajo različne vrste smučarjev; nekateri imajo radi hitrost, drugi uživajo v kratkih karving zavojih, tretji pa ljubijo sproščeno križarjenje po progah. Družina Primetime ima model za prav vsakega.

Elan je serijo Primetime zasnoval tako, da vsakemu smučarju med karvingom omogoča večji nadzor v zavojih, ne glede na smučarsko znanje. To so dosegli s tehnologijo **PowerMatch**, ki prilagaja in dodaja materiale tam, kjer je to potrebno, v povezavi z Elanovim inovativnim profilom Amphibio za asimetrično oblikovano levo in desno smučko. To zagotavlja še natančnejši prenos moči na dele smuči, kjer je ta najbolj potrebna za nadzorovano vodenje smuči po različnih urejenih progah. Specifična razporeditev materialov izboljšuje zmogljivosti posebej oblikovane desne in leve smučke za odličen nadzor nad robniki in izjemne vozne lastnosti.

»Najpomembnejši cilj Elanove strategije je navdušiti smučarje, da več časa preživijo v naravi,« je dodal Primožič. »Opazili smo, da v tradicionalni kategoriji smuči za urejena smučišča primanjkuje navdušenja in inovacij, zato smo oblikovali serijo smuči, ki bo poskrbela za lepe trenutke in neprekosljive izkušnje karvinga na smučiščih. Družina Primetime ponuja primeren model za vsako stopnjo smučarske intenzivnosti in izkušenj, zato so te smuči popolna izbira za skupine smučarjev, ki v dobri družbi uživajo v čudovitih dneh na smučišču,« je povedal Primožič.

Tehnologija PowerMatch z leseno sredico Dual Density Woodcore uporablja debelejši profil in močnejše materiale vzdolž notranjega roba smuči za moč, stabilnost, oprijem robnikov in odzivnost. Na zunanjem robu je profil na konci in repu tanjši in uporablja lažje materiale za intuitivno okretnost, manjšo težo, lahkotnost in mehkejši občutek.

Poleg tega je serija Primetime opremljena še z ojačitvami **DualTi** za odličen nadzor robnikov, moč in odzivnost, tehnologijo **Racing Sidewall** za neposreden prenos moči in seveda **profilom Amphibio**, ki združuje rocker profil na zunanji strani smuči za lažji vstop v zavoje in klasičen camber profil na notranji strani za boljši oprijem robnikov.

Inovativno 3D-oblikovanje smuči Primetime izhaja iz tehnologije, uporabljene za njihovo zgradbo. Vsi modeli v družini Primetime so odeti v svežo enobarvno podobo, ki se zgleduje po različnih področjih športa, mode in lepote.

Kljub skupni osnovi tehnologije PowerMatch pa posamezni ustrezno poimenovani modeli v seriji Elan Primetime ponujajo različne in posebej zasnovane tehnološke lastnosti za najboljše možno prilagajanje različnim tipom smučarjev na smučišču.

Nova serija Primetime je, tako kot vsi Elanovi modeli smuči, ročno izdelana v moderni proizvodnji v osrčju slovenskih Alp s stoodstotno električno energijo iz obnovljivih virov in delno z lastno sončno energijo, s čimer Elan zmanjšuje svoj vpliv na okolje. Vsi materiali za izdelavo smuči prihajajo iz virov, ki so največ 400 kilometrov od tovarne.

Nagrade

Smuči nove serije Primetime so že zaslovele kot pomemben mejnik za smučarje na urejenih smučiščih in prejele številne prestižne **nagrade**.

Žirije so bile najbolj navdušene nad Primetime 55 in njeno žensko različico Primetime N°5. Primetime 55 so kot pomemben dosežek prepoznali tudi organizatorji največjega športnega sejma v Münchnu, kjer so smuči prejele **nagrado ISPO**.

Isti model je prejel tudi prestižno nagrado **Red Dot Design Award** na mednarodnem oblikovalskem natečaju, ki prepoznava odličnost in priznava najboljše dosežke na področju oblikovanja.

Primetime 55 in Primetime N°5 sta prejeli tudi nagrado **Plus X Award** za inovativnost, visoko kakovost, oblikovanje, funkcionalnost in ergonomijo.

»Nagrade so dokaz inovativnosti naših izdelkov, pa tudi priznanje za naše delo in način razmišljanja. Zelo smo zadovoljni, da nam dosledno uspeva razvijati inovacije in oblikovati smuči, ki jih navdušeno sprejemajo tako neodvisni smučarski strokovnjaki kot naši kupci,« je povedal Primožič.

Nova serija Primetime:

Ljubitelj hitrosti | Primetime 55 in N°5

Najnatančnejša smučka v družini s hitrim in preprostim prehajanjem z robnika na robnik in karving zmogljivostmi brez primere je namenjena naprednim smučarjem, ki ljubijo popolne zavoje.

55 za moške in N°5 za ženske sta na voljo v naslednjih dolžinah: 144, 151, 158, 165, 172

Geometrija: 121 | 69 | 102



Ljubitelj zavojev | Primetime 55+ in N°4+

Sta širši od svojih sester v seriji ter dajeta več opore in ravnotežja za samozavestno smučanje brez kompromisov pri okretnosti. Smučarjem prinašata popolno ravnovesje med visokimi zmogljivostmi in dodatno oporo.

Dolžine: 144, 151, 158, 165, 172

Geometrija: 130 | 74 | 111

**Rana ura, zlata ura | Primetime 44 in N°4**

Enostavna dostopnost moči – ta model ponuja povečano hitrost na robnikih za izjemne karving zmogljivosti in igriv občutek za smučarje, ki z veseljem ves dan nizajo popolne in lahkotne karving zavoje.

Model 44 za moške in N°4 za ženske sta na voljo v naslednjih dolžinah: 144, 151, 158, 165, 172

Geometrija: 121 | 69 | 102

**Za cel dan smučanja | Primetime 33 in N°3**

Združujejo vsestransko obliko smuči s hitrimi prehodi z robnika na robnik za ves dan lahkotnega in energičnega užitka na snegu. Popolna karving sopotnica za lahkotne dni.

Dolžine: 144, 151, 158, 165, moške smuči tudi 172, 179

Geometrija: 127 | 73 | 111



O Elanu

Elan je dolgoletni proizvajalec smuči iz slovenskih Alp s skoraj 80 leti izkušenj pri oblikovanju in izdelavi najboljših smuči na svetu za prijatelje in družine, ki uživajo v smučanju ter si želijo zabave in dobrih časov v gorah. Nagrade na testih in priznanja za oblikovanje leto za letom pričajo, da inovativni produkti odsevajo tradicijo blagovne znamke in zavezo ne le izdelovanju smuči, temveč izdelovanju BOLJŠIH smuči, ki smučarjem prinašajo nepozabne trenutke v gorah.

Za več informacij obiščite: elanskis.com.

Več podatkov – **kontakti:**

info@elan.si (mednarodno)

press@elan.si (Slovenija in uprava)



SPIRIT SLOVENIJA DRUŽINSKIM PODJETJEM PONUJA PODPORO PRI PRENOSU LASTNIŠTVA NA NASLEDNIKE

Družinsko podjetje kot oblika lastništva je pomemben element trajnostnega gospodarskega razvoja, h kateremu se je v svoji razvojni strategiji zavezala tudi Slovenija. »Družinska podjetja so kot trdne vezi, ki povezujejo preteklost, sedanost in prihodnost. Verjamemo, da je uspešen prenos lastništva ključen za odpornost podjetij proti izzivom prihodnosti,« pravijo na javni agenciji SPIRIT Slovenija.

Prenos lastništva je ena od izjemno pomembnih faz v življenjskem ciklu družinskega podjetja. Številna podjetja se pri prenosu lastništva soočajo z različnimi izzivi, saj je ta faza za večino zelo zahtevna, zato na SPIRIT Slovenija že vse od leta 2015 podjetnike ozaveščajo o pomenu pravočasnega postavljanja nasledstva in priprav na prenos lastništva. V ta namen so konec leta 2019 na agenciji vzpostavili **nacionalno točko za prenos lastništva**, prek katere podjetja in prevzemniki dobijo zunanjo strokovno podporo in usvojijo ustrezne kompetence za uspešno izpeljavo prenosa. Doslej so uspešno izvedli številna predavanja za ozaveščanje o možnih oblikah prenosa lastništva, usposabljanja naslednikov na delavnicah in ponujali pomoč podjetnikom pri vavčerski podpori.

Družinska podjetja so močna, prodorna in uspešna ter pomenijo temelj slovenskega gospodarstva, saj prispevajo velik del k njegovi stabilnosti in rasti, zato jim bo agencija tudi v prihodnje zagotavljala podporo pri prenosu lastništva.

SPIRIT Slovenija 5. januarja 2024 v Kranjski Gori ob robu Zlate lisice organizira letno srečanje prevzemnikov in naslednikov podjetij z naslovom »Dobri temelji za globalno prihodnost«, kjer se bodo predstavila podjetja, ki so v preteklem letu dosegla izjemne rezultate in prispevala k razvoju slovenskega gospodarstva. Na srečanje vabi vse, ki bi želeli поблиže spoznati izjemna družinska podjetja in nekatere mlade prevzemnike.

Družinsko podjetništvo: "Čustvena navezanost na podjetje lahko zamegli racionalni premislek"

S podjetniki smo se pogovarjali o receptih za uspeh, pasteh in pripravah na prodajo družinskega podjetja

Avtor: Kristina Robežnik

Foto: Črt Piksi

Zakaj je življenjski cikel podjetja lahko zelo podoben življenjskemu ciklu človeka? In zakaj je pomembno, da v družinskem podjetništvu izključimo čustva? Odgovore na ta in podobna vprašanja smo iskali na 11. konferenci o družinskem podjetništvu, ki jo organizira Poslovna akademija Časnika Finance.

»Cikel se začne z idejo, iz katere zraste podjetje. Podjetje v tej fazi žene akcija, posvečenost produktu, vendar v tem obdobju pogosto manjka struktura ali delegiranje organizacijskih enot, poleg tega se pogosto zgodi, da podjetje pozabi na prodajo, ker se preveč posveča produktu,« pojasnjuje **Sašo Peterlin**, svetovalac malim in srednjim podjetjem.



Sašo Peterlin.

Sašo Peterlin: "Edina faza, ki omogoča dolgoročni obstoj podjetja, je faza zrelosti."

"Če dovolj pozornosti namenimo prodaji, sledi faza rasti, za katero je značilna prodaja. Prihajajo prihodki, samozavest raste. Težava, ki lahko nastane v tej fazi, je prehitra rast podjetja, kjer lahko ena slaba odločitev podre vse dobre v zadnjem letu," pravi Peterlin. Ob tem svetuje, naj se podjetja v tej fazi osredotočijo predvsem na organizacijo.

Iz pubertete v zrelost

"Sledi faza pubertete podjetja, kjer so se razjasnili cilji, ljudje so dobili točno določene vloge. V tej fazi pogosto nastane konflikt med obstoječo kulturo, vlogami in novo strukturo," opisuje. Dodal je, da je najslabše, kar se lahko zgodi, to, da odidejo ljudje, ki so bili srce podjetja, ki so podjetje pripeljali do uspeha. "Takrat gredo lahko stvari hitro navzdol," je prepričan Peterlin.

Pravi, da je naslednja faza zrelost, ki je tudi ultimativni cilj podjetja, saj naj bi bila to edina faza podjetja, ki omogoča dolgoročni obstoj. Ob tem je dal konkretne nasvete, kako se lotiti razvoja podjetja v fazo zrelosti, in poudaril, da je pomembno predvsem zaporedje korakov:

1. ocena učinkovitosti sistema vodenja, treba je vedeti, kje smo;
2. postavitve temeljev, njihova prenova in obnova;
3. razvoj orodij, ki pomagajo pri tem, da sistem teče, da povežemo in gradimo temelje.

Težave, ki nastajajo pri družinskem podjetništvu

Nika Golob, direktorica podjetja N9, je opozorila na težave, ki lahko nastajajo pri družinskem podjetništvu. "Če se trenutno spopadate s katero izmed teh težav,

ki jih naštevam v nadaljevanju, je verjetno, da ste v podjetje preveč čustveno vpleteni," je poudarila Golobova, ki je iz družinskega podjetja izstopila prav zaradi tovrstnih nesoglasij.

"Glavne težave so pomanjkanje strukture, kjer posamezniki ne vedo točno, kakšne so njihove naloge in kakšna je hierarhija, napačne osebe v podjetju, ki v podjetje niso prišle zaradi svojih kompetenc, temveč zaradi družinskih vezi, pomanjkanje načrta za prehod na naslednjo generacijo, pomanjkljiva komunikacija pri postavljanju pričakovanj vseh akterjev, pomanjkanje definicij vlog doma in v podjetju ter zamere," našteje direktorica N9.

Da je predhodno načrtovanje prenosa podjetja na naslednjo generacijo izredno pomembno, poudarja tudi **Veronika Knavs**, višja davčna svetovalka v odvetniški pisarni Jadek & Pensa. "Mnogim lastnikom se zdi, da ob prenosu na davčno obveznost nimajo vpliva, kar je napačno razmišljanje. Z načrtovanjem se lahko izognemo nepotrebnim davčnim učinkom z optimizacijo strukture. Pri tem so najpomembnejši trije dejavniki; čas, kdaj bo prišlo do prenosa, plačilo, torej ali si želimo neko plačilo ob prenosu ali bomo predali brezplačno in upravljanje, kdo bo upravljal družbo do prenosa in ali bo za to nagrajen," pojasnjuje.

Kako naj se družinsko podjetje pripravi na prodajo

Peter Groznik, direktor svetovalne in investicijske družbe **MSIN**, pravi, da so najpogostejše napake pri prodaji družinskega podjetja ponavadi čustvena navezanost ustanovitelja na podjetje, ki lahko zamegli racionalen premislek, pomanjkanje priprave za prenos drugi generaciji, omejevanje bazena kupcev in precenjevanje vrednosti podjetij.



Nika Golob.

Peter Groznik: "Čustvena navezanost na podjetje lahko zamegli racionalen premislek pri prodaji."

Dal je konkretne nasvete, kako naj se družinsko podjetje loti prodaje podjetja:

1. določite vloge znotraj družine: kdo bo ostal, kdo bo delal, kaj je treba čim bolj točno definirati;
2. pripravite vse finančne dokumente;
3. analizirajte kadrovske strukture v podjetju in odpravite morebitne pomanjkljivosti;

4. objektivno preglejte, kje so zamaški, optimizirajte dobavne verige, vpeljite tehnološke rešitve;
5. postavite ciljni trg za prodajo: v čem se podjetje ločuje od preostalih, prikaz finančne slike;
6. odkriti bodite glede tveganj, ker to poveča zaupanje pri morebitnih kupcih;
7. poiščite pomoč pri cenilcu, da dobite realistično oceno vrednosti podjetja, kar pomaga pri izoblikovanju pogajalske strategije;
8. pripravite pogajalske strategije;
9. poiščite pomoč pri odvetniški družbi.



Peter Groznik.

Nasveti za družinska podjetja, ki razmišljajo o vstopu vlagatelja

“Lastnik naj se vpraša, kaj si želi, in ko si na to vprašanje odgovori, naj išče kompatibilnega partnerja ali vlagatelja, s katerim bo to željo lahko dosegel. Če razmišlja o vstopu strateškega partnerja, se mora zavedati, da je podjetje tako rekoč že prodal, če se odloči za finančnega vlagatelja, mora najti primerne partnerja za tiste svoje želje, ki jih želi izpolniti,” pravi **Janez Škrubej**, partner v podjetju Invera EP, ki se ukvarja z upravljanjem sklada zasebnega kapitala.

“Preden razmišljajo o vlagatelju, naj razmišljajo o factoringu. Je pa neki pameten nasvet, ki bi zajel vsa družinska podjetja, težak, ker so podjetja različna, razlikujejo se vizije, univerzalnega nasveta ni. Pomembno pa je, da se lastnik podjetja pravočasno odloči, komu bo podjetje prepustil. Tu navadno nastajajo največje težave. Svetujem tudi, naj podjetnik v podjetje spusti tudi zunanje sodelavce, ki znajo početi stvari, ki jih podjetnik morda ne,” svetuje **Bojan Šuštar**, direktor v podjetju A.B.S Factoring.

Rast nikoli ne sme biti samoumevna

“Rast ni samoumevna, ljudje si ne znajo predstavljati, koliko truda je potrebnega, da lahko rečeš, da rasteš, težko je že samo ohranjati trenutno stanje. Zdaj se pojavlja vse večja konkurenca, a nam je kljub temu uspelo rasti, dosegli smo celo rekorden promet,” pravi **Miha Jurgec**, direktor v družinskem podjetju **LanCom**, ki ima trenutno 70 zaposlenih, lani so imeli dobrih 17 milijonov evrov prihodkov.

Miha Jurgec: “Nihče izmed genijev ni dovolj pameten, da bi vse naredil sam, vedno je za uspeh potrebna ekipa.”



Janez Škrubej.



Bojan Šuštar.

Pravi, da je za rast najpomembnejše, da v podjetju izvedeš večje število aktivnosti z enakim številom ljudi. “Vendar večja aktivnost, ki prinese večjo rast, prinese tudi višje stroške, več zaposlenih, več podizvajalcev,” je poudaril.

Ob tem je dodal, da je večja aktivnost odvisna od ljudi, nikoli od enega samega človeka. “Zaposleni so glavni, so tisti, ki imajo v rokah škarje in platno. Velikokrat lastniki ali solastniki morda ne prepoznamo dovolj, kakšno vrednost ima dejansko operativni del zaposlenih za podjetje. Kot vodje podjetij moramo ljudi znati

tudi pohvaliti in prepoznati uspeh, niso dovolj le denarne nagrade,” meni Jurgec. Ob tem dodaja, da je za najbolj optimalno delovanje zaposlenih izrednega pomena jasna komunikacija strategije in vizije podjetja. “Zaposleni morajo ves čas vedeti, kam gremo in zakaj gremo tja. Mi imamo sestanke, kjer komuniciramo strategijo in vizijo na vsake tri mesece.”

Poudarja tudi pomembnost stabilnosti, na kateri naj podjetje gradi rast. “Stabilnost kot taka pomeni, da tudi jutri boš. Če ti uspe rasti, pa še toliko bolje,” sklene direktor **LanComa**.



Miha Jurgec.



Pavel Pensa.



Tudi ostalim je treba omogočiti priložnost uveljavljanja

Pavel Pensa: "Pri nas na poti od pripravnika do partnerja družinski člani nimajo privilegijev."

"Mi smo se za vstop v partnerstvo odločili, da bi razklenili družinskost. Ne v smislu, da bi mladincem onemogočili, da dobijo vlogo v družbi, vendar na način, da hkrati omogočamo ostalim odvetnikom uveljavljanje svojega interesa. Pri nas na poti od pripravnika do partnerja družinski člani nimajo privilegijev," pravi **Pavel Pensa**, starejši partner v odvetniški družbi Jadek & Pensa.

Doda, da so v njihovi družbi poiskali pomoč pri vzpostavljanju pravilnega poslovnega modela, ki upošteva tako interes družine, kot tudi interes same družbe in drugih ključnih deležnikov.

*Prispevek je bil prvič objavljen
08.06.2023 oe.finance.si.*

Intervju z izvoznikom leta 2023: Delamo najboljše steklenice, ker smo ravno prav trmasti



Peter Čas,
Steklarna Hrastnik:
Znamo narediti najzahtevnejše steklenice, v katere naši kupci polnijo žgano pijačo tudi za 6.100 dolarjev

Avtor: Mateja Bertonec
Foto: Aleš Beno, FB

S Petrom Časom, ki je od avgusta generalni direktor skupine Vaider, katere del je Steklarna Hrastnik – to je vodil prej –, smo se pogovarjali o razlogih za izjemne rezultate Steklarne Hrastnik in o njeni prihodnosti. O tem, kako je mogoče, da že pet odstotkov prihodkov z embalažnim steklom ustvarijo v ZDA, kako so lahko v dveh letih prihodke povečali za tri četrtine in kako bodo poslovali letos. Zanimalo nas je, ali bodo lahko tudi dolgoročno ohranili lansko izjemno dobičkovno maržo. Zanimalo nas je tudi, kako kupujejo elektriko, kdaj bodo začeli kot surovino uporabljati po-

vratno embalažo, kako v tej tovarni, ki se pospešeno avtomatizira in digitalizira, preusposablajo zaposlene ...

Izvažate v 60 držav. Vaš največji trg je s 40-odstotnim deležem Italija, sledita Francija in Nemčija. So ti bližnji trgi največji, ker steklo ne prenese visokih transportnih stroškov?

Predvsem komercialno steklo, torej steklenice za pivo, vino, mineralno vodo, kjer so cene nižje, prenese stroške transporta na razdalji od 400 do 600 kilometrov. Naši nišni izdelki pa prenesejo tudi stroške čezoceanskega prevoza. V tem segmentu trga smo na svetu samo dva ali trije proizvajalci. Poleg nas, Steklarne Hrastnik, sta naša tekmeča iz Francije in Italije.

S prodajo v ZDA ustvarite že pet odstotkov prihodkov. S čim ste tam konkurenčni? Boste v ZDA še povečevali prodajo?

ZDA so zelo zanimiv trg. Sami nimajo steklarne, ki bi bila v tem nišnem segmentu, kjer nastopamo mi. Naš konkurent je sicer postavil steklaro v Mehiki, a vsem potrebam trga ne more zadostiti. V Ameriki smo začeli intenzivno delati že pred nekaj leti. Pri kupcih uspešno nastopamo prek

partnerjev in distributerjev, ponekod pa tudi z direktnimi stiki. Tam prodamo največ steklenic za ameriški viski bourbon, gin, vodko ...

TO SO RAZLOGI, ZAKAJ JE STEKLARNA HRASTNIK IZVOZNIK LETA 2023

Strokovna komisija je Steklarno Hrastnik za izvoznika leta 2023 izbrala z utemeljitvijo: »Steklarna Hrastnik nas je navdušila z izjemno rastjo prodaje in dobičkonosnosti. V minulih dveh letih je prodajo povečala za tri četrtine, letos načrtuje še nadaljnjo 20-odstotno rast. Z vsakim evrom ustvari 24 centov dobička iz poslovanja, s čimer se uvršča med najboljša velika slovenska podjetja. V minulih letih so v steklarni izvedli obsežne naložbe, spremenili proizvodni program ter avtomatizirali procese. Intenzivno vlagajo v digitalizacijo. Vstopili so na trg premijskih steklenic za žgane pijače, vina in vode. Kupci lahko izbirajo tudi med 32 steklenicami njihove blagovne znamke Hrastnik1860. Steklarna Hrastnik je v zadnjih letih zelo povečala energetske učinkovitost in vlaganja v zelene tehnologije. Njena nova peč lahko deluje tudi na vodik. Je 97-odstotni izvoznik in posluje na trgih 60 držav, med temi so največji italijanski, francoski in nemški. Steklarna Hrastnik je eden izmed dveh vodilnih evropskih ponudnikov pre-

mijskih steklenic.«

Steklo je pravzaprav staljen pesek. Osnovna sestavina stekla je kremenčev pesek, ki ga morate toliko segreti, da se stali. Steklar na Hrastniku ima enega najčistejših stekel na svetu. Od česa je odvisna čistost stekla in zakaj je to pomembno?

Naše steklo je povsem prosojno, brez odtenkov sive ali zelene, ki jih imajo stekla nižje kakovosti. Čistost oziroma prosojnost stekla je pomembna, ker z njo poudariš lepoto in dizajn steklenice, s tem pa vsebino pijače. Čistost stekla je še posebej pomembna, če nanj nanašate še barvo. Če želiš dobiti res pravi barvni odtenek steklenice, mora biti steklo prosojno. Denimo zdaj smo v pogovorih s kupcem, ki posamezno steklenico pijače proda za 3.200 do 6.100 dolarjev. Taka cena zahteva zelo lepe steklenice, steklenicam se dodaja še dekoracija iz zlata ali srebra. Da dobiš tako čisto steklo, je odvisno od mnogo dejavnikov, od materialov, s katerimi zgradimo peč, načina zgorevanja, mešanice goriv, ki jih uporabljamo pri taljenju, osnovnih surovin. Denimo kremenčev pesek, ki ga uporabljamo mi, mora imeti čim manjšo vsebnost železa. Pri izdelavi najčistejšega stekla ne moremo uporabljati črepinj oziroma stekla, ki ga dobimo iz povratne embalaže. Za najbolj čisto steklo lahko pri proizvodnji znova uporabimo samo naše steklo.

V eni od obeh peči, ki ju imamo v Hrastniku, bomo jeseni začeli uporabljati črepinje oziroma zdrobljeno povratno embalažo.

Najčistejše steklo ni edino steklo, ki ga izdelujete. Boste začeli kot surovino namesto kremenčevega peska uporabljati povratno embalažo oziroma odpadno steklo?

V eni od obeh peči, ki ju imamo v Hrastniku, bomo jeseni začeli uporabljati črepinje oziroma zdrobljeno povratno embalažo. Zdrobljeno povratno steklo bo pomenilo 10 odstotkov osnovne surovinske zmesi. Bomo pa skrbno nadzirali vsebnost železa. V srbski tovarni SFS bo ta

delež precej večji, tam bomo uporabljali 70 odstotkov povratne embalaže.

Kje boste dobili črepinje oziroma odpadno steklo?

V Sloveniji ponudnika steklenih črepinj še ni, jih je pa kar nekaj v Evropi, denimo tudi v Avstriji.

Katere ključne stvari ste naredili, da ste postali eden od dveh oziroma treh vodilnih evropskih ponudnikov premijskih steklenic?

Z izobraževanji smo dvignili znanje zaposlenih na raven, ki jo pričakujejo kupci embalažnega programa. Pripravljeni smo delati zelo majhne serije. Naši zaposleni so vztrajni, ali pa trmasti, če hočete, da so pripravljeni delati toliko časa, da dobimo najzahtevnejše oblike stekla.

Najprej smo se morali osredotočiti na samo en program. Nehali smo izdelovati luči in kozarce in se osredotočili samo na program steklenic. To odločitev smo podprli z naložbami in opolnomočili sodelavce z novimi znanji. Z izobraževanji smo dvignili znanje zaposlenih na raven, ki jo pričakujejo kupci embalažnega programa, in to na vseh ravneh, od oblikovanja steklenic do fleksibilnosti v proizvodnem procesu. Pripravljeni smo delati zelo majhne serije. Naši zaposleni so vztrajni, ali pa trmasti, če hočete, da so pripravljeni delati toliko časa, da dobimo najzahtevnej-

še oblike stekla.

V zadnjih dveh letih ste prodajo povečali kar za tri četrtine, na lanskih 99,5 milijona evrov. Kako vam je uspelo?

Del tega skoka prodaje je posledica dviga cen, ki smo ga dosegli vsi v energetske intenzivni industriji, del pa uspešne prodaje, ki smo jo dosegli s strateškimi kupci na trgih Italije, Francije, tu imamo lastno prodajno pisarno v mestu Cognac, lani smo prodajno pisarno odprli v Edinburgu. Prodajno smo lahko rasli, ker smo zaradi naložb povečali proizvodne zmogljivosti. V letu 2020 smo zmogljivosti povečali za 40 ton, letos še za dodatnih deset, skupaj smo torej zmogljivosti povečali za 30 odstotkov. Hkrati smo še izboljšali izkoristek proizvodnje oziroma zmanjšali izmet. Pri tem letos dosegamo vrhunske rezultate in ocenjujemo, da lahko izmet zmanjšamo samo še za odstotek ali dva. Večja prodaja je posledica tega, da prodamo več proizvedenega stekla po boljših cenah.

Še pred nedavnim ste napovedovali, da boste letos imeli 20-odstotno rast prodaje. A gospodarstvo se ohlaja. Boste dosegli cilj?

Da, tudi mi, tako kot tudi drugi proizvajalci stekla, zlasti zdaj po počitnicah čutimo ohlajanje trga. Cene smo prisiljeni zniževati. Sodimo na trg široke potrošnje, upad povpraševanja



je sicer delno povezan tudi s tem, da je bilo lani izjemno povpraševanje po steklu in so si podjetja ustvarila velike zaloge, ki jih zdaj zmanjšujejo. Zdaj je na trgu boj za naročila, ni pa naš interes, da se razprodamo. Računamo, da bomo letos prihodke povečali ne za 20 odstotkov, kot smo načrtovali sprva, ampak za pet odstotkov. Dobičkonosnost pa bomo ohranili na lanski ravni oziroma jo bomo še izboljšali. To nam uspeva zaradi preteklih poslovnih odločitev o zakupu energentov in sistematičnega vlaganja v povečanje učinkovitosti in produktivnosti proizvodnje, znanje in zadovoljstvo zaposlenih.

Pravite, da cen ne boste toliko znižali, da bi se razprodali. A veliko manevrskega prostora nimate. Peči ne morete ugasniti.

Veliko manevrskega prostora res nimamo, a nekaj ga je. Na vsako peč imamo štiri steklarske stroje. En steklarski stroj lahko ugasnemo, več pa ne. Ko ugasnemo steklarski stroj, tudi namesto osnovne zmesi pri proizvodnji uporabljamo več lastnega povratnega stekla. To zniža stroške energije.

Lani vam je dvige cen energije uspelo prenesti v svoje cene. Ste cene zvišali še bolj, kot se je podražila energija?

Da, to nam je uspelo, cene smo zaradi velikega povpraševanja zvišali bolj, kot se je podražila energija. Dvigi so bili večji tudi zaradi naše strategije o dolgoročnem zakupu energije, pogodbe tako za elektriko kot zemeljski plin imamo sklenjene za več let vnaprej. Letos tako kupujemo že del energije za leto 2026, za leto 2024 imamo večino energije že kupljene, del tudi za leto 2025. Tako imamo pregled nad stroški energentov in vemo, do kod se lahko prilagajamo s cenami.

Cene smo lani zvišali še bolj, kot se je podražila energija. Dvigi so bili večji tudi zaradi naše strategije o dolgoročnem zakupu energije. Če dolgoročno zakupujemo, dolgoročni vplivi nihanj cen tudi nihajo.

Kdaj podpišete pogodbo o nakupu energije?



Nimamo neke zlate paličice, da bi zares vedeli, kdaj zakupiti energijo. Z dobavitelji plina in elektrike delamo zelo partnersko, in ko se odločamo o nakupu, v največji meri poslušamo njihove napovedi. Sicer se večkrat na mesec slišimo z njimi, spremljamo gibanje cen, spremljamo, kaj se dogaja na političnem parketu. Če dolgoročno zakupujemo, na primer letos v vsakem četrletju 10 odstotkov energije za leto 2026, oziroma če za štiri leta vnaprej zakupiš 25 odstotkov energije, dolgoročni vplivi nihanj tudi nihajo.

Kakšne so cene za leto 2026?

Za leto 2026 so cene zemeljskega plina 40 evrov za kubični meter, letos ga plačujemo nekje po 30 evrov. Cena elektrike za leto 2026 je nekje med sto in 120 evri za megavat. Dolgoročno gledano verjamem, da bo cena elektrike med sto in 110 evri, nižje ne bo, ker bo poraba večja. Dolgoročno gledano verjamem, da bo cena elektrike med 110 in 120 evri za megavat, nižje ne bo, ker bo poraba večja.

Ali kupujete samo zeleno elektriko? Je dražja?

Da, kupujemo samo elektriko z zelenim certifikatom, premija na to elektriko je nekajodstotna. Se pa uporaba te elektrike zelo pozna v našem trajnostnem poročilu in v presojah o oglednem odtisu, ki jih pri nas delajo kupci.

Zakaj pravite, da bo vaš vodik, ki ga boste pridobivali z elektrolizerjem, zelen?

Že v preteklosti smo investirali v fotovoltaične elektrarne, trenutno v Hrastniku gradimo zadnjo, tako da bomo sami proizvajali nekaj manj kot dva megavata energije. S partnerji v Sloveniji, ki imajo večje sončne elektrarne, se povezujemo za dobavo te elektrike. Kupujemo električno energijo z zelenim certifikatom. Tako bo elektrolizer poganjala energija, pridobljena iz lastnih in pogodbenih sončnih elektrarn.

Tudi če bo vaš elektrolizer poganjala elektrika iz sončnih elektrarn, je dejstvo, da je proizvodnja vodika energetska zelo zahtevna.

Vodik je edina tehnologija, ki lahko zamenja zemeljski plin kot vir moči za proizvodnjo stekla. Razvojnoraziskovalne skupine nam kažejo smer, v katero se bo razvijala energetska intenzivna industrija.

Res je, vsaka pretvorba energije je potratna. Na drugi strani pa je vodik edina tehnologija, ki lahko zamenja zemeljski plin kot vir moči za proizvodnjo stekla. Čez mesec dni bomo izvedli prvi industrijski poskus, kjer bomo namesto zemeljskega plina uporabili vodik. Treba bo preizkusiti vplive vodika na ognjevarne materiale, na življenjsko dobo peči, je še kar nekaj neznank. A ravno te razvojnoraziskovalne ekipe nam kažejo smer, v katero se bo razvijala energetska intenzivna industrija.

Ni pa videti, da bi se vaš tehnološki postopek pridobivanja stekla tako spremenil, da bi potrebovali bistveno nižjo temperaturo za taljenje peska v steklo?

Za taljenje kremenčevega peska oziroma celotne zmesi v steklo potrebujemo temperaturo 1.500 stopinj Celzija, kar je več, kot denimo potrebujejo jeklarne. Ne, ni videti, da bi se tehnološki postopek spremenil tako, da bi potrebovali bistveno nižjo temperaturo. Edino energent se lahko zamenja. Že zdaj obstajajo steklarske peči samo na elektriko. A te peči, ki delujejo samo na elektriko, so manjše, do velikosti sto ali 120 ton. Pri tem pa se je treba zavedati, da je električna energija dražja od zemeljskega plina in zato je tako steklo precej dražje. Pri novi peči, ki je začela delovati letos maja, smo sicer povečali delež elektrike kot energenta. Njena predhodnica je uporabljala deset odstotkov elektrike, novo peč poganja 60 odstotkov zemeljskega plina in 40 odstotkov elektrike.

Kako kupci izbirajo steklenice?

Večje blagovne znamke imajo svoj dizajn steklenic, ki ga dodelamo glede na tehnično zmožnost izdelave steklenice. Manjšim kupcem pa ponudimo steklenice, ki smo jih razvili sami, ali pa razvijemo steklenico posebej zanje. V zadnjem času je vse povezano s trajnostjo, prizadevamo si za zmanjšanje teže steklenic oziroma uporabo manj stekla. Zato kupcem ponujamo rešitve z optimizacijo teže steklenic in s tem z nižjim ogljičnim odtisom. Sicer se pa vsaka žgana pijača poenoti z določeno obliko steklenice, na primer steklenice za konjak so zelo bogate z debelim dnom, za gin so steklenice že bolj vitke, prav tako za vodke, viski ima značilno obliko z ozkim grlom ...

Rekli ste že, da boste začeli uporabljati odpadno steklo. To verjetno od vas zahtevajo kupci.

Da, kupci merijo dobavitelje po uporabi deleža črepinj oziroma odpadnega stekla. Ko pri proizvodnji stekla uporabljate več odpadnega stekla, potrebuješ manj energije.

Pri uporabi 10 odstotkov črepinj namesto osnovne zmesi se poraba energije peči zmanjša za odstotek. Pri energetsko intenzivni industriji so to ogromne številke.

Okoljski vidik pomeni tretjino pri odločitvi o poslu. Pred petimi leti sta bila kupcu pomembna samo kakovost in cena.

Koliko je trajnostni vidik v resnici odločilen pri pogajanjih s kupci?

Prav zdaj smo sredi razpisnega naročila enega od velikih lastnikov blagovnih znamk. Trije najpomembnejši pogoji so cena, trajnost in razvojno-partnerska komponenta. Pred petimi leti sta bili pomembni samo kakovost servisa in cena. Zdaj okoljski vidik pomeni tretjino pri odločitvi o poslu. Tu ne govorim o premijskih steklenicah, ker tu z uporabo črepinj ni mogoče narediti dovolj čistega stekla. Steklena povratna embalaža se lahko uporablja pri komercialnem steklu oziroma steklenicah za pivo, vino, mineralne vode.

Vaš trg je videti kar stabilen. Panoga je kapitalsko zelo intenzivna, kakšni novi igralci se verjetno ne pojavljajo?

Da, to je panoga strateških igralcev, novih vstopov tako rekoč ni – en vstop se je zgodil pred tremi leti v Ameriki, a soinvestitor v novo steklaro je bil japonski steklar. V naši panogi gre bolj za prevzeme in konsolidacijo znotraj panoge, v lastništvo vstopajo tudi finančni skladi. Pa ni denar največja ovira za vstop v panogo, še večja ovira je znanje, če ga ni, je vstop novega proizvajalca nemogoč.

Steklarska panoga je torej v resnici majhna. Najbrž osebno poznate vse igralce?

Da, ni nas veliko. Vsi se poznamo. Imamo Združenje proizvajalcev steklarske embalaže in dvakrat letno se srečamo, kjer v skladu s pravili o protimonopolnem delovanju razpravljamo o razmerah v industriji.

Lani ste imeli zelo veliko dobičkovno maržo. Je dolgoročno vzdržna? Boste v prihodnjih letih

lahko obdržali maržo na ravni lanskih rezultatov, ko je bila EBIT marža 24-odstotna, EBITDA marža pa 32,6-odstotna? Kako pa bo s skupino Vaider?

Lanska 32,6-odstotna EBITDA marža Steklarne Hrastnik je dolgoročno vzdržna, pri skupini Vaider je ciljna marža 25-odstotna, ker v steklarni v Paračinu uvajamo nižjo raven izdelkov.

V Steklarni Hrastnik sami je ta marža dolgoročno vzdržna in jo bomo obdržali na tej ravni. V skupini Vaider v Paračinu pa uvajamo tudi nižjo raven izdelkov, torej komercialno embalažo za pivo, vino, vode, kozarce za vloženo zelenjavo, embalažo za otroško hrano – gre za nižji cenovni razred. Zato bomo kot skupina rasli po prihodkih, računam, da bomo te z lanskimi sto milijoni evrov, kolikor smo jih ustvarili v Hrastniku, kot skupina v petih letih povečali na 300 milijonov evrov. Rasli bomo po ustvarjenem dobičku in posledično pri naložbah, dobičkovna marža pa bo manjša, ciljna marža skupine Vaider je 25-odstotna EBITDA marža, kar je lep dosežek.

V Hrastniku ste v minulih letih izvajali izjemno intenziven naložbeni cikel. V šestih letih ste investirali 93 milijonov evrov, v zadnjih treh letih ste podvojili opredme-



tena sredstva. Kakšne naložbe imate v načrtu? Napovedali ste, da boste v Hrastniku zmogljivosti do leta 2028 povečali za tretjino.

Proizvodne zmogljivosti v Hrastniku želimo povečati za tretjino, kar bomo naredili do leta 2028, ko bo treba zamenjati drugo od dveh peči. Zdaj 120-tonsko peč bomo povečali tako, da bomo v njej lahko proizvedli 200 ton stekla na dan. Za tako peč potrebujemo precej več prostora. Ker ga ni na voljo za novogradnjo, bomo peč razširili na prostor, kjer je zdaj naša upravna stavba. Za uresničitev teh načrtov si ne samo želimo, ampak moramo še pred postavitvijo nove peči zgraditi novo upravno stavbo, ki bo čez cesto, tam, kjer občina pripravlja novo obrtno-industrijsko cono (OIC). Na območju OIC bi postavili tudi obrat dekorja, v idejnem načrtu je tudi lastna orodjarna. Razvijali pa bomo tudi storitve za celotno skupino Vaider.

Vaša proizvodnja je taka, da mora delati ves čas, 24 ur na dan, vse dni v letu. Za zaposlene je to zahteven ritem, ki ga je pripravljeno sprejeti vse manj ljudi. Kako vam uspeva? Kakšne spremembe opazate?

Predvsem moramo biti zelo hvaležni, da imamo tako pripadne zaposlene. In tudi smo. Večina zaposlenih, ko se enkrat sreča s proizvodnjo stekla, lahko rečem, da se zaljubi v to panogo, v steklene izdelke. Seveda pa ogromno vlagamo v izobraževanje zaposlenih, v dejavnosti, ki so povezane z njihovim zadovoljstvom. V zadnjih treh letih smo plače zvišali za 30 odstotkov. Deficitarne poklice še dodatno nagradujemo in spodbujamo, da se razvijajo v steklarni. Veliko vlaganj gre sicer v avtomatizacijo in digitalizacijo, da je in bo potrebnega čim manj človeškega dela in da stroje upravljajo visoko usposobljeni zaposleni. Sestava delovnih mest se torej že spreminja, saj bomo vsi potrebovali kompleksna znanja – ki pa bodo tudi bolj plačana.

V zadnjih treh letih smo plače zvišali za 30 odstotkov. V program mentorstva in opravljanja strokovnih izpitov je bilo vključenih 268 zaposlenih.

Tam, kjer nadzorujete kakovost steklenic, so precejšen del zaposlenih nadomestili roboti. Kako bo čez pet let, koliko zaposlenih bo še v proizvodnji?

Mislím, da bo število zaposlenih enako. Bo pa zelo malo ročnega dela, namesto tega bo potrebno zelo veliko znanja za upravljanje strojev, izkoriščanje umetne inteligence, ki jo v procese že uvajamo, in to pri načrtovanju proizvodnje, iskanju napak, vodenju peči, izboljševanju energetske učinkovitosti. V proizvodnji bo potrebno ogromno inženirskega znanja, tehnološkega znanja. Če me sprašujete konkretno za kontrolo steklenic, bo tam predvidoma namesto treh pregledovalk en inženir. Potrebovali pa bomo seveda tudi izkušene nabavnike, prodajnike, logiste, ki bodo podprli operacije podjetja.

Kaj bodo delale delavke, ki so zdaj pregledovalke kakovosti steklenic?

Prešolali jih bomo. Za prenos ključnih znanj smo oblikovali razvojni mentorski proces, ki temelji na praktičnem učenju in v katerem izkušeni zaposleni pomagajo manj izkušenim pri njihovem razvoju. Hkrati razvijamo mentorsko mrežo na vseh področjih.

Opredeljene imamo tri vrste men-

torstva: za uvajanje novozaposlenih delavcev, ob zamenjavi delovnega mesta in razvojno mentorstvo. To izvajamo za razvoj, dvig produktivnosti, veščin in znanj zaposlenih v okviru obstoječega delovnega mesta. V zadnjih dveh letih smo skozi mentorski sistem vzpostavili tudi obvezno opravljanje strokovnih izpitov. V program mentorstva in opravljanje strokovnih izpitov je bilo že vključenih 268 delavcev. V projektu prestrukturiranja iz delovnega mesta pregledovalec v delovno mesto operater kontrolne linije smo od 10 delavcev uspešno prestrukturirali pet zaposlenih. Našo mentorsko mrežo sestavljajo 98 mentorjev in trije razvojni mentorji.

Kaj pričakujete od digitalizacije? Ste nosilec projekta CEDIT, prek katerega boste uvedli najmodernejše sisteme povezovanja tehnologij v proizvodnji in preostalih procesih.

Pričakujemo nadgradnjo uporabe umetne inteligence, uporabo avtonomnih vozil, avtomatske kontrolne stroje in izboljšanje kontrole izdelkov, še bolj stabilno in kakovostno proizvodnjo.

Prispevek je bil prvič objavljen 09.11.2023, akademija-finance.si





Avstrijska
KOROŠKA
It's my life!

VROČA TOČKA PODJETNIŠTVA NA DRUGI STRANI ALP

Le skok čez Alpe je potreben, da se znajdete v poslovnem središču raziskav, inovacij, visokotehnološke proizvodnje, sodelovanja na vseh ravneh in do narave prijaznega trajnostnega, krožnega gospodarstva.

Avstrijska Koroška je v zadnjih letih pritegnila velika podjetniška imena, kot so največji proizvajalec mikročipov na svetu Infineon, IBM, Siemens in Flextronics. Tudi s tem je bilo ustvarjeno podjetniško okolje, ki deluje izjemno podporno in stimulatívno na celo vrsto manjših podjetij iz najrazličnejših panog. Tu cvetijo podjetja s področij mikroelektronike, informacijskih tehnologij, strojegradnje, lesarstva, trajnostnega gospodarstva, logistike in drugih.

Strategija je osrednji pojem gospodarskega razcveta avstrijske Koroške. »Deželna vlada se je strateško odločila, da bo podpirala razvoj, ki se je nakazoval z interesom velikih podjetij,« pravi Simon Pöpperl, predstavnik deželne vlade. »Dokaz, kako resno smo zastavili svojo podporo gospodarskemu razvoju, je tudi Koroška fundacija za promocijo gospodarstva (KWF). Takšnega sklada nimajo v vseh avstrijskih deželah. Ustanovljen je bil z jasno vizijo, da avstrijska Koroška postane eno od najmočnejših središč za tehnologijo, pametno specializacijo, raziskave, inovacije in trajnostno gospodarstvo. Pokazati želimo, da meja ni in da lahko slovenska podjetja s koroškimi sodelujejo tako, kot sodelujejo med seboj v Sloveniji. Iskreno cenimo vaše znanje in inovacije ter si zato tudi želimo, da bi zares sodelovali – da bi delali skupaj in se učili drug od drugega. Na avstrijskem Koroškem je resnično mogoče skoraj vse: posel, investicije, razvoj, delo in življenje!«

Preberite več:





Jure Vrankar, vodja področja Trgovinsko financiranje in upravljanje z denarnimi sredstvi v UniCredit Bank, razlaga: »Podjetja s prodajo terjatev banki izboljšajo svojo likvidnost, izboljšajo kazalnike (KPI) in se lažje posvetijo svoji primarni dejavnosti.«

PRODAJA TERJATEV POVEČA LIKVIDNOST, IZBOLJŠA BONITETO IN POSLOVNI REZULTAT

Podjetja vse bolj povprašujejo po faktorinških storitvah, ki predstavljajo napredno obliko pridobivanja likvidnostnih sredstev. Pretvorba nezapadlih terjatev v denarna sredstva omogoča preprost, zanesljiv, fleksibilen in hiter dostop do likvidnosti pri prodaji blaga ali storitev z odloženim rokom plačila.

Četrtno, polletno oziroma konec poslovnega leta podjetja optimizirajo strukturo bilanc. Poleg povečane likvidnosti lahko s prodajo terjatev brez regresne pravice podjetje izboljša sestavo svoje bilance, saj jo optimizira z zniževanjem odprtih terjatev in poplačilom kratkoročnih posojil. Kreditno tveganje neplačila ter obveznost pridobitve sredstev kupca tako prevzame banka. Posledično manjša zadolženost podjetju omogoča pridobitev ugodnejšega financiranja za prihodnje naložbe.

UniCredit Bank omogoča stodontno financiranje odkupljenih terjatev, zmanjšano za bančni diskont za financiranje, vendar brez zadržanih sredstev (kar je pogosta praksa v bančnem sektorju). Podjetja hkrati lahko vse faktorinške storitve izvajajo digitalno, prek spletne platforme, ki omogoča pregledno, fleksibilno in brez-papirno delovanje.





INTERENERGO IN ELAN V PARTNERSTVU DO ZELENEGA PREHODA

Skozi dolgoročno partnerstvo, ki se je začelo leta 2018 s prenovo razsvetljave v eni izmed proizvodnih hal, sta podjetji Interenergo in Elan do danes izpeljali osem energetske učinkovitih posodobitev. Po prvem uspešnem projektu so sodelovanje nadaljevali in izvedli dodatne, kot so prenova razsvetljave v preostalih proizvodnih halah, prenova hladilnega sistema, namestitve sončnih panelov ter prenova kotlovnice. Izvedeni projekti so pomemben korak k doseganju glavnih trajnostnih ciljev podjetja Elan – zmanjšanje ogljičnega odtisa, izboljšanje energetske učinkovitosti in samooskrba z energijo iz obnovljivih virov.

Projekti so se nadaljevali tudi v letu 2023. Na strehe stavb podjetja je bilo dodatno nameščenih 4.500 sončnih panelov, ki bodo Elanu skupaj s preostalimi zagotovili letni prihranek energije v obsegu 2.880 megavatnih ur, zmanjšanje ogljičnega odtisa na letni ravni za 1.375 ton ter 30-odstotno samooskrbo z električno energijo. Dokončana je bila tudi kotlovnica na biomaso, ki bo z zamenjavo starega in neučinkovitega sistema omogočila povečanje energetske učinkovitosti in zanesljivosti ogrevanja. Poleg tega bo nova kurilna naprava Elanu zagotovila sledenje načelom krožnega gospodarstva, saj bo kotlovnica poleg biomase kot gorivo uporabljala lesne ostanke iz proizvodnje.

Vsi projekti so izvedeni po modelu energetskega pogodbenišтва, ki Elanu omogoča, da lahko svoja sredstva in energijo usmeri v osnovno dejavnost, medtem ko Interenergo prevzema naložbo ter skrbi za delovanje in vzdrževanje nameščenih energetskega sistemov v pogodbeni dobi.

Kako gre slovenskim trgovcem v zaostrenih razmerah



Predstavniki Tuša, Spara in Jagrosa o tem, kako se spopadajo s spremenjenimi navadami porabnikov

Avtor: Kristina Robežnik

Predstavniki Tuša, Spara in Jagrosa o tem, kako se spopadajo s spremenjenimi navadami porabnikov

Vrsta kriz, skozi katere smo šli v zadnjih letih, je občutno pretresla kupno moč Slovencev. Kot pove Zenel Batagelj iz podjetja Valicon, ki proučuje navade porabnikov, se je kupna moč Slovencev na letni ravni zmanjšala za šest odstotkov, povečal pa

se je delež ljudi, ki nimajo presežnih sredstev in živijo z danes na jutri. To seveda vpliva na potrošniške navade, ki naj bi bile zunaj običajnih okvirjev še vsaj tri leta. Takrat, je prepričan Batagelj, se bo poraba slovenskih kupcev počasi normalizirala.

O tem, kako spremembe v navadah porabnikov doživljajo slovenski trgovci, so govorili predstavniki Tuša, Spara in trgovine Jagros na 15. FMCG-konferenci Prodaja in marketing na policah, ki jo organizira Akademija Finance.

Dušan Mitič, Tuš: Letošnje leto je eno najtežjih za trgovce

»Pred štirimi leti so bile navade in pričakovanja porabnikov drugačni kot zdaj. Na spremenjene nakupne navade je vplivalo kar nekaj globalno pomembnih dogodkov, med njimi gotovo covid, zaradi katerega so se ljudje navadili nakup opraviti hitreje kot

prej, manj je impulzivnih nakupov. Lani smo doživeli tudi hud pretres dobavnih verig, delno zaradi vojne v Ukrajini, kar se pozna še danes,« pravi Dušan Mitič, direktor Tuša, ki meni, da je letošnje leto za trgovce eno izmed najtežjih.

»Današnji kupec je drugačen, posledice inflacije, covid, drage energije in pretresov v dobavnih verigah se čutijo še danes,« poudari.

S težkimi razmerami se letos spopadajo tako, da se osredotočajo na skupine kupcev, ki jim želijo ponuditi najboljšo ceno in jih hkrati prepričati, da bi kupili še kakšen drug izdelek. »Poudaril bi le še, da pazimo na stroške, saj je elektrika še vedno iz ziv,« dodaja Mitič.

Za prihodnost načrtujejo, da se bodo še osredotočali na dva segmenta kupcev, za katera želijo biti med prvimi izbirami. »Veliko je odvisno od tega triletnega obdobja

oziroma kolikor bo trajalo, da si družinski proračuni opomorejo in povrnejo v normalno stanje. Ko bo prišlo to obdobje, bo za nas veliko lažje,« sklene Mitič.

David Kovačič, Spar: Kupci nam ostajajo zvesti

»Opazamo, da so ljudje ugotovili, da jim ni treba iti drugam kot v Spar,« trend, da gredo kupci po izdelke v več različnih trgovin, komentira David Kovačič, generalni direktor Spara Slovenija. »To kažejo tudi tržni deleži in na tem področju se res trudimo. V naši ponudbi bo kupec našel tako diskontne izdelke kot tudi vse preostalo, zato nam ostaja zvest,« je prepričan Kovačič, ki doda, da mora biti vsakemu segmentu kupcev na voljo ustrezna ponudba.

David Kovačič, Spar: »Na tržnem deležu se pozna, da nam kupci ostajajo zvesti.«

Kovačič zagovarja ukrep košarice, pri katerem je vlada popisala cene 15 osnovnih živil in tako ugotovila, pri katerih trgovcih so cene najvišje in kje so najnižje. »Košarica cilja na ranljive skupine, ki jim je bilo s tem ukrepom omogočeno kupovati osnovne dobrine po ugodnih cenah, zato se mi zdi ta ukrep zelo korekten.«

S tem se ne strinja Mitič, ki je prepričan, da je bil ukrep nepotreben: »Smo v konkurenčnem okolju, kjer trg poskrbi, da so cene prave.«

Trenutno so v Sparu v fazi strateškega načrtovanja, pri čemer načrtujejo boljši pretok blaga skozi sistem, večjo personifikacijo in bolj individualen pristop h kupcu. V prihodnosti bodo namenili več časa razvoju vsebinskega marketinga, s katerim želijo izobraževati in pritegniti kupce. »Bomo pa opustili eno izmed naših storitev, ki zaposlenim vzame ogromno časa, in sicer prevzem blaga v trgovinah,« še razkrje direktor Spara.



David Kovačič, Spar. (foto: Aleš Beno)

Boštjan Jager, Jagros: Trudimo se, da smo za kupca ugodni

»Poskušamo slediti trendom in kupcem. Je pa zanimivo, da vsi pravijo, kako se kupec spreminja. Po naši presoji je bil kupec zmeraj boljši nabavnik, kot smo bili mi v podjetju, pa naj bi bili strokovnjaki za to. Kupci dobro upravljajo denar in jih ne smemo podcenjevati. Cena jim je pomembna in absolutno opazijo spremembe v cenah,« opazi Boštjan Jager, direktor Jagrosa.

Boštjan Jager, Jagros: »Kupca ne smemo podcenjevati, cena mu je pomembna in opazi vse spremembe.«

Doda, da se trenutnim razmeram prilagajajo tako, da poskušajo biti za kupca ugodni, in sledijo sloganu »Vedno poceni«.

Prispevek je bil prvič objavljen 19.10.2023, akademija-finance.si



Boštjan Jager, Jagros. (foto: Jernej Lasič)

(intervju) »Nezvestih kupcev niti nimamo«



***Chicatella** je 'punca za mazat', ki si prizadeva reševati težave problematične kože – ne le pri puncah in po vsem svetu. Njen snovalec **Jure Čuk** je že od rane mladosti imel težave s kožo, kar je porodilo njegovo zanimanje za dermatologijo pa tudi kozmetologijo in psihologijo, zato je že kot študent postal vizažist. Ta karierna pot ga je vodila v London, kjer je v veleblagovnici Harrods, eni največjih veleblagovnic na svetu, prevzel vodenje ekipe umetnikov ličenja za Yves Saint Laurent, blagovno znamko pod okriljem kozmetičnega velikana L'Oreal. Pri delu so mu veliko oviro predstavljale težave s kožo na rokah in naključje je hotelo, da jo je skušal zakriti z izdelkom, ki je pomenil povod za Chicatello.*

Avtor: Mateja Bizjak

Ko se človek dnevno druží s strokovnjaki v največjem kozmetičnem koncernu na svetu, mu mehanika delovanja kože hitro postane jasna, še posebej pa ti oči odpre direkten stik z različnimi tipi kože, svojo odpravo na pot razvoja kozmetičnih izdelkov pojasnjuje Čuk. Obširnejšo zgodbo o nastanku te blagovne znamke lahko spoznate na njeni spletni strani, mi pa smo se z njenim ustanoviteljem in direktorjem pogovarjali predvsem o promocijskem pristopu v Sloveniji in tujini, tekmi z močno konkurenco ter

vplivu inflacije in novih tehnologij. Slednje je bila tudi osrednja tema **15. konference Prodaja in marketing na policah**, na kateri je bil Čuk eden izmed govorcev.

Velik del Slovenije je vašo blagovno znamko Chicatella spoznal skozi oddajo Štartaj Slovenija, kjer ste predstavili tudi zanimivo zgodbo o njenem razvoju. Kdaj in kako pa ste začeli z njeno aktivno trženjsko promocijo – in jo nadgrajevali?

“Chicatella je poletela leto in pol pred

oddajo Štartaj Slovenija, ko sem na internetu objavil njeno prvo spletno trgovino. Kljub rastočemu poslu, sem hitro ugotovil, da so uspešna DTC (direct to consumer) podjetja v zatonu, zato sem želel čim prej razširiti prodajo tudi na druge kanale.

Najprej smo se šli pokazat na Štartaj Slovenija, potem pa smo preko Slovenskega podjetniškega sklada prejeli konvertibilno posojilo za širitev v tujino. Zdaj poslujemo globalno in nam Slovenija predstavlja predvsem teren za testiranje različnih trženj-

sko-prodajnih pristopov.

Na primer: V Sparu smo preverili, ali lahko kozmetiko za problematično kožo uspešno prodajamo med življenjskimi potrebščinami, medtem ko na spletu testiramo, kako preiti iz start-up-ovskega oglaševalskega modela z veliko UGC (user generated content) vsebine v 'branding'."

Z oddajo ste prišli tudi na police. Kot nekdo z bogatimi izkušnjami z delom na prodajnih mestih, sicer v nekoliko drugačnem kontekstu, ste verjetno bili na to dobro pripravljeni. Vas je kaj posebej presenetilo?

"Moj prodajni ego, ki je odraščal v veleblagovnicah širom Evrope in je bil prepričan, da lahko proda kremo tudi med bananami, je bil precej začuden, ko je ugotovil, da mu pretekle izkušnje ne koristijo kaj dosti. V bistvu sta me še najbolj presenetili zadržanost in arogantnost Slovencev, na kateri sem po sedmih letih Londona pozabil. Komunicirati z ljudmi v Sloveniji kar tako, 'na prvo žogo', je res težko, za razliko od Angležev in Francozov, ki nakupovanje smatrajo za dogodek in užitek."

Lahko izpostavite kak pristop, ki deluje oz. ne deluje?

"Če imaš na mizi kaj za jesti, vedno deluje! Ampak ne v Angliji, kjer degustacijske promocije skoraj ne obstajajo, zato ker pri njih 'čredni nagon' ni tako močan.

Glavno, kar deluje, bom konceptualno obrazložil na predavanju (intervju je bil prvič objavljen pred konferenco, op.ur.), zato tukaj še nekaj, kar ne deluje: v Sloveniji ne deluje promocija kjer se ljudje zaletijo v promocijski prostor, ali jih ta 'nadleguje' pri blagajni. Razen, če je kaj za jesti! (smeh) Ali kaj brezplačnega ... (smeh). Slovenci so preveč zadržani za direktno konfrontacijo. Morajo sami ugotoviti, ali jim je nekaj všeč, oziroma jih privlači in šele potem pridejo zraven."

Chicatelto pa promovirate tudi v tujini. Kje vse ste prisotni – zgolj preko spletne prodaje? – oz. ka-

teri so vaši ključni ciljni trgi izven Slovenije?

"Slovenija je naš najmanjši trg. Največji je Amerika, kjer prodajamo preko Amazona in lastne spletne trgovine, potem Madžarska, Hrvaška in Nemčija, druge trge – Španijo, Češko, Slovaško, Poljsko in Italijo – pa smo zaenkrat dali na pavzo.

Večinoma prodajamo preko lastnih spletnih strani, tujih spletnih prodajalnih, manjših fizičnih trgovin, lekarn in kmalu tudi večjih fizičnih 'retailerjev'."

Kako se morda razlikujejo vaši marketinško prodajni nastopi v Sloveniji in tujini?

"Ker se daleč najbolj spoznam na ustvarjanje vsebine in digitalni marketing, je temu primeren tudi naš trženjski nastop. Gre predvsem za to, da v Sloveniji testiramo vsebino za introvertirane trge, na Hrvaškem pa vsebino za ekstrovertirane trge. Ko z minimalnimi stroški ugotovimo, kaj deluje, to repliciramo na velik trg, kjer lahko izkoristimo moč velikega bazena podatkov, ki polni umetno-inteligenčne oglaševalske algoritme. Je pa tudi res, da sam rad delam vsebino za Slovenijo, zato je tukaj naše trženje veliko bolj osebno."

Jure Čuk je bil eden izmed govorcev 15. FMCG konference Prodaja in marketing na policah, kjer je udeležencem povedal, kaj pri neposredni prodaji deluje in kaj ne, predvsem pa bo predstavil svež in izkustveno podprt pogled na organizacijo promocijskih aktivnosti.

Številne uveljavljene blagovne znamke, ki imajo v ozadju močne razvojne ekipe in marketinške proračune, so na trgu izdelkov za nego suhe in atopične kože prisotne že dlje časa, številne v lekarnah. Kako uspešno tekmovati z njimi ob vstopu na trgu? Tu je tudi nekaj slovenskih znamk, ki so na ta trg vstopile pred vami ... Je to pristop brezplačnega vračila kupnine?

"Uf ... Na tole bi lahko odgovarjal cel dan! Ampak če strnem: Jaz verja-

mem, da so velike znamke trženjsko preveč 'dinozavraste', male znamke pa temeljijo na pohlepu in želji po hitrem zaslužku. Zato sem prepričan, da je na trgu veliko prostora za odkritosrčne blagovne znamke, katerih glavni cilj je pomagati ljudem s kvalitetnimi in planetu prijaznimi izdelki.

Glede vračila denarja, brez da bi od stranke zahtevali vračilo izdelka, pa še vedno nisem prepričan ... Odvisno kje! V Sloveniji to odlično funkcionira, na Madžarskem pa niti ne, oziroma je stroškovno kar udaren val."

Kako pa tekmovati z njimi na daljši rok? Že snujete nove izdelke?

"Tudi, ja ... Nove izdelke, nujno! To počnemo že tri leta in sem zaradi tega že skoraj potopil firmo. Dober razvoj je namreč zelo drag in če zgrešiš, močno boli.

Ampak ne ... Glavno tekmovalno prednost na dolgi rok vidim v trženjskem pristopu. Velike blagovne znamke bodo eventualno morale začeti kupovati manjše, kot je naša, ker do 'modernega' trženjskega modela ne bodo znale priti same."

Vaš poudarek je na atopični koži – nenazadnje je vaša potreba porodila Chicatelto – je to navdih za njen razvoj? Kakšna je vaša vizija?

"Definitivno! Najprej sem mislil graditi v horizontalo, zdaj pa plezamo izključno po vertikalni. Zato je tudi vizija podjetja, da postanemo 'trend setterji' (narekovalci trendov) na področju naravne kozmetike za problematično kožo in to brez uporabe agresivnih emulgatorjev! Čas je namreč, da se kozmetična industrija modernizira, izstopi iz turbo-kapitalističnega modela in postane bolj prijazna do človeka in njegovega kožnega mikrobioma."

Letošnja konferenca Prodaja in marketing na policah je potekala pod naslovom Kako inflacijo, UI, nezveste kupce obrniti sebi v prid? Kako Chicatella odgovarja na ta izziv?

"Inflacija je bila od boga poslana, ker smo hitro ugotovili s katerimi doba-

vitelji želimo delati in s katerimi ne. Tako smo izločili plevel za dolgoročno rast. Poleg tega je inflacija zvišala prag, pri katerem ljudje nek kozmetični proizvod smatrajo kot drag, kar je odlično za našo cenovno politiko.

Nezvestih kupcev niti nimamo, saj če bi jih imeli, ne bi bili tukaj, kjer smo. Nekateri ljudje so kupili že za 1000 in več evrov naše kozmetike in to za družinsko uporabo!?

Umetna inteligenca pa je samo voda na naš digitalni mlin, saj smo drastično zmanjšali stroške repliciranja vsebine na tuje trge in avtomatizirali veliko rutinskih, časovno zamudnih postopkov."

Prispevek je bil prvič objavljen 24.08.2023, akademija-finance.si



Jure Čuk, ustanovitelj in direktor, Chicatella. (foto: Jernej Lasič)

DIGITALNA KNJIŽNICA

Poslovne akademije Finance



Vse digitalne vsebine na enem mestu.

Digitalne vsebine so v hitro spreminjajočem se okolju postale nepogrešljiv del vsakdanjika, kar se je še bolj izrazito pokazalo v času pandemije. Tudi na Poslovni akademiji Finance sledimo tem spremembam in trendom, zato smo se odločili našim kupcem in vsem drugim, ki radi širijo svoja obzorja, omogočiti ogled izbranih digitalnih vsebin na enem mestu. Izbirate lahko med:

- **brezplačnimi vsebinami** (za ogled je potrebna le registracija), kot so:
 - regionalni forumi,
 - izvozni fokusi,
 - internetvjuji,
 - logistično-poslovna konferenca ...;
- **plačljivimi vsebinami** (poleg registracije je potrebno plačilo za pridobitev neomejenega dostopa do izbrane vsebine).

Vabimo vas k obisku digitalne knjižnice, kjer boste med brskanjem po zbirkah videovsebin gotovo našli številne možnosti za nadgradnjo svojih znanj. Saj veste, znanje je bogastvo, ki ti ga nihče ne more vzeti.

Do digitalne knjižnice dostopate prek povezave akademija-finance.si/digitalna-knjiznica.

(intervju) Globalna blaginja temelji na mednarodnih standardih



Jo Cops je predsednik IEC, Mednarodne elektrotehniške komisije, ki je skupaj z Mednarodno organizacijo za standardizacijo (ISO) in Mednarodno telekomunikacijsko zvezo (ITU) nosilka mednarodne standardizacije.

Kot poudarja Cops, mednarodne standarde potrebujemo, da stvari, kot so trgovina, varnost in varstvo okolja, delujejo po vsem svetu. Ne odgovarjajo le na tehnična vprašanja, ampak "ponujajo rešitve tudi za številne družbene izzive in etične dileme, ki jih odpirajo umetna inteligenca in druge tehnologije." In čeprav so danes ljudje še vedno glavni potrošniki njihovih publikacij, se bo to spremenilo, napoveduje predsednik globalne neprofitne članske organizacije, ki je bila ustanovljena leta 1906 ter združuje več kot 170 držav in usklajuje delo 20.000 strokovnjakov po vsem svetu.

16. oktobra je bil Jo Cops v Sloveniji, kjer je sodeloval na 1. konferenci RAST, ki si v organizaciji Časnika Finance in Slovenskega inštituta za standardizacijo, polnopravnega člana IEC, prizadeva za povečanje zavedanja o pomenu standardov v sodobnem svetu. Ti za podjetja namreč niso zgolj merilo kakovo-

sti, ampak ključni element za ohranjanje konkurenčnosti na globalni ravni. Pred konferenco smo z njim govorili o pomenu standardov, njihovih slabostih in dolgoživosti, pametnih standardih ter njihovem dosegu onkraj tehničnih vprašanj.

Zakaj so standardi pomembni?

"Standardi prinašajo številne prednosti, vendar bi rad tukaj izpostavil pomembno razliko. Obstajajo tri različne ravni standardizacije – mednarodna, regionalna in nacionalna – in vse imajo zelo pomembno vlogo. Toda potrebujemo mednarodne standarde in globalne sisteme ugotavljanja skladnosti, da bodo stvari, kot so trgovina, varnost in varstvo okolja, delovale po vsem svetu.

Kar zadeva določanje najboljšega prodajnega pristopa za mednarodne standarde, mi je bil vedno všeč stari politični slogan: "To je gospodarstvo, neumnež" (To je besedna zveza, ki jo je leta 1992 skoval James Carville, ko

je svetoval Billu Clintonu pri njegovi uspešni predsedniški kandidaturi, op.ur.). Gospodarska blaginja zagotavlja vire za izgradnjo varne, trajnostne in odporne infrastrukture, pa tudi za javne storitve, kot sta zdravstvo ali izobraževanje. Z drugimi besedami, globalna blaginja temelji na mednarodnih standardih, ki temeljijo na soglasju, in oceni skladnosti za odpravo trgovinskih ovir, krepitev dobavnih verig, spodbujanje inovacij ter spodbujanje poslovanja in gospodarske rasti. Prav tako moram poudariti, da velik del tega, kar počnemo v IEC, poganja industrija, kjer prevladuje prepričanje, da je svet en sam trg."

Ali menite, da ima standardizacija tudi svoje slabosti?

"To je dobro vprašanje. Kritika, ki jo najpogosteje slišim o standardih, je, da se razvijajo predolgo in da jih, na neki točki, začne tehnologija prehitevati, zlasti v teh časih hitre digitalne transformacije. Upravni odbor IEC je ustanovil delovno skupino za reševanje tega vprašanja in verjamem, da je v vsaki organizaciji vedno prostor za izboljšave, ko gre za agilnost in prilagodljivost.

Hkrati pa je tudi res, da IEC pomaga pospešiti sprejemanje tehnologije z omogočanjem odgovornega sprejemanja s pomočjo prostovoljnih standardov. Edina alternativa bi bila regulacija, ki bi bila še počasnejša in morda težje usklajena s tehnologijo. Resnica je, da potrebujemo čas, da dosežemo soglasje, ki je bistveno za zagotovitev, da se upoštevajo vse potrebe in da bodo standarde uporabljali vsi. Potreben je čas, da se doseže konsolidiran pogled v okolju z več deležniki, vendar soglasje prinaša koristi v smislu varnosti, učinkovitosti in varstva potrošnikov, saj zagotavlja, da izdelki izpolnjujejo svoje obljube."

Številne druge organizacije za razvoj standardov v Evropi so praznovalle svojo 100. obletnico. Ali menite, da bodo standardi še vedno veljavni čez 100 let?

"Obstajamo malo dlje kot večina: leta 2006 smo praznovali stoletnico! Vendar bo to, da bomo tukaj tudi čez nas-



Jo Cops. Foto: Jernej Lasič

lednjih 100 let, bolj odvisno od naše okretnosti in prilagodljivosti kot moči in vzdržljivosti.

Nekje sem prebral, da je povprečna življenjska doba podjetja s seznama Fortune 500 danes manj kot 18 let v primerjavi z 61 leti leta 1958. Razlog je vse hitrejši ritem sprememb. Samo z zagotavljanjem nadaljnega prilaganja standardov IEC in ugotavljanja skladnosti lahko ostanemo relevantni. To pomeni tudi pomoč našim uporabnikom pri iskanju odgovorov na številne družbene izzive in etične dileme, ki jih odpirajo umetna inteligenca in druge tehnologije, vključno z zasebnostjo, varnostjo in zaupanjem za najširšo možno korist. Vključevanje teh premislekov v način, kako razvijamo standarde, zahteva sodelovanje veliko širšega nabora zainteresiranih strani, pa tudi stalen dialog z različnimi družbenimi akterji."

IEC velja za najbolj industrijsko usmerjeno izmed vseh organizacij za standardizacijo in večina na novo izdanih standardov je povezanih z novimi tehnologijami. Ali so pametni standardi prihodnost standardizacije?

"Ko svet postaja bolj digitalen in stroji bolj sposobni sprejemati avtonomne tehnične odločitve, morajo orodja, ki jih dajemo našim deležnikom, slediti tempu. V tem kontekstu razvijamo in uvajamo pametne standarde in oce-

no skladnosti, da bi zadovoljili razvijajoče se potrebe trga in članov. To je osrednji del novega strateškega načrta IEC.

Moram reči, da je naš projekt pametnih standardov sodelovanje z ISO in da vidimo, da se tudi druge organizacije za razvoj standardov premikajo v podobno smer. Kot povsem pravilno pravite, IEC že razvija standarde in rešitve za ugotavljanje skladnosti za digitalno gospodarstvo, vendar je v teku sprememba paradigme glede tega, kako bodo dostavljeni in uporabljeni v prihodnosti. Danes so ljudje še vedno glavni potrošniki naših publikacij, a to se bo spremenilo. Poleg PDF-jev že nekaj časa izdelujemo standarde tudi v strojno berljivi obliki XML. Približujemo se standardom, ki so strojno berljivi in prenosljivi. Delamo tudi na konceptu, ki ga imenujemo Standardi kot storitev. Ideja je, da bodo standardi postali dinamični izdelki, ki se bodo lahko prilagodili potrebam uporabnikov, tako da bodo stroji lahko izbrali ne samo celotne standarde IEC, temveč tudi odstavke ali celo manjše informacijske enote iz različnih publikacij za obravnavo posebnih potreb."

Namen standardov IEC je vedno bolj pomagati pri reševanju vprašanj družbe, vključno s podporo človekovim pravicam in ciljem trajnostnega razvoja Združenih

narodov. Kako odgovarjate na argument, da bi morali standardi obravnavati samo tehnična vprašanja?

“Strateški načrt IEC je veliko več kot le preoblikovanje mednarodnih standardov v digitalni dobi, da bi zagotovili večjo vrednost našim deležnikom. Resnično poudarja dejstvo, da niso vsi izzivi, s katerimi se soočamo, zgolj tehnični. Vodenje na podlagi zaupanja je

na primer ključna tema. Standardi in ugotavljanje skladnosti ponujajo rešitve za številne družbene izzive in etične dileme, ki jih odpirajo umetna inteligenca in druge tehnologije. Med drugim vključujejo zasebnost, varnost in zaupanje za najširšo možno korist.

Pri IEC smo ustanovili skupine za raziskovanje načinov, kako zagotoviti, da etični vidiki oblikujejo razvojni proces.

Zadolžene so za razvoj široko uporabnih smernic za odbore IEC o etičnih vidikih, povezanih z avtonomnimi aplikacijami in/ali aplikacijami z umetno inteligenco. Sodelujejo tudi z drugimi pomembnimi akterji, kot so akademiki, da raziščejo vprašanja z različnih zornih kotov. Naš cilj je povečati javno dobro in hkrati omejiti tveganje nenamerne škode ali nenamernih posledic.”



Systane

TEŽAVE Z OČMI ME VEČ NE OVIRAJO. PA VAS?

2 KAPLJICI ZA BRILJANTEN VID systane.si

BREZ KONZERVANSOV

NOVO

**LAJŠANJE
8 UR**

Z LIPIDI **OBČASNE TEŽAVE** **KRONIČNE TEŽAVE**

Izdelki blagovne znamke Systane so medicinski pripomočki. Medicinski pripomoček izpolnjuje zahteve za CE oznako. Naročnik oglasa je Carso pharm d.o.o., Litostrojska cesta 46A, 1000 Ljubljana, www.carso.si

ALC/SYS/DIG/10.23/03

Oglas



Pijte boljšo vodo.

DANA

Naturalna mineralna voda

VERY LOW Na+ (MAGNIJ)

www.dana.si

Oglas

Bomo s tretjim pasom na avtocestah zgolj ustvarili še več prometa?



Matej Ogrin, geograf: Približno tri do osem let traja, da nove ceste popolnoma zapolnimo s prometom; **Robert Sever, GZS:** Če želimo razvijati logistiko, potrebujemo infrastrukturo.

Avtor: Nataša Koražija
Foto: Jernej Lasič

Robert Sever: Mi ne bomo ustavili rasti prometa. Čez nekaj časa bomo spet ugotovili, da imamo podhranjeno infrastrukturo.

Matej Ogrin: Glavno vprašanje je, kako razklopiti rast BDP od rasti prometnih tokov.

»Da, moja najpogosteje citirana trditev je, da se proti debelosti ne moremo boriti tako, da kupujemo širše hlače,« je na logističnem dogodku **Premikamo Slovenijo** povedal prometni geograf **Matej Ogrin**. Tema letošnjega logističnega srečanja v organizaciji Poslovne akademije Financ in **Advantage Austria** je bila premagovanje ozkih grl. »Mi, ki se ukvarjamo s prometom, poskušamo bolj celostno razumeti funkcioniranje prostora. V zadnjih letih smo ogromno vlagali v avtocestni sistem in zgradili 625 kilometrov avtocest in ob tem zgolj 40 kilometrov železnic. Če bomo za prometne

težave iskali enake rešitve kot doslej, bomo imeli še več avtocest, drugi prometni sistemi pa bodo še bolj podhranjeni,« pravi Ogrin.

Podhranjene železnice

Po njegovih trditvah vsaka nova avtocesta ustvari dodaten promet in približno tri do osem let traja, da nove ceste popolnoma zapolnimo. (Gre sicer za teorijo inducirane povpraševanja oziroma inducirane prometa, ki se tudi v tujini uporablja kot argument proti povečevanju cestnih zmogljivosti, o tem je več raziskav, denimo tukaj.) Zato se je po njegovi oceni nujno vprašati, ali smo pripravljeni plačevati stotine milijonov za rešitev, ki deluje od tri do osem let, hkrati pa imeti podhranjene železnice.

O generiranju prometa

Robert Sever, predsednik Združenja za promet na **GZS**, se strinja, da z naložbami v železniško infrastrukturo zamujamo vsaj 20 let, vendar so tudi naše avtoceste podhranjene in tudi te moramo modernizirati. »Promet ni sam sebi namen. Tovorni promet raste za tri odstotke na leto, potniški pa za sedem odstotkov. Če želimo v Sloveniji razvijati logistiko, potrebujemo infrastrukturo,« pravi Sever. Zato je po njegovi oceni vprašljiva trditev, da dodatna infrastruktura generira promet, ker promet tako ali tako je.

Robert Sever, Združenje za promet pri GZS: Tovorni promet raste v povprečju za tri odstotke na leto, potniški pa za sedem odstotkov.

Kako razklopiti rast BDP od rasti prometa

Kot meni Ogrin, je zato glavno vprašanje, kako razklopiti rast gospodarstva od rasti prometnih tokov. Gre za enako vprašanje, s katerim se ukvarjamo pri razklopu rasti BDP in rasti izpustov. »Zdaj prometni tokovi rastejo hitreje od rasti BDP,« razlaga Ogrin.

Ogrin je sicer znan po predavanjih »Miti in resnice o prometu«, v katerih razbija mit, da ima Slovenija pomembno prometno lego. »Poglejte evropski zemljevid. V Evropi ni tako malo območij, kjer se sekata dva ali več koridorjev. Res je, da se pri nas križajo prometni tokovi, vendar se križajo tudi drugje po Evropi. Švicarji tega ne prodajajo kot enormno prednost. Na tokove tovora morda nimamo nekega eksplicitnega vpliva, na potniške pa ga imamo,« pravi Ogrin.

Nikakor se ne strinja z idejo, da glavne težave na cestah ustvarjajo tovornjakarji. »Za zamaške radi krivimo tovornjake, še raje pa tuje tovornjake, vendar smo sami sebi težava.«



Robert Sever.

Matej Ogrin, prometni geograf: Če bomo že gradili tretji pas, moramo takoj pripraviti masterplan za razbremenitev prometa med regionalnimi središči.

Zato je njegovo glavno sporočilo, da če bomo že gradili tretji pas, naj hkrati takoj začnemo pripravljati »masterplan«, kako bomo razbremenili prometne tokove med regionalnimi središči.

Šestpasovnica in hkrati pospešene naložbe v železnice

Robert Sever z GZS pa se zavzema za gradnjo tretjega pasu, ki bo

namenjen javnemu potniškemu prometu in vozilom z več potniki. »Absolutno podpiram šestpasovnico in absolutno podpiram pospešene naložbe v železnice. Mi ne bomo ustavili rasti prometa. Zdaj, ko smo pred krizo in ko naročila upadajo za 20 odstotkov, se bo morda rast prometa za nekaj časa upočasnila, vendar bomo nato spet ugotovili, da imamo podhranjeno infrastrukturo,« pravi Robert Sever.

Matej Ogrin pa dodaja, da je nerealno pričakovati, da bo po tretjem pasu vsake pol ure peljal en avtobus, na dveh pasovih poleg pa se bodo v zastojih premikala preostala vozila.

Prispevek je bil prvič objavljen 18.10.2023 oe.finance.si.



Matej Ogrin.



LUKA KOPER SE RAZVIJA V SMERI PAMETNEGA PRISTANIŠČA

Med letoma 2024 in 2028 bo poslanstvo Luke Koper zagotavljati zanesljive, visokokakovostne pristaniške storitve, skladne s smernicami trajnostnega razvoja – s ciljem postati prva izbira med pristanišči na evropski južni transportni poti. Ciljem sledijo tudi letošnji rezultati; koprsko pristanišče je drugo leto zapored preseglo pretovor milijona kontejnerskih enot (TEU), na avtomobilskem terminalu pa so že novembra dosegli lanski absolutni rekord pretovora vozil.

Načrtovan razvoj družbe do leta 2028 temelji na štirih izhodiščih, ki predvidevajo povečanje infrastrukturnih zmogljivosti, pospešeno uvajanje koncepta pametnega pristanišča, zagotovitev ustrezne kadrovske sestave ter skrb za trajnostne vidike in zmanjševanje negativnih vplivov na okolje in družbo. Še vedno se ohranja tudi model večnamenskega pristanišča, ki je ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti naše družbe.

Med glavnimi strateškimi cilji družbe so rast skupnih poslovnih prihodkov in rast pretovora za 3,5 odstotka na leto, s poudarkom na kontejnerskem in avtomobilskem segmentu, ki bosta tudi v prihodnje strateški blagovni skupini koprskega pristanišča. Posebno pozornost bodo v podjetju namenili razvoju infrastrukture in povečanju zmogljivosti ter v ta namen vložili kar 785 milijonov evrov.

Nadaljevali bodo pridobivanje sredstev za naložbene projekte s poudarkom na gradnji infrastrukture za oskrbo ladij z električno energijo neposredno z obale. Prizadevali si bodo za procese digitalne preobrazbe, katere cilj sta avtomatizacija in optimizacija ključnih procesov, ter izpeljali nadaljnje korake v smeri podnebne preobrazbe. Prizadevali si bodo za ohranitev standardov trajnostnega razvoja na področju okolja (EMAS), zmanjšanje ogljičnega odtisa družbe in povečanje energijske samooskrbe z obnovljivimi viri energije.



VAREN SVET - S **STANDARDI** OBJET

SIST

PREDSTAVITEV SIST NA 1. KONFERENCI PRODUKTNEGA MENEĐŽMENTA

V sredo, 22. novembra 2023, je bila v hotelu Slon 1. konferenca produktnega menedžmenta, kjer je SIST sodeloval v vlogi partnerja dogodka. Na začetku je navzoče v imenu direktorice SIST Marjetke Strle Vidali pozdravila vodja sekretariata Patricija Doplihar, ki je v svojem govoru poudarila pomen standardov skozi celoten življenjski cikel proizvodov ter navzoče povabila k sodelovanju in vključevanju v proces standardizacije. Organizatorji so na podlagi praktičnih primerov prikazali dobre prakse razvoja izdelkov in storitev vse od ideje do izvedbe ter dajanja izdelkov in storitev na trg, upravljanja in konca njihovega življenjskega cikla. Glavni cilj konference je bil – poleg predstavitve ter izmenjave izkušenj in mnenj na tem področju – pripomoči k oblikovanju takega poslovnega ozračja, kjer bodo razvoj, inovacije in rast vedno razumljeni kot nekaj zaželenega, koristnega in pozitivnega.

Konferenca se je udeležilo približno 70 predstavnikov podjetij iz različnih sektorjev, SIST pa se je predstavil na svojem razstavnem prostoru. Na tako imenovanem Odmoru s SIST so imeli udeleženci možnost bolje spoznati standardizacijo in prednosti vključevanja v procese oblikovanja standardov, razveselili pa smo jih še s simboličnim darilom. Ob tej priložnosti smo izmenjali tudi nekaj stikov za nadaljnja sodelovanja. Za navzoče smo pripravili kratko nagradno igro, kjer smo ob pravilnem odgovoru na vprašanja o SIST podelili praktična darila. S konferenco smo želeli nagovoriti vse, ki želijo razvijati nove izdelke in storitve, biti v koraku s časom in rasti ter večati svetovni tržni potencial. Za uspešno obvladovanje novih proizvodov je nujno tudi dobro projektno sodelovanje različnih profilov, vse od razvojnikov, vodij proizvodnje, oddelkov za trženje do prodajalcev. Na koncu je trg oziroma uporabnik tisti, ki odloča o uspešnosti naših proizvodov, od te pa je odvisna tudi rast poslovanja. Vsem omenjenim profilom je konferenca ponudila priložnost za razmislek o načinih in poteh do uspeha na trgu.





*Večina podjetij danes vztraja pri slabem plačnem modelu, je prepričan **dr. David Đukić**, eden vodilnih strokovnjakov na področju menedžmenta prodaje v Sloveniji, ki na Poslovni akademiji Finance izvaja seminarje s področja prodaje. A uspešnost prodaje podjetja je v veliki meri odvisna od zadovoljstva in motiviranosti njegove prodajne ekipe, ki sta s plačnim modelom tesno povezana.*

Kakšna je formula za odličen plačni model prodajalcev oz. kaj so odlike dobrega plačilnega modela?

»Ne obstaja enotna formula, ki bi veljala za vsa podjetja, vsako podjetje mora najti svojo formulo. Plačni model v vsakem podjetju temelji na njegovi prodajni strategiji in poslovnih ciljih, organiziranosti prodajnega oddelka, finančnih zmožnostih, organizacijski kulturi itd. Vsako podjetje mora odkriti svojo formulo.

Obstaja kar nekaj merljivih kriterijev, po katerih presojava kakovost plačnega modela. Dober plačni model spodbuja prodajalce, da presegajo zastavljene cilje, usmerja prodajalce h ključnim prodajnim ciljem, odvrača prodajalce od neželenega vedenja (npr. prodaje tveganim kupcem), spodbuja sodelovanje znotraj prodajnega oddelka, spodbuja prodajalce, da povečujejo zadovoljstvo kupcev, spodbuja sodelovanje med prodajo in drugimi oddelki in izboljša zadovoljstvo prodajalcev.

Kako primerno upoštevati krizne situacije, kakršna je bila koronakriza, ko je prodaja na marsikaterih področjih zastala?

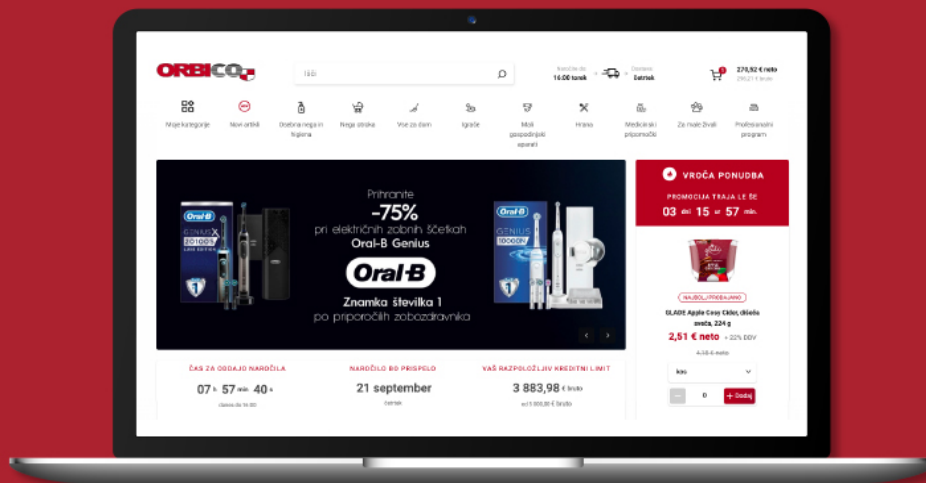
»Pri vsakem padcu potenciala moramo prilagoditi parametre, da prodajalci kljub odličnemu delu zaradi zunanjih dejavnikov ne bodo 'oškodovani'. V kolikor je padec povpraševanja predvidljiv, je potrebno prilagoditi prodajne plane, na osnovi katerih so prodajalci plačani. Podjetja, ki imajo nepredvidljivo povpraševanje, pa morajo prilagoditi plačni model. Pri vsakem padcu potenciala moramo prilagoditi parametre, da prodajalci kljub odličnemu delu zaradi zunanjih dejavnikov ne bodo 'oškodovani'.

Kako upoštevati za vsakogar najboljšo motivacijo (variabilni del plače, ki je odvisen od uspešnosti; daljši dopust; drugo nefinančno nagrajevanje)?

»Vsak zaposleni ima svoje unikatne motivatorje. Podjetje mora spodbujati prodajalce na individualni ravni

in na sistemski ravni. Na individualni ravni prodajalce motivira vodja. Ta mora odkriti vzvode (npr. pohvala, ugled, prestiž, ambiciozni cilji, sodelovanje itd.) za vsakega prodajalca in jih uporabljati pri svojem delu. Na sistemski ravni, še posebej v večjih podjetjih, pa se ne moremo približati vsakemu prodajalcu. Motiviranje na sistemski ravni je pogosto domena kadrovske službe, ki odkriva, kakšni so vzvodi pri obstoječih zaposlenih in kakšni morajo biti vzvodi, da je podjetje zanimivo za najboljše kadre. Vodje morajo biti seznanjeni z naborom sistemskih vzvodov in za vsakega prodajalca uporabiti tiste, ki bodo najbolj učinkoviti.

Tudi plačni model ne smemo prilagajati posameznikom, ampak moramo narediti robusten model, ki je enak za vse prodajalce na posameznem delovnem mestu oziroma znotraj določene vloge, če imajo prodajalci znotraj delovnega mesta več vlog.«



Obiščite in spoznajte **Orbico eB2B** platformo!



ORBICOVA SPLETNA TRGOVINA B2B

Orbico Slovenija je kot ključni član skupine Orbico novembra 2022 odprl vrata svoje B2B-platforme, s čimer je začel svoje prelomno potovanje v svet digitalne preobrazbe. To je bil pomemben mejnik v družbi, ki si s polno hitrostjo prizadeva za digitalno odličnost in se aktivno prilagaja nenehnim spremembam v trgovinski krajini. Orbicova B2B-platforma ima jasno opredeljene strateške cilje. Želi ustvarjati globlje in bolj trajnostne odnose s svojimi strankami, privabljati nove stranke in sodelovati z novimi dobavitelji. Pomembno je, da je povsem integrirana s programsko opremo SAP, kar omogoča nemoteno upravljanje celotnega kataloga izdelkov in izkoriščanje različnih promocijskih priložnosti.

Za stranke prinaša številne prednosti. Poleg centraliziranega udobja in dostopnosti 24 ur na dan vse dni v tednu omogoča celosten pregled vseh izdelkov v ponudbi, prilagojene ponudbe in personalizirane rešitve. Dobavitelji na drugi strani lahko izkoristijo neposreden stik s svojimi strankami, dobijo vpogled v trenutno stanje trga in imajo možnost boljšega upravljanja svoje ponudbe. Vse to pripomore k širjenju trga, povečanju operativne učinkovitosti in izboljšanju prodajne uspešnosti podjetja Orbico.

Prvi odzivi strank in doseženi rezultati v prvih nekaj mesecih uporabe B2B-platforme dajejo jasne dokaze o njeni učinkovitosti in koristnosti. A zavezanost Orbica digitalizaciji ne sledi zgolj trenutnim trendom, gre za dolgoročno strategijo, ki že prinaša pomembne koristi v obliki boljših storitev in učinkovitejšega poslovanja. Vse informacije o platformi, ponudbi izdelkov in možnostih sodelovanja so na voljo na spletnem naslovu: **orbico.si**.

orbico.si

(intervju) Lorenzo Marini, strokovnjak za blagovne znamke: Z racionalnostjo boste težko prodajali



Foto: Giulia Virgara

Smešno je, da je treba skozi oglase namesto o realnosti izdelkov, ki jih prodajamo, pripovedovati drugačne zgodbe, pravi sloviti milanski strokovnjak za trženje.

Avtor: Boštjan Usenik

Z **Lorenzom Marinijem**, ustanoviteljem ene vodilnih kreativnih agencij, ki je v svoji karieri prejel več kot 500 nagrad na mednarodni ravni (vključno s canskim zlatim levom), smo govorili o nujni kreativnosti v podjetjih. Teh namreč v današnjem svetu brez nenehne prožnosti in inovacij ne čaka nič dobrega. Lorenzo Marini, ki ni samo izvršni in kreativni direktor milanskega Lorenzo Marini Group, temveč je tudi slikar in pisatelj, je bil eden glavnih govorcev **25. Poslovne konference Portorož**.

Kako gredo romani in slikarstvo skupaj z vodenjem podjetja?

Zelo zgodaj sem ugotovil, kako pomembne so besede. Z njimi lahko narediš revolucijo. Vse revolucije od **Jezusa Kristusa** do **Karla Marxa** so se začele s stavkom. Morda so besede v zadnjih petih do desetih letih nekoliko izgubile pomen, saj so ljudje ob simbolih, kot sta jabolko ali Nikejeva kljukica, na prvo mesto postavili pomen podobe.

A kljub temu se od prodora pomembnosti podobe vračam tudi k besedi. Dandanes je namreč vsak človek zaradi spletnih strani, Tiktoka in drugih družbenih omrežij postal svoja

blagovna znamka. Pri blagovni znamki pa je podoba samo del pripovedi, zaradi česar se animira in kombinira z besedo, glasbo in akcijo. Oglaševanje, torej vsak plakat in oglas, potrebuje besede in podobe.

Pa vendar - kreativnost in vodenje podjetja nekako zahtevata drugačno miselnost oziroma pristope.

Drži.

Kako lahko vodja po vašem mnenju združi oboje?

Kot zgodbo o Adamu in Evi sestavljata dve strani, tudi naše možgane sestavljata racionalna in čustvena plat. Pre pogosto smo površni in moške enačimo z Adamom, ženske pa z Evo. A je to napačno. Vsak človek v sebi nosi tako moško kot žensko plat, ki ju uporablja v nekem sorazmerju.

Ko sem študiral arhitekturo, sem ugotovil, da delam nekaj med inženiriranjem in literaturo. Vse to sem združil. Tudi pri oglaševanju moraš delati z znanostjo, racionalno platjo, z informacijami, tržnim deležem, potem pa skočiš v instinkt, ki je dogodkovni del, ki je čustvena plat. Ko vse to združite, lahko odlično delate v obeh smereh.



Foto: Osebni arhiv Lorenza Marinija

V nasprotju z jogo, ki združuje oba dela možganov, zahodna kultura na žalost razdvaja. Že ko greš v šolo, se naučiš označevati: ta je dober, ta je slab, pa čeprav je vsak človek dober in slab. Če pogledate drevo, med koreninami, deblom ter listi in cvetovi ni nobene razlike. V naravi je vse eno. Moramo se spet začeti zavedati, da smo eno.

Ko govorimo o ustvarjalnosti v podjetju, o katerih ravneh podjetja govorimo? Katere izzive v podjetju na splošno opazate v zvezi z ustvarjalnostjo?

V 99 odstotkih časa mora podjetje prodajati. Če pa izdelek želite prodati, morate biti z njim zapeljivi. Če obveščate, gre samo za racionalno plat, a ljudje kupujemo s čustveno platjo. Zato se v Svetem pismu kača, da bi prodala jabolko, pogovarja z Evo, ne z Adamom. Spomnite se, da je rekla, poskusite pojesti to jabolko, pa boste postali podobni Bogu. Vsakdo želi biti kot Bog, še posebej oseba z velikim egom.

Ko nas v podjetjih sprašujejo, kako naj prodajo več, jim odgovorimo: ljudem povejte zgodbo. Pripovedovanje zgodbe je način, kako biti bolj zanimiv, bolj zapeljiv. Ne recite: kupite, ker je nakup vaša potreba. Povejte zgodbo. Enako je, ko poskušamo pridobiti prijatelja. Pravega prijatelja ne boste do-

bili, ker ste močni, ker ste kralj, ampak ker ga imate radi. In bolj ko ga boste imeli radi, več vam bo vrnil.

Ko ne nazadnje poskušamo prodati čustveni strani ljudi, poskušamo biti prijetni, zavzeti in jim povedati nekaj novega. In novost je ta izdelek, ki je lahko kot vaš prijatelj. Ne izberite tega izdelka zaradi matematične ali racionalne plati, ampak ga izberite tako, kot izberete prijatelja, ker vam je blizu, ker govori vaš jezik. Prepogosto poskušamo z racionalno platjo premagati čustveno plat.

Predstavljam si, da je vaša filozofija, na kateri temelji vaš ustvarjalni proces pri delu s strankami, razmišljanje o racionalni in čustveni plati ter ustvarjanje od samega izdelka do prodajne točke.

Drži. Vedno si najbolj želim najti notranjost, dušo. Videti je ta sicer kot telo, a v njegovi notranjosti ga nadzoruje um, ki je veliko močnejši. Za primer poglejte nogometna moštva – ljudje, ki jih podpirajo, so zanj oziroma za igralce pripravljene tudi umreti. Gre za večno ljubezen. Pri blagovnih znamkah prav tako poskušamo najti tako globoke korenine in povezanost z ljudmi. Pri šibkih blagovnih znamkah teh skupnih točk ne najdemo.

Pred mesecem dni sem spoznal zelo dobro podjetje, ki prodaja čips. V nji-

hovem najnovejšem oglasu so razložili, da je narejen iz krompirja. A kaj, ko porabnik ob nakupu ne razmišlja o krompirju. Pravzaprav ga to sploh ne zanima. Kupuje namreč veselje, odmik od dnevnih obveznosti in zgodbo. Kaj ni smešno, da moramo skozi oglase namesto o realnosti izdelkov, ki jih prodajamo, pripovedovati drugačne zgodbe.

Ko se podjetje odloči, da bo zgradilo blagovno znamko, kje naj začne, kako nadaljuje?

Začneš z vprašanjem – za koga? Ne moreš ustreči vsem. Veliko ljudi lahko zadovoljiš za omejeni čas, za dolgo časovno obdobje pa kvečjemu omejeno število ljudi. Obojega ne moreš.

Če želite biti drugačni, morate biti razdiralni (angl. disruptive). Početi morate drugačne stvari in/ali drugače. V mislih si morate ustvariti moto, ki vam omogoča, da ste drugačni pri vsem, kar počnete.

Torej, za koga gre. Kaj jim obljublja-te. Katere zgodbe jim boste pripovedovali in zakaj. Zakaj je vprašanje, na katero redko vemo odgovor, zato se moramo vanj poglobiti.

Apple je to denimo storil. Apple kupite zato, ker je Apple, ne zaradi izdelka. Izdelek vas sploh ne zanima, a ko ga kupite, postanete ambasador blagov-



Foto: Osebni arhiv Lorenza Marinija

ne znamke. Kot je Jezus izbral apostole, mora tudi blagovna znamka najti ambasadorje. In ti se razlikujejo od vplivnežev in instagramejev, saj vsi vedo, da jih podjetje plačuje, da dobro govorijo o njem. Najti morate torej nekaj skupnega.

Drugo vprašanje je, koliko časa traja gradnja blagovne znamke. Poskusite si predstavljati, da gradite blagovno znamko papeža. Vsi duhovniki so oblečeni v črno, on pa v belo. Je popolnoma drugačen po tem, kako se vede ... Trajalo je več stoletij, da se je zgradila osebnost blagovne znamke papeža.

In tretje vprašanje je, koliko denarja imate. V vsaki državi, ki jo obiščem, imamo posebno, recimo lokalno kolo. A na svetu je samo ena in edina koka-kola. **Coca-Cola** za božič ne oglašuje, naj se pije, temveč naj uživamo v božiču. Velik si takrat, ko ne poskušaš prodajati vsega in vsakič.

Opisali ste nekaj klasičnih ali celo večnih blagovnih znamk. Kaj pa bi priporočili običajnemu podjetju, ki se želi najprej prebiti mimo tekmecev in nato ostati v ospredju?

Najprej morate ugotoviti, po čem se razlikujete od tekmecev. Ker če ste sledilec, boste potrebovali preveč let, da pridete do bistva. Če želite biti drugačni, morate biti razdiralni (angl. disruptive). Početi morate drugačne stvari in/ali drugače. V mislih si morate ustvariti moto, ki vam omogoča, da ste drugačni pri vsem, kar počnete. Banaliziram, če želite biti drugačni, mi pošljite božično čestitko na veliko noč. Prelomite pravilo.

Komunikacija bo čedalje bolj pomembna in vse težja, saj bodo izdelki ostajali enaki, napoveduje Lorenzo Marini.

Naš um je poln blagovnih znamk, zato bodite drugačni, da si vas lahko zapomnim. Nedavna Nielsenova raziskava je ugotovila, da imamo v mislih tri tisoč blagovnih znamk, ki jih poznamo. In ko sem si rekel, da jih toliko ne poznam, sem začel zapisovati vse zobne kreme, vsa kolesa, vse avtomobile, vse šampone ...



Foto: Osebni arhiv Lorenza Marinija

Ko pride nova blagovna znamka, mora stara zapustiti prostor, ker ni prostora za vse. Pomembno je, da si v zavesti kupcev pridobimo ta položaj. In če želite imeti svoj položaj, morate biti drugačni. Koliko sirov poznate? Vsi so enaki. Torej ne gre za sir, ne za izdelek, ampak za pripovedovanje zgodb, gre za to, kako želite biti drugačni.

Naj še dodam, da je veliko bolj zanimivo delati z majhnimi blagovnimi znamkami, saj morajo velike blagovne znamke vzdrževati sebe. Coca-Cola ima isto sporočilo kot že pred sto leti. Barva je rdeča, koncept je sreča, oblika pa je ikonična steklenička.

Pri Tiffanyju so izbrali turkizno barvo zaradi turkizne barve, a je nato postala njihova lastna barva. Kot **Hermes** z oranžno ali **Chanel** s črno-belo. Novi direktorji marketinga, ki pridejo v neko podjetje, običajno spremenijo njegovo podobo, zgodbo, embalažo, karkoli. A če želite postati ikona, morate ohraniti neko stalnico, enaki lahko ostanete za vedno.

Sodelovali ste s številnimi svetovno znanimi podjetji in blagovnimi znamkami. Kako ste vzpostavili in kako še negujete odnose z njimi?

Prvič, poznati morate družbo in spremembe. Na primer, v osemdesetih letih prejšnjega stoletja sem oblikoval pločevinko fante. Takrat se za trajnost, naravnost ali zeleni vidik nihče

ni zanimal. Oblikovali smo jo na novo v smislu risank. A v devetdesetih letih smo pristop popolnoma spremenili. Na fanto sem dal pravo pomarančo, pa ne zato, ker bi se fanta spremenila, ostala je enaka, spremenilo pa se je dožemanje brezalkoholne pijače. Najpomembnejše je videti, kako se spreminjamo v smislu vedenja, v smislu življenjskega sloga.

Ne družite se z ljudmi z istega področja. Raje kot s kreativci, z umetniškim direktorjem ali kreativnim direktorjem se pogovorite s kuharjem, glasbenikom, umetnikom.

Druga pomembna stvar pa je, da se ne družite z ljudmi z istega področja. Raje kot s kreativci, z umetniškim direktorjem ali kreativnim direktorjem se pogovorite s kuharjem, glasbenikom, umetnikom. Poiščite svežo kri, saj je v obtoku naših teles vedno dovolj stare krvi.

Zato pojdite ven, pogovarjajte se z različnimi ljudmi, saj tako mešate kulturo. Tisto, čemur lahko rečem, recimo, ustvarjalno onesnaževanje. Biti moraš kot čebela in se seliti po cvetovih, ne pa ostajati vedno na isti jablani. Pojdite ven, se učite in nato dajajte čim več, saj boste tako tudi čim več prejeli.

Ali je po vašem mnenju med umetniškim izražanjem in praktičnimi potrebami podjetja nujno dobro

ravnovesje?

Potrebe podjetij so vedno enake, želimo prodati več. Da bi to dosegli, moramo biti prepoznavni. Zgraditi moramo osebnost. Delati moramo tako, da si nas ljudje zapomnijo. Enako velja za blagovno znamko.

Giorgio Armani ni nikoli spremenil modre majice. Papež se nikoli ni odrekal beli. **Woody Allen** ni nikoli spremenil očal. Ima dovolj denarja, da se lahko spremeni, a če želite, da je nekaj prepoznavno v smislu umetnosti, naj ostane enako.

Kot umetnik si želiš delati in eksperimentirati, toda galerije, trgovci z umetninami bi radi, da delaš vedno enako. Ker je človeški um preprost, z imenom lahko povežeš eno ali dve deli. To se je zgodilo **Andyju Warholu**, zgodilo se je celo genialnemu Leonardu, ki je ustvaril tako veliko neprecenljivih del, a se na koncu ljudje običajno spomnijo na Mono Lizo.

Navada je lahko tako vaš najboljši prijatelj kot najhujši sovražnik, saj vam lahko pomaga ohraniti dobro, hkrati pa se ne premaknete preveč, če ponavljate isto dejanje. Z eksperimentiranjem je treba vzpostaviti ravnovesje.

Lahko opozorite na nekaj primerov uspešnega digitalnega trženja in oblikovalskih strategij svojih strank?

Eden zadnjih, ki nam je omogočil, da ustvarimo nekaj novega, je bil eden najboljših in najbolj znanih baročnih muzejev – Galleria Borghese. Ko gresite na koncert, si ne želite novih skladb, ki jih ne poznate, temveč hočete slišati največje hite, kajne. Zato smo vzeli del umetniškega dela, ga digitalno natisnili in ga uporabili kot kažipot proti muzejski knjigarni, informacijski točki, celo proti stranišču muzeja. Tako smo se poskusili igrati s svetim delom umetnin, učinkovito smo jih povezali z željo ljudi, da vidijo že prej del tega, kar bodo videli pozneje.

Pri digitalnem gre zgolj za medij. Ideje niso digitalne ali analogne. Če iščete idejo, je vseeno, ali gre za idejo, ki jo boste prenesli na mobilni telefon, te-

levizijo ali **Youtube**, ideje so ideje.

Ko pride nova blagovna znamka, mora stara zapustiti prostor, ker ni prostora za vse. Pomembno je, da si v zavesti kupcev pridobimo ta položaj.

In vedno se igraš z glasbo, predvsem z besedami in podobami. Najprej sem omenil glasbo, ker si po anketah ljudje najbolj zapomnijo oglas po vsečni glasbi. Povprečno podjetje se najprej sprašuje, kaj naj pove, kakšen je slogan oziroma moto, a se ob tem dejansko preveč posveča besedi in premalo glasbi. Sploh v Italiji gre v kampanjah veliko denarja tudi za igralca ambasadorja. Če pa bi podjetje ta denar porabilo za glasbo, bi bilo precej bolj učinkovito, saj glasba vstopi v dušo in vaše občutke. Ob glasbi lahko jokate, ob drugi glasbi se lahko smejite, in to dosti bolj kot ob podobi obraza.

Kaj menite o velikih jezikovnih modelih za pretvorbo besedila v sliko? Kam lahko umestite storitve umetne inteligence (UI) pri svojem poslovanju v prihodnje?

Dobro vprašanje. Pri umetni inteligenci drži, da je umetna, ni pa res, da gre za inteligenco. Gre zgolj za ogromen spomin (kar je po svoje tudi fantastično, saj prihraniš čas in denar). Vseeno pa UI ne more odgovoriti na vprašanja zakaj, možganov človeštva ne more reproducirati.

UI lahko, denimo, pomaga pri ponazoritvi koncepta. Na nedavni predstavitvi smo imeli hišo iz stekla, v kateri smo obenem pokazali tudi ljudi. UI torej odgovarja na vprašanje, kako, ne more pa odgovoriti na vprašanje, zakaj. Z UI smo šele začeli, ni pa še pripravljen.

Pa predvidevate, da bo UI nekoč postal del poslovanja vašega podjetja ali ne?

Za analize in sinteze bo, za ustvarjalnost pa za zdaj še ne. UI nam lahko pomaga in ga uporabljamo samo za razlago načina vizualizacije, ne pa za ideje.

Številna podjetja danes inten-**zivno razmišljajo o vključevanju trajnosti in okoljske odgovornosti v oblikovanje in tudi v rešitve za blagovne znamke. Kaj bi jim svetovali?**

Vsa podjetja na spletnih straneh nekako govorijo o trajnosti, a gre pogosto za različne oblike zelenega zavajanja. Večinoma ljudje ne verjamejo, da podjetje verjame. V praksi je za prave spremembe potreben čas in veliko truda, poln sem upanja v nove generacije.

Kako vi osebno obvladate dvojno odgovornost vodenja podjetja in ohranjanja močne ustvarjalne vizije agencije?

Poslovni model agencije, ki sem jo ustanovil, je nekako še najbližje restavraciji, kjer je ključno ravnovesje med glavnima dvema osebama – kuharjem in vodjo restavracije. V restavraciji gremo tako zaradi kakovosti hrane kot tudi zaradi kakovosti postrežbe, saj želiš, da te dobro obravnavajo, ker ti pomagajo izbrati med različnimi vini ... Enako je v agenciji. Agencija, ki je preveč usmerjena v stranko, je dolgotrajna, lahko pa je tudi preveč usmerjena v norost, kjer kreativni direktor ne zasluži dovolj denarja. Uravnotežiti je treba oboje. Spomnite se, na začetku intervjuja sem rekel: dobro moramo sodelovati z Adamovo in Evino stranjo.

Sam se trudim brati ustvarjalne knjige, hoditi v kino, se pogovarjati z mladimi. Star si, ko začneš misliti, da si star. Utujen si, ko se počutiš utrujenega. Biti moraš poln radovednosti za življenje, moj zgled je Picasso. Ko je bil star 85 let, je rekel, da potrebuje veliko, veliko let, da postane mlad.

Katere so vaše glavne nepozabne zgodbe o uspehu, ki so pomagale graditi ugled agencije Lorenzo Marini?

Na začetku smo pri posameznih projektih sodelovali z agencijami, kot so **Armando Testa**, **Ogilvy** in **Leo Burnett**, nato sem pred 25 leti odprl svojo agencijo. Hotel sem postati dober za luksuzne znamke – za jahte, kašmir in modo. A sem kmalu videl, da je moda precej dolgočasna. Po svetovni kampanji za blagovno znamko Fila sem se

utrnil v prepričanju, da pravi ljudje ne tičijo v nišah, temveč so povsod. Zato sem začel sprejemati stranke iz prehrambene industrije.

Med izdelki, ki jim je Lorenzo Marini spremenil ugled, je bil tudi tavernello, za katerega nekateri pravijo, da sploh ni vino.

Zelo zabavno je bilo delati z vinom, oljem, kruhom, piškoti. Ker smo v Italiji dobri pri pripravi hrane, moramo biti dobri tudi v njeni prodaji. Delati s sirom je bistveno bolj zabavno kot z jahtami in luksuznimi izdelki. Dober primer je bil tavernello, za katerega nekateri pravijo, da sploh ni vino, mi pa smo mu spremenili ugled. Ponosen sem, da lahko pripovedujem nove zgodbe o starih izdelkih. Najbolj si želim razmišljati o tem, kako ljudje zaznavajo. Ne delamo v realnosti. Delamo v zaznavanju, v načinu, kako ljudje doživljajo moj izdelek.

Spomnim se vstopa Loackerja na ameriški trg. Spraševali so me, zakaj ljudje njihovih vafeljev ne jedo prav navdušeno. Rekel sem jim, da zato, ker je v njih čokolada, da naj nadev nadomestijo z arašidovim maslom. Čez pet let sem našel vafle z arašidovim maslom, čeprav me za to idejo niso plačali. No, naučil sem se, da ne smem deliti nasvetov zastoj. Izdaj račun ali pa utihni. (smeh)

Kakšna je po vašem mnenju prihodnost kreativne industrije in industrije blagovnih znamk? Kako vidite prihodnost skupine Lorenzo Marini?

Zapleteno vprašanje. Komunikacija bo vse bolj pomembna in vse težja, saj bodo izdelki ostajali enaki. Zato mislim, da se vračamo v čas izpred stoletja in bodo podjetja spet vse bolj prosila umetnike za nove ideje. Skupina Lorenzo Marini pa se bo verjetno spremenila v laboratorij Lorenzo Marini, v katerem boste lahko dobili sveže ideje. Ideje namreč prinašajo denar, ne obrnjeno.

Prispevek je bil prvič objavljen 21.09.2023 oe.finance.si.



Foto: Giulia Virgara

TAVERNELLO. C'È TUTTO UN MONDO INTORNO.

Attorno a Tavernello, c'è tutto un mondo da scoprire. Un mondo fatto di sapere, di uomini, di terra, di rispetto, di natura, di gusto e di amore. Tutto un mondo che sostiene una economia circolare e che fa diventare Tavernello il vino più venduto in Italia. Perché dentro Tavernello c'è tutto il nostro sapere.

CAVIRO

Lorenzo Marini Group

Foto: Osebni arhiv Lorenza Marinija



PUKLAVEC FAMILY WINES

Puklavec Family Wines je ena izmed vodilnih slovenskih vinskih kleti. Naziv vinar leta je vinska klet na ocenjevanju Vino Slovenija Gornja Radgona prejela že šestkrat (2022, 2021, 2020, 2018, 2016, 2014). Vinska zgodba družine se je začela leta 1934, ko je Martin Puklavec določil vizijo: skupaj ustvarjati najboljša vina. Od leta 2009 za klet spet skrbi družina Puklavec, ki še vedno ohranja temeljne vrednote: strast, trdo delo in predanost najvišji kakovosti. Tradicijo prepletajo z najsodobnejšo tehnologijo, s katero postavljajo nove trende na področju vinarstva in vinogradništva.

Vinska klet, ki gradi na dediščini odličnosti, je največji slovenski izvoznik vin, ki oskrbuje več kot 20 držav po vsem svetu. Njihova vina so prejela najvišja priznanja na najprestižnejših mednarodnih vinskih ocenjevanjih in so najbolj znana po svojem svežem, sadnem in mineralnem značaju.

Obdelujejo več kot 500 hektarjev vinogradov v jeruzalemsko-ormoški regiji, kjer še danes večino grozdja trgajo ročno. S certifikatom IFS je vinska klet pred nedavnim pridobila trajnostna standarda Global GAP in Global GRASP. Njihovo poslanstvo je dodatno zmanjšati svoj ogljični odtis in do leta 2030 doseči cilj neto ničelnih emisij.

Linija Seven Numbers

Njihova najbolj ekskluzivna vina so združena pod blagovno znamko Seven Numbers in predstavljajo edinstveno dediščino družine Puklavec. Geografska lokacija je tu najpomembnejša. Najboljši vinogradi, iz katerih prihajajo ta vina vrhunske kakovosti, so označeni s sedemmestnim številom, kar je zapisano tudi na steklenici posameznega vina. S tem je dosežena sledljivost vsake steklenice, saj se točno ve, s katere vrhunske lege prihaja grozdje. Razumevanje posamezne lokacije, njene mikroklimе in geološke sestave tal zahteva predanost in znanje strokovnjakov kleti Puklavec Family Wines.



POŠTA SLOVENIJE – NAJBOLJ ZAUPANJA VREDNA IZBIRA ZA VAŠ POSEL

Ko gre za posel, je tako kot v zasebnem življenju zaupanja vreden partner nepogrešljiv del odnosa. Pošta Slovenije vsak dan s predanim in zavzetim delom več kot 2.600 poštarjev gradi zaupanje svojih strank. Ker to zaupanje ni samoumevno, veseli ugotovitev, da je po raziskavi Ogledalo Slovenije, ki jo je opravilo podjetje Valicon, poklic poštarja na tretjem mestu med najbolj zaupanja vrednimi poklici. Dodatna raziskava razkriva, da kar 89 odstotkov prejemnikov pozna svojega poštarja in mu zaupa.

Podobno kot med prejemniki pošiljk beleži Pošta Slovenije visoko stopnjo zadovoljstva tudi med pošiljatelji. Poslovnim partnerjem sta na voljo osebni skrbnik in tehnična podpora, osebni pristop pa pripomore k izboljšanju konkurenčne prednosti in odlični uporabniški izkušnji. K temu sodi tudi širjenje največje paketno-logistične mreže. Sodoben življenjski slog namreč narekuje prilagajanje navadam in potrebam strank. Pred kratkim je Pošta Slovenije svojo mrežo razširila z novimi prevzemnimi mesti za stranke, ki dajejo prednost dostavi v paketomate. S širitvijo mreže in novimi prevzemnimi mesti je strankam na voljo več kot 1.300 prevzemno-oddajnih točk po vsej državi.

Z dostavo več kot 850 tisoč gospodinjstvom po Sloveniji je Pošta Slovenije prisotna na vseh naslovih in je številka ena v osebni dostavi. Spletnemu kupcu je na voljo osebna dostava kamorkoli in na najbolj priročno mesto. Prek aplikacije Moja dostava – moja izbira lahko izbira med številnimi možnostmi, kot so dostava na domači naslov, na pošto, na delovno mesto, na dogovorjeno mesto, v paketomat, paketnik ali na bencinski servis. Z dostavo je po izsledkih raziskave podjetja Valicon zadovoljnih 96 odstotkov prejemnikov. Še več, druga raziskava potrjuje, da je Pošta Slovenije najbolj zaupanja vreden dostavljaec paketov v Sloveniji.

Pošta Slovenije je najbolj zaupanja vreden dostavljaec paketov v Sloveniji.¹

Kar 96 odstotkov naših prejemnikov je zadovoljnih z dostavo.²

Kar 89 odstotkov prejemnikov pozna svojega poštarja in mu zaupa.¹

Poštar je tretji najbolj zaupanja vreden poklic v Sloveniji.³

Viri: ¹raziskava za Pošto Slovenije, Valicon (oktober 2023, n = 1.013), ²raziskava za Pošto Slovenije, Valicon (oktober 2023, n = 2.611), ³raziskava Ogledalo Slovenije, Valicon (oktober 2023, n = 1.064).



Spencer Harrison, strokovnjak za organizacijsko vedenje: Za ustvarjalnost ne potrebujete genialcev



O ustvarjalnosti v organizacijah smo govorili s Spencerjem Harrisonom, večkrat nagrajenim ameriškim raziskovalcem organizacijskega vedenja, tudi profesorjem na mednarodni poslovni šoli INSEAD. Že od mladih nog, ko si je želel postati animator za Disney, je oboževal ustvarjalnost in izume. To mu je sledilo tudi skozi odraščanje in delo v poslovnem svetu, vse do doktorske dizertacije na temo radovednosti pri delu. Prav radovednost je lahko izvir, ki nam daje ideje in nam omogoča, da smo ustvarjalni, ustvarjalnost pa nas vzdržuje in razvija kot človeška bitja, pravi Harrison, ki je bil eden od glavnih govornikov na Poslovni konferenci Portorož.

Avtor: Boštjan Usenik, Foto: Jernej Lasi

Pri raziskovanju organizacijskega vedenja se usmerjate na tri glavna področja: ustvarjalnost, usklajevanje in povezovanje. Najprej se posvetiva prvem. Kateri pogoji so potrebni za vzpostavitev uspešne kreativne organizacije?

Ustvarjalnost se pogosto obravnava kot skoraj magično dejanje, zato jo pogosto povezujemo z božanskimi močmi ali posebnimi talenti, tudi z genialnostjo. V resnici pa gre pri kreativnosti za sposobnost ljudi, da spremenijo svoje predpostavke in s tem spremenijo način, kako vidijo svet. Ko začnemo gledati na svet na novo,

nam to omogoči nastanek novih zamisli. Torej, ni potrebe, da bi zaposlili cel kup genijev, temveč ljudi, ki so nove ideje pripravljani raziskovati in jim prisluhniti, biti radovedni. Za začetek je torej za organizacije, ki bi bile rade bolj inovativne, pomembno, da ustvarijo okolje ali nekakšen ekosistem, kamor so nove ideje povabljeni, cenjene in v katerem se skozi radovednost te nove predpostavke lahko združijo, ko trčijo druga ob drugo.

V enem od intervjujev sem vas slišal govoriti o pomembnosti upanja

in obenem dajanju prostora dvomu. Lahko to natančneje opišete?

Z veseljem. Upanje je eno od čudovitih čustev, ki nam daje pozitiven občutek za prihodnost. To vpliva na naše razmišljanje o prihodnosti, saj nam nakazuje pot naprej. Pri upanju je zanimivo tudi to, da je skoraj vedno v nasprotju z občutkom dvoma ali obupa, ki sta negativni čustvi, povezani z našo zmožnostjo uspeha v prihodnosti. V organizacijah na splošno se zato zdi, kot da upanje in ustvarjalnost skoraj spodbujata občutek dvoma. Družbeni sistemi, ki so se zmožni ohraniti skozi čas, so pogosto tisti, ki so

sposobni uporabiti dvome kot način za preverjanje tega, kar se ustvarja.

Bolj ko je organizacija sposobna spodbujati upanje, tudi če so dvomi, večja je verjetnost, da boste odkrili ideje, ki bodo organizacijo še spodbujale k napredku. Torej, namesto da bi vsi kar slepo verjeli, da delamo prave stvari, in upali, da nas bodo pripeljale tja, kamor želimo, nam dvomi omogočajo, da te hipoteze dejansko preverimo. In če najdemo informacije, ki kažejo, da so določitve pravilne, to nekako pospeši naš korak naprej. Če pa najdemo informacije, ki kažejo, da se motimo, potem dejansko dvomi postanejo vir novega upanja in to nam omogoči, da se prilagodimo in gremo naprej.

Torej, bolj ko je organizacija sposobna spodbujati upanje, tudi če so dvomi, večja je verjetnost, da boste odkrili ideje, ki bodo organizacijo še spodbujale k napredku. To velja ne glede na to, ali gre za zagonsko podjetje, državo ali majhno skupino posameznikov.

Obsežno vprašanje – kako vodje in vodstveni delavci pomagajo ljudem, da so skupaj ustvarjalni?

To eno od velikih vprašanj, ki ga ljudje obravnavajo že več kot sto let. Ena od zamisli, od katere smo se že oddaljili, je, da je treba imeti samo eno osebo, ki je nekako briljantna in bo poskrbela, da se bodo stvari zgodile. Namesto tega potrebujemo ljudi, ki so sposobni sodelovati in si med seboj podajati ideje.

Čar torej ni v tem, da dobite nekega genialca, temveč kako lahko ideje izvabite iz ljudi, ki jih imate, in jim omogočite, da razpravljajo o svojih idejah, ne da bi ob tem postali tekmovalni ali jezni drug na drugega. Kajti nekatere od teh idej bodo izstopale. In ker se z idejami, ki jih sami ustvarimo, pogosto poistovetimo, si ne želimo, da bi bila naša zamisel potisnjena na smetišče. Zato se trenja o idejah pogosto izrodijo v boj tebe proti meni.

Dobri vodje torej poskrbijo za pogoje, ki ljudem omogočajo, da ustvarjajo ideje. Kako jim omogočijo, da pogledajo na stvar z druge perspektive. Če bi naš izdelek ustvaril neki umetnik,



kakšen bi bil izdelek videti. Ali pa gremo opazovat, kako stranke izdelke uporabljajo. Ali pa si ogledamo, kako stvari počno tekmeči. Dovolite si nove perspektive in spremenite svoje predpostavke, nato pa se z novimi idejami vrnite v službo. A v trenutku izmenjave teh idej je treba med člani ekipe ustvariti občutek zaupanja. Prvič, da bodo imele vse te ideje priložnost, da se jim prisluhne, obenem pa, da se ustvari občutek povezanosti, da tudi če moja zamisel tokrat ne bo najboljša, bom imel v prihodnje še vedno priložnost sodelovati v ekipi.

Najboljši napovednik dolgoročnega uspeha organizacije je zmožnost nadaljnega inoviranja.

Ali obstajata kratkoročna (oziroma projektna) in dolgoročna ustvarjalnost, na primer za vzpostavitev podjetja ali blagovne znamke?

Da. Naj odgovorim v nasprotnem vrstnem redu. Vemo, da je najboljši napovednik dolgoročnega uspeha organizacije zmožnost nadaljnega inoviranja, pa naj to pomeni nove izdelke in storitve ali nove poslovne modele. Cilj bi torej moral biti, kako lahko dolgoročno vzdržujemo ustvarjalnost novih idej, ki vodijo do inovacij.

Pogosto se zgodi, da se osredotočimo na kratkoročno ustvarjalnost. Torej, ali lahko ustvarim samo to idejo, ali zmagam na tem tekmovanju, ali pridobim samo ta krog financiranja. Pri

tem pa uničimo odnose, ki so podpirali ustvarjalnost, ki je potrebna, da se premaknemo skozi naslednjo raven sprememb. Organizacije na splošno so pogosto na začetku ustvarjalne, nato pa zaradi kratkoročnega uspeha izgubijo dolgoročno sposobnost biti ustvarjalne.

Pred nedavnim smo na primer končali študijo, v kateri smo proučevali glasbene skupine, ki so osvojile ali bile nominirane za nagrado grammy za najboljšega novega izvajalca. Ugotovili smo, da se večina teh skupin, ko dobijo priložnost za priznanje, začne spraševati: ali smo si vsega tega priznanja in uspeha res želeli? In nekatere benci rečejo: da, to je točno to, kar smo si želeli. A ironično, ker se začnejo osredotočati na kratkoročni uspeh, to pravzaprav spodkoplje njihovo sposobnost, da bi uspeh ohranjali še naprej.

Obenem pa so glasbene skupine, ki rečejo ne, to ni to, kar smo si želeli, želeli smo samo ustvarjati dobro glasbo. Te so dejansko sposobne nadaljevati inovacije in se še naprej učiti drug od drugega. Skupina postane nekakšen kanal, da slišim, kako ustvarjaš glasbo ti, in ti slišiš, kako ustvarjam glasbo jaz, in še naprej iščemo nianse in razlike. In čeprav si nismo želeli dolgoročnega priznanja, smo ga na koncu dejansko dobili, ker še naprej inoviramo, še naprej ustvarjamo skupaj in uživamo v sodelovanju.

V prvi skupini so tako bendi skupaj v povprečju osem let manj, njihove skladbe pa so na lestvicah tudi manj uspešne kot pri bendih iz druge skupine.

Če torej odgovorim na vaše vprašanje, večina organizacij si želi imeti dolgoročno inovacijsko sposobnost. Seveda obstaja potreba tudi po upravljanju kratkoročnih ustvarjalnih ciklov. Vendar se je treba obenem osredotočiti predvsem na to, kako še naprej sodelovati in kako še naprej ustvarjati ideje, ne pa na to, kako doseči želeni rezultat. Kajti ponavadi osredotočenost na kratkoročne rezultate dejansko spodkoplje dolgoročni proces.

Organizacije so pogosto na začetku ustvarjalne, nato pa zaradi kratkoročnega uspeha izgubijo dolgoročno sposobnost biti ustvarjalne.

So v pristopu h kratkoročni ali k dolgoročni ustvarjalnosti razlike?

Dolgoročna ustvarjalnost pomeni, da ste bili uspešni v več ciklih. Če o tem razmišljate s športno prisposobo, lahko pomislite na športno ekipo, ki je uspešna, ker zmaga na več tekmah in je zelo uspešni v več sezonah, nato pa lahko te sezone seštejete v več letih.

Pri ustvarjalnem delu seveda nimamo vedno možnosti, da bi lahko rekli, kaj je tekma, kaj je sezona in kaj je leto ter kako se to sešteva. A velja isto načelo. Če sem pri eni ustvarjalni nalogi zelo dober, lahko delčke te uspešnosti prenesem v novo nalogo. In če jih lahko nekaj povežem skupaj, se ponavadi iz tega razvije večji projekt. In če sem se zdaj pri tem projektu izkazal, ga lahko dodam svojemu portfelju in potem začnem rasti. Enako velja tudi za posel.

V resnici odkrivamo, kaj ljudje nosijo s seboj. Nekako tako, kot športna ekipa iz leta v leto prenaša rekord, tudi mi nosimo s seboj, kaj mi je pomenilo delati pri nekem projektu s tisto skupino ljudi. Ta pomen dejansko prenašamo naprej, in če je ta pomen občutek zaupanja, da lahko opravljam takšno delo in da ga lahko opravljam s temi ljudmi, potem mi to omogoča, da sčasoma

poskušam vedno več stvari, ki so morda bolj tvegane ali bolj ambiciozne. Če pa omenjeni pomen nosi občutek, da s temi ljudmi ne morem delati, potem počasi začnem izgubljeni odnose in občutek varnosti, zato sem pripravljen tvegati manj. Tako posledično delam stvari, ki so varnejše, sčasoma pa postanejo tudi manj ustvarjalne.

Ko se enkrat blagovna znamka in organizacijska kultura vzpostavita okoli ustvarjalnosti, kako ju dolgoročno nadgrajevati? Torej, kako inovirati, a hkrati ohranjati tisto, kar je dragoceno, kar je že bilo vzpostavljeno?

Čudovito vprašanje. Dotaknili ste se ene od stvari, ki je po mojem mnenju nekakšen sveti gral raziskav na področju ohranjanja ustvarjalnosti in inovacij.

Če pomislite na filmske franšize, si lahko predstavljate, da je prvi film običajno zelo dober. Drugi film je morda še boljši, saj lahko zdaj s tem malo eksperimentirajo. Tu in tam lahko dodajo nov lik, po drugem filmu pa začne večina filmskih franšiz v povprečju upadati, ne le v smislu finančne uspešnosti, temveč tudi v smislu ocen kritikov. Tako se zgodi ne samo zato, ker ideje niso več nove, ampak

se zmanjša tudi sposobnost teh idej, da pritegnejo občinstvo.

V svoji raziskavi, v kateri smo ugotavljali, kako lahko studii ohranijo ustvarjalnost, smo ugotovili, da morajo biti sposobni razumeti, katere so ključne teme, ki jih razvijajo, in kateri so ključni vidiki te blagovne znamke, h katerim se ljudje vedno znova vračajo. Organizacije morajo to nato razložiti tudi svojim strankam in jim povedati, koliko so s temi idejami pripravljene eksperimentirati. In na tej točki se organizacije dejansko začnejo ali omejevati ali pa si omogočijo svojo prihodnjo ustvarjalnost.

Bolj ko bo organizacija z ustvarjalnostjo eksperimentirala na začetku, bolj bo svojim strankam sporočala, da bodo izdelki občasno videti zelo drugače in da jih vabi, da so del tega potovanja.

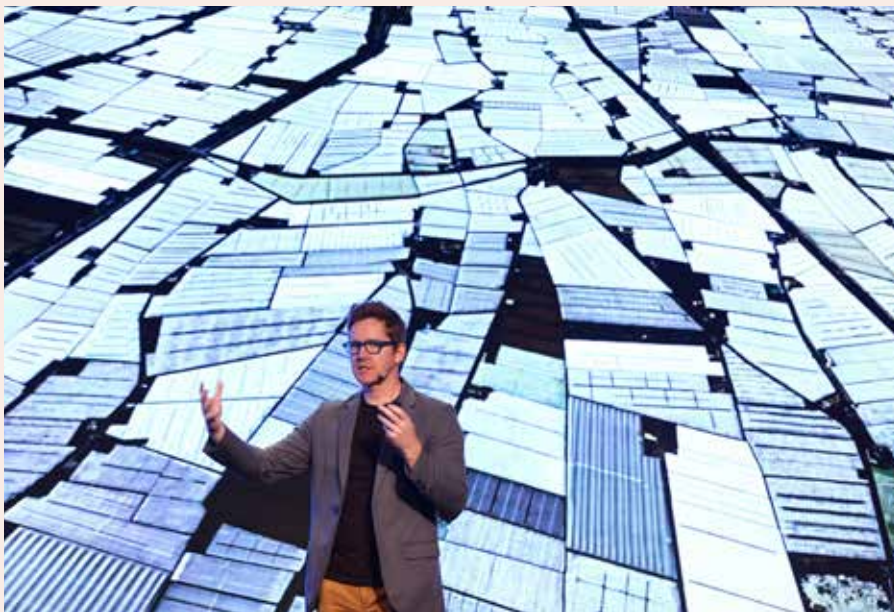
Torej, bolj ko bo organizacija z ustvarjalnostjo eksperimentirala na začetku, bolj bo svojim strankam sporočala, da bodo izdelki občasno videti zelo drugače in da jih vabi, da so del tega potovanja. Če pa delovanje organizacije vseskozi ostaja v tem zelo ozkem pasu, da se vsi počutijo zelo varno in udobno, to lahko deluje nekaj časa.

AJPES

UPDATE.....

Bodite korak pred konkurenco
z osveženimi podatki v realnem času.

Stopite na pot digitalizacije z AJPES
Spletni servis proFi=Po za ažurne podatke v vaših IT sistemih



Toda takoj, ko bo izstopila iz tega pasu, bodo ljudje dvignili roke in rekli, da je to preveč novo. Ne bodo razumeli, od kod to prihaja, saj se ne bo ujemalo s tistim, česar so bili vajeni prej, zato jim nova inovacija ne bo všeč.

Če pa organizacija vseskozi ohranja širok pas delovanja, bodo stranke pričakovale, da bo poskusila nekaj novega. In to daje več svobode za inovativnost v prihodnosti.

Preidiva k pomembnosti usklajevanja. Kakšni vzorci sodelovanja vodijo do optimalnih rezultatov skupin in ekip?

Ugotovili smo, da obstajajo nekateri ključni vzorci, ki ljudem pomagajo razumeti, kako delati skupaj. Ena od stvari, ki postaja resnično očitna, je, da sta za vsak tim odločilna trenutka, kako skupina začne in kako neha sodelovati. Ko se ljudje zberejo, je pomembno, da imajo nekakšen ritual, s katerim začnejo, in da razumejo, zakaj so skupaj, kaj počno in kako so povezani drug z drugim. To ponavadi zagotovi pozitiven občutek zagona. Na koncu pa gre za priložnost, da se spet zberejo in proslavijo rezultate dela, se pogovorijo, česa so se naučili pri skupnem delu. To ljudem omogoča, da ta pomen prenesejo v prihodnje sodelovanje in razumejo, kako bi se lahko v prihodnosti znova uskladili.

Ironično pa je poleg začetkov in koncev zelo zanimiva še tretja stvar, nekakšna sredinska točka. Gre navadno

za trenutek, ko ekipe skozi prakso zares začnejo spoznavati, kdo so drugi ljudje v ekipi, kako sodelujejo, kakšne vloge imajo in kakšen ritem potrebujejo za končanje projekta. To je še en pomemben trenutek, ko morajo vodje razmisliti o posredovanju, da se prepričajo, da ekipa dela s pravim tempom.

Za vsakega vedenjskega znanstvenika je verjetno samoumevno, da se ljudje v organizaciji s peščico ljudi vedejo drugače kot v organizaciji z veliko ljudmi. Katere so glavne razlike v vedenju ljudi?

V zagonskem podjetju ali garaži ponavadi poznam vse, ki delajo z mano. V tem primeru sem navadno tudi sam sodeloval pri odločanju in obliki sodelovanja. Organizacije pogosto doživijo trenutek eksistencialne groze, ko nenadoma postanejo velike – to se navadno zgodi pri okoli 50 zaposlenih. Ljudi spreleti občutek, da niso imeli besede pri zaposlitvi naslednje osebe. Nekdo gre po hodniku in naenkrat vidi nekoga novega, za katerega ne ve, kako je prišel v podjetje. V tistem trenutku postane odločilnega pomena, da imamo procese in rituale, ki pomagajo ohranjati občutek povezanosti, ko se širimo v večjo organizacijo.

Eden od ključnih dejavnikov, ki ohranja občutek kulture in povezanosti, je to, da se ljudje tudi na nižji ravni organizacije počutijo pooblašene, da še naprej eksperimentirajo z vrednotami, jih preizkušajo in različno uresni-

čujejo, se igrajo s strukturami srečanj in podobnimi prijemi. To pomaga, da kultura ostaja živa.

Kako optimizirati ustvarjalne procese v veliki skupini v primerjavi z majhno skupino?

Če bi delal v veliki skupini, bi jo skoraj vedno razdelil v manjše skupine, da bi iz nje izlekel kar največ. Ena od najbolj trdnih ugotovitev iz raziskav o skupinskem delu je, da se pri več kot petih ljudeh začne pojavljati socialna neučinkovitost, ko se nekateri ljudje manj trudijo, ker vedo, da so v skupini še drugi, ki bodo lahko nosili težo.

Kot vodja torej želite razdeliti veliko skupino v več manjših, jim naložiti delo in jih nato spet združiti. Manjše skupine torej uporabite kot pot za ustvarjanje različnih možnosti in idej, večjo skupino pa nato uporabite kot način glasovanja, da pridobite modrost množice. To je lahko cikel, ki se lahko ponavlja nenehno.

Koliko je smiselno sprejemati odločitve s soglasjem in na katerih ravneh organizacije?

Soglasje ima prednosti in slabosti. Jasno je, da je pri soglasju dobro to, da se vsi strinjajo in da napredujemo z občutkom enotnosti. Vendar pa je za enotnost potreben čas. In v procesu doseganja enotnosti se zelo pogosto sklepajo kompromisi, ko prepričljive zamisli pogosto razvedenijo.

Pogosto se zgodi, da skupine v duhu prizadevanj za doseganje soglasja ustvarijo lažno soglasje, pri čemer ljudje rečejo: dobro, s tem se strinjam, ne zato, ker mi je to res pri srcu, ampak samo zato, ker se nima več smisla bojevati proti temu. To med ljudi pogosto vnaša občutek nesreče in zagrenjenosti.

Menim, da je za organizacije pomembno, da ob pridobivanju soglasja temeljito razmislijo ne samo o njegovi vrednosti, temveč tudi o ceni, ki jo zanj plača kultura organizacije. Ali res želimo soglasje in zakaj? Ali pa želimo kulturo, ko se včasih vsi ne strinjamo, a nam omogoča, da se razvijamo hitreje in stvari tudi kdaj porušimo, kar pa nam daje priložnost, da se nauči-

mo, kako napredovati.

Nekatere organizacije so uspešne z eno ali drugo kulturo. Vse več organizacij se usmerja k hitremu razvoju, a ste lahko uspešni tudi s kulturo konsenza, če ste zelo odprti glede dejstva, da to počnete zaradi kulture, ne zato, ker mislite, da je to najboljša metoda dela. To je le ena od možnosti.

Koliko je res, da organizacije dušijo radovednost? Kaj ni razumljivo, da to včasih počno tudi zato, da bi zaščitile trenutno tekoče poslovanje?

Vodje organizacij, ki naj bi se bali radovednosti, se v resnici bojijo dveh stvari. Da bi ljudje izgubili osredotočenost na svoje naloge, kar pogosto pomeni izgubo učinkovitosti ali produktivnosti. Ob tem pa se bojijo tudi, da bodo izgubili nadzor, kar pomeni izgubo vpliva, saj ne vedo, kaj bodo ljudje skozi radovednost (iz)našli.

Spomnite se primera največje ameriške verige videotek Blockbuster, ki je imela pred leti poslovalnice po vsej državi. Med zaposlenimi so tedaj zakrožile ideje, da bi morali razmisliti o pošiljanju DVD strankam po pošti ali po spletni strani, na kateri bi lahko ljudje dejansko naročili filme, ki si jih želijo ogledati.

Direktor je rekel: ne, ne, tega ne moremo storiti. Bil je zelo previden, češ kaj se bo zgodilo, če bodo stranke pobegnile. Namesto tega pa si je Netflix rekel: Zanimivo. Kaj bi se zgodilo, če bi mi naredili kaj takega, in so to preprosto preizkusili. Izid je znan.

Pomembno je, da se vodje zavedajo, da je zelo malo organizacij propadlo, ker so bile preveč radovedne. Veliko pogosteje se dogaja, da organizacije propadejo, ker so preveč previdne.

Kaj naredi ljudi bolj radovedne in kaj, da v organizaciji tudi ostanejo takšni?

Radovednost v ljudeh zbujajo številne stvari. Ena od teh je presenečenje. Organizacija že po imenu nakazuje, da so stvari rutinske in strukturirane, presenečenja pa so stvari, ki se ponavadi zgodijo zunaj rutin. Spodbujam zaposlene in vodje, da razmišljajo, če bi danes šel v službo prvi dan, kaj bi vi-

del? Že možnost, da lahko postavimo eno novo vprašanje na dan, je lahko dovolj, da pripelje do presenečenja, zaradi katerega bomo še naprej radovedni glede dela, ki ga opravljamo. In bolj ko smo o tem radovedni, več se učimo. In več ko se učimo, bolj učinkoviti postajamo in bolj produktivni.

Ni potrebe, da bi zaposlili cel kup genijev, temveč le ljudi, ki so nove ideje pripravljene raziskovati in jim prisluhniti, biti radovedni. Čeprav se lahko radovednost v nekem trenutku zdi kot odvratanje pozornosti, vrsta trenutkov radovednosti človeka dejansko vodi do tega, da se s svojim delom bolj ukvarja, da ga ima raje in je pri njem tudi boljši, ker ve, kako ga lahko opravlja različno. Ker je imel priložnost raziskati razlike skozi čas.

Na prihajajoči poslovni konferenci v Portorožu (intervju je bil prvič objavljen pred konferenco, op ur.) boste predstavili umazano inoviranje kot poslovni koncept. Za kaj gre?

Ena od stvari, ki me zanimajo, je, kako lahko vzdržujemo ustvarjalnost in kako lahko ustvarjalnost vzdržuje nas kot človeško raso. Umazane inovacije so nekako v središču tega zadnjega. Ko se denimo naš svet spoprijema s podnebnimi spremembami, pre-

naseljenostjo in onesnaževanjem, je ena od predlaganih rešitev tudi krožno gospodarstvo. Torej izdelki, ki jih ustvarjamo danes, postanejo surovine, ki se uporabljajo za izdelke jutrišnjega dne. Zato stvari dejansko ne odlagamo več na deponije, temveč nadaljujemo vnovično uporabo stvari v nekem ciklu.

Navaditi se moramo na odpadke kot nekaj novega. Ko grem kupovat oblačila, bi moral pričakovati, da so surova vlakna, iz katerega je blago nove srajce, pravzaprav iz blaga stare srajce ali blaga za neki kavč oziroma kaj podobnega. In namesto usnja, pridobljenega iz živali, so moji novi čevlji dejansko iz usnja, ki je narejeno iz sadnih odpadkov. Torej, ideja je, da je bilo vse, kar kupujemo, dejansko nekoč odpadek. In tako so nove inovacije pravzaprav nekako umazane, mi pa moramo začeti na odpadke gledati kot na nekaj novega.

Kako pa si predstavljate prihodnost ustvarjalnih procesov ob umetni inteligenci (UI), ki prihaja z bliskovito hitrostjo, in drugih podobnih trendih?

Mislím, da je to, kar počnejo UI in podobna orodja, nekako podobno temu, kar se je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja zgodilo z nevihto možganov. Z razumevanjem nevihte

InDoc EDGE

indocedge.com

Poslušajte enostavno

Digitalna rešitev za uspešno sodelovanje in učinkovito delo z dokumenti in procesi.

InDoc EDGE je registrirana blagovna znamka podjetja **MIKROCOP**

možganov smo ugotovili, da gre za družbeni proces, kjer združijo ljudi, da lahko ustvarijo ideje, in zdaj imamo dejansko boljše metode sodelovanja ljudi v skupinah.

UI lahko uporabljamo podobno. Jasno je, da lahko UI ustvarja ideje in jih združuje na novo. Če to nato vključujemo v svoje ustvarjalne procese, lahko začnemo na boljši točki, kot bi začeli prej. Ne verjamem pa, da bi UI popolnoma nadomestil ustvarjalni proces.

UI bo naredil stvari, ki so jih ustvarili ljudje in izvirajo iz človeka, bolj dragocene, še posebej, če bomo sposobni potrditi, da so te stvari prišle od ljudi. Torej, ja, UI nas bo v povprečju naredil bolj ustvarjalne, hkrati pa bodo stvari, ki so čista človeška ustvarjalnost in jih je mogoče priznati kot take, še bolj dragocene.

Za konec. Če bi lahko opozorili na samo eno stvar, o kateri bi morali vodje podjetij razmišljati v zvezi s kreativnostjo, kaj bi to bilo?

Mislím, da se morajo voditelji zavedati, da je ustvarjalnost motor njihovega uspeha. Nobena osredotočenost na trenutno učinkovitost vam torej ne bo omogočila, da zaslužite dovolj denarja za hitrejše delovanje kot inovacija, ki bo motila vašo organizacijo. In če torej niste radovedni, če svojim zaposlenim ne dovolite, da bi bili radovedni, če niste ustvarjalni in ne ustvarjate povezane organizacije, v kateri se ljudje počutijo ustvarjalne, se vaša organizacija na neki točki ne glede na to, kako uspešni ste, na motnje (disrupcije) okolja ne bo mogla odzvati. Vodje bi torej spodbudili k razmišljanju, kaj počno, kako njihova organizacija omogoča, da so zaposleni radovedni in ustvarjalni. In kaj lahko kot vodja storim, da se ljudje teh stvari ne bojijo.

*Prispevek je bil prvič objavljen
09.10.2023, akademija-finance.si*



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 | identity@cetis.si

Podpora
slovenskemu športu

Odgovorno
prirejanje

Trajnostna
usmeritev

Varno igranje

Inovativnost na
vseh področjih



igrajte odgovorno 18+



PREOBRAZBA NABAVE: IGRA »LJUBEZNI IN SOVRAŠTVA« MED UMETNO INTELIGENCO IN NABAVNIKI

Če parafraziramo refren znane glasbene uspešnice, lahko rečemo, da uvajanje umetne inteligence v nabavo trenutno deluje kot igra »ljubezni in sovraštva«¹. Na eni strani umetna inteligenca močno izboljšuje delo nabave in krepi njen položaj v podjetju, na drugi strani pa je potrebnih veliko učenja, truda in vlaganj, da nabava »usvoji« učinkovito sodelovanje z umetno inteligenco. Za kaj gre?

Področje nabave je zaradi generativne umetne inteligence (GenAI) in avtomatizacije pred temeljito preobrazbo, nabavniki pa z njo dobivajo vse večji vpliv pri ustvarjanju vrednosti podjetja. Uvajanje GenAI in avtomatizacije podpira vse korake v nabavnem procesu (slika), kar vodi k izboljššanemu strateškemu odločanju in večji operativni učinkovitosti. Poleg tega tehnologija, kot je GenAI, pripomore k obvladovanju tveganj, optimizaciji stroškov in skladnosti.

V raziskavi, ki jo je opravilo svetovno vodilno podjetje Kearney med vodilnimi svetovnimi podjetji, direktorji nabave pričakujejo, da bo uvajanje umetne inteligence pri pogajanjih najbolj uporabna tehnologija za avtomatizacijo nabavnih postopkov. Tudi številne druge prednosti uporabe GenAI že postajajo očitne. Umetna inteligenca omogoča nabavnim ekipam, da izkoristijo moč podatkov kot še nikoli do zdaj. Analize porabe, tržnih gibanj in kakovosti dobaviteljev se pripravljajo z bliskovito hitrostjo in ustvarjajo neprecenljive vpogleds, s čimer so nabavniki veliko bolj opolnomočeni za sprejemanje odločitev. Algoritmi lahko ocenijo kakovost dobavitelja, pravočasnost dobave in skladnost ter pomagajo pri izbiri, pogajanjih in obvladovanju tveganj. Po drugi strani avtomatizacija rutinskih opravil nabavnikom omogoča, da se osredotočijo na strateške dejavnosti, kot so organiziranje celotne verige vrednosti, upravljanje odnosov z dobavitelji in uvajanje inovativnih rešitev.

Čeprav GenAI in avtomatizacija na novo opredelujeta vlogo zaposlenih v nabavi, je človeški dejavnik še vedno sestavni del spodbujanja inovacij in strateškega odločanja na tem dinamičnem področju. Sprejemanje možnosti, ki jih prinašata GenAI in avtomatizacija, ter krepitev znanja in veščin nabavnikov bosta odločilna za ohranjanje konkurenčnosti in odpornosti gospodarskih družb v nenehno razvijajočem se svetu nabave. Zato je pomembno, da v igri »ljubezni in sovraštva« nabavni strokovnjaki čim prej izberejo prvo.

»Umetna inteligenca v nabavi ne bo nadomestila zaposlenih, bo pa omogočila njihovo strokovno nadgradnjo – vzpostavljeno bo produktivno sodelovanje.«

KEARNEY

Spoznajte zmagovalce razpisa za okoljske nagrade 2023



Vsi nagrajenci na enem mestu: Aleš Golja in Radmila Wollrab, Helios TBLUS, Jasna Pečjak, Metron Inštitut, Damjan Seme in Mojca Božič, Dravske elektrarne Maribor, Jasminka Maksimović, Jasna Chalet Resort, Hakim El Khair iz Aqua Laba, Lea Grlj in Gregor Jesenovec, Nattura, Mitja Mori, Fakulteta za strojništvo in polkovnik Robert Šipec z ministrstva za obrambo, Primož Valenčič in Karla Mlakar, Interenergo in Primož Kugler, Kronoterm.

Izbirali smo med 23 prijavljenimi, podelili smo 3 glavne nagrade in 6 priznanj v kategorijah: okolju prijazen izdelek, postopek in okolju prijazno podjetje.

Avtor: Nataša Koražija

Foto: Jernej Lasič

Letošnji razpis za Okoljske nagrade Financ in Eko sklada je že 25. po vrsti. Finance in Eko sklad tako pri podeljevanju okoljskih nagrad sodelujeta že četrto stoletje.

Razpis smo letos odprli sredi julija, prijave pa smo zbirali do začetka oktobra. Iskali smo okolju prijazna podjetja, izdelke, storitve in postopke. Dobili smo kar 23 prijav, od tega 12 v kategoriji okolju prijazen izdelek, postopek ali storitev, 11 pa v kategoriji okolju prijazno podjetje.

Na letošnjem razpisu je pri prijavi še posebej izstopala skrb za ravnanje z vodo, ki je bila rdeča nit kar štirih prijav. Komisija, ki ji

predseduje **dr. Boris Sučić** z IJS, je med 23 prijavljenimi projekti izbrala devet finalistov v treh kategorijah. V vseh treh kategorijah je bila izbira težka, ker smo dobili odlične prijave.

Podelili smo tri glavne nagrade in šest priznanj v kategorijah: okoljski izdelek leta, okolju prijazen postopek in okolju prijazno podjetje leta.

Okolju prijazen izdelek leta 2023 je opeka iz rečnega sedimenta Drave.

Letošnjo glavno nagrado v kategoriji okolju prijazen izdelek leta dobi skupna prijava razvojnikov **Dravskih elektrarn Maribor, Zavoda**

za gradbeništvo in Goriških opekarn, ki so razvili opečne izdelke z dodatkom rečnega sedimenta Drave. Komisijo so prepričali z idejo, da del gline za opeko nadomestijo z rečnim sedimentom, s tem so zmanjšali porabo primarne surovine. Nove opeke z dodatkom rečnega sedimenta imajo zaradi povečane poroznosti boljšo toplotno izolativnost. Več: Pri izdelavi opek bodo uporabili dravski sediment.

Plaketo za okolju prijazen izdelek je dobil Kronoterm s toplotno črpalko, ki je 30 odstotkov učinkovitejša od drugih naprav v tej kategoriji.



Mojca Božič in Damjan Seme iz Dravskih elektrarn Maribor.

V Kronotermu, proizvajalcu učinkovitih toplotnih črpalk iz Gomilkega, so razvili četrto generacijo geotermalnih toplotnih črpalk, pri kateri so kot pomembno lastnost vključili dolgoživost. Komisijo so prepričali z visokim izkoristkom – toplotna črpalka ETERA za kilovatno uro vložene energije v pogojih nizkotemperaturnega režima ogrevanja proizvede 8,48 kilovatne ure koristne toplote, kar je izjemen dosežek. Toplotna črpalka je zasnovana modularno in omogoča preprosto nadgradnjo ter vzdrževanje. Naprava bo po zagotovilih proizvajalca delovala zanesljivo 30 let. Več: Toplotna črpalka z izkoristkom, kot ga še ni bilo.



Vsi trije nagrajenci v kategoriji okolju prijazen izdelek: Hakim El Khiair iz Aqua Laba, Mojca Božič in Damjan Seme iz DEM in Primož Kugler iz Kronoterma.



Primož Kugler, Kronoterm.

Plaketo za okolju prijazen izdelek je dobil Aqua lab za sistem razsoljevanja morske vode z uporabo sončne energije in brez kemikalij.

V podjetju Aqua Lab Innovations so razvili sistem Aquasolar, ki pospeši naravni cikel razsoljevanja s pospeševalnikom hidrološkega cikla. Cikel so pospešili s pomočjo sončne energije v napravi v obliki kupole. Pomanjšan sistem Aquasolar so testirali v laboratoriju, zdaj se dogovarjajo o postavitvi

večje pilotne naprave, v kateri bi proizvedli večje količine čiste vode za zalivanje javnih površin. Z uporabo Aquasolarja bi zelo zmanjšali vpliv razsoljevalnih sistemov na okolje, so zapisali v prijavi. Več: Odpadno vodo tako očistijo, da je primerna za zalivanje.

Nagrajenec v kategoriji okolju prijazen postopek je Fakulteta za strojništvo z izračunom ogljičnega odtisa za slovensko vojsko.

Na katedri za energetska strojništvo ljubljanske fakultete za strojništvo so oblikovali metodologijo izračuna ogljičnega odtisa in izdelali orodje

za izračun ogljičnega odtisa ministrstva za obrambo v skladu s protokolom GHG. Projekt je vzorčen primer izračuna ogljičnega odtisa vladne ustanove. Izdelan je bil pod vodstvom izrednega profesorja **Mitje Morija**, metodologijo in orodje pa je mogoče uporabiti tudi pri izračunu ogljičnega odtisa drugih državnih ustanov in podjetij. Kot je povedal Mitja Mori na podelitvi, bodo sistem še dodatno izpopolnili. Več: Izračunali so ogljični odtis slovenske vojske. Poglejte rezultate.

Plaketo v kategoriji okolju prijazen postopek je prejel Interenergo za izobraževalni energetski projekt na srednji šoli v Kranju.

Ponudnik energetskih rešitev Interenergo je leta 2020 izvedel celotno energetsko prenovo šolskega objekta, nato pa so se lotili tudi projekta izobraževanja in ozaveščanja dijakov. Prenova šole je omogočila skoraj 40-odstotni prihranek pri toploti in električni energiji in več kot 60 odstotkov finančnih prihrankov. Komisijo so prepričali z izobraževalno-ozaveščevalnim delom projekta, ki so ga začeli v preteklem šolskem letu. Za učitelje so pripravili izobraževalna gradiva, energetskim temam so bili običajno namenjeni tudi deli razredne ure. Več: Izobraževanje o energiji v energetsko prenovljeni šoli.

Plaketo v kategoriji okolju prijazen postopek dobi Tehnologija Natura z rešitvijo zaboljševanje biološke primernosti vode

Tehnologijo Natura je na okoljski razpis prijavila samostojna podjetnica **Lea Grlj**. Komisijo so prepričali s postopkom, ki brez filtriranja, dodajanja kemikalij in brez uporabe energije izboljša biološko primernost vode v vseh segmentih uporabe. Inovacijo sta razvila inovatorja **Gregor Jesenovec** in **France Kočar**, sodelovali pa so tudi strokovnjaki iz Nacionalnega laboratorija za zdravje, okolje in rano, **Rižanskega vodovoda**, **Instituta Jožef Stefan**, iz podjetij **ETI Elektroelement**, Polina, AV Consulting Dubai, Hydro-X group, **Zepter International** ter Ministrstva za naravne vire in prostor. Več: To je tehnologija, ki izboljša kakovost vode.

V kategoriji okolju prijazno podjetje leta 2023 je zmagovalec Helios TBLUS.

V družbi Helios TBLUS, kjer



Tri nagrajenke za okolju prijazno podjetje: Jasminka Maksimović, vodja gostinstva v Jasni Chalet Resort, Jasna Pečjak iz Metron Inštituta in Radmila Wollrab, direktorica trajnostnega razvoja v Helios TBLUS.



Radmila Wollrab, direktorica trajnostnega razvoja v Helios TBLUS.

proizvajajo barve, lake in umetne smole, so postavili štiri sončne elektrarne, dve na obratu na Količevem pri Domžalah, dve pa v tovarni v Preski pri Medvodah. Načrtujejo postavitev še štirih sončnih elektrarn, zgradili pa bodo tudi hidroelektrarno. Do leta 2027 nameravajo iz lastnih virov pokriti 20 odstotkov potreb po energiji. Kansai Helios in Helios TBLUS sta del skupine Kansai Paint Japan in z lastnikom delita skupne cilje. Med drugim bodo do leta 2030 za 30 odstotkov znižali

emisije toplogrednih plinov, za 20 odstotkov zmanjšali porabo vode in za 30 odstotkov zmanjšali količino odpadkov. Več: V Heliosu TBLUS bodo zgradili lastno hidroelektrarno.

Plaketo za okolju prijazno podjetje leta 2023 dobi Metron Inštitut, ki za delovanje uporablja izključno sončno energijo.

Metron Inštitut deluje na dveh lokacijah - sedež in razvojne

dejavnosti so v Podnartu na Gorenjskem, proizvodnja pa na Obrežju. Na obeh lokacijah uporabljajo izključno energijo, pridobljeno s sončnimi elektrarnami, ki jo shranjujejo v rabljenih baterijah iz vozil. Vse prevoze med lokacijami opravijo z rabljenimi električnimi vozili. Ker nimajo stroškov za energijo in za prevoze, so lahko zelo konkurenčni na evropskem trgu, kamor izvažajo 90 odstotkov proizvodnje. Glavni izdelki Metron Inštituta so polnilni kabli in prenosne polnilne postaje ter sistemi. Zdaj v Podnartu postavljajo novo halo. Pri gradnji ne uporabljajo fosilnih goriv. Na elektriko predelali tudi manjši bager, ki ga polnijo z energijo iz fotonapetostnih modulov. Več: A. Pečjak: V EU smo konkurenčni, ker uporabljamo samo sončno energijo.

Plaketo za okolju prijazno podjetje leta 2023 dobi Jasna Chalet Kranjska Gora za trajnostno obnovljen alpski gostinski obrat.

Objekt Jasna Chalet Resort v Kranjski Gori so trajnostno obnovili in v obnovo vključili reciklirane materiale. Komisijo so prepričali s celostno energetske preno, ki je ogljični odtis objekta znižala na minimum. Med drugim so uporabili stare lesene obloge objekta, ki so jih s peskanjem in naravnimi olji revitalizirali in tako zadržali ogljikov dioksid v lesu. Ogrevanje so uredili z ledeniško vodo. Strošek ogrevanja za skoraj tisoč kvadratnih metrov površine stane dobrih 200 evrov na mesec. Uredili so posebne sobe dihalnice, kjer lahko gostje dihajo skoraj takšen zrak, kot če bi spali na prostem. Okolico so ozelenili v sodelovanju z Botaničnim vrtom iz Ljubljane, trajnostni 15-letni projekt pa usmerja hišni krajinar. Po navodilih naravovarstvenikov so zgradili 150 metrov naravnega habitata za ribe, žabe in race. Po revitalizaciji jasne so na željo lokalne skupnosti povezali zasebni in javni del jezera v zeleno cono, kjer obiskovalci lahko prosto prehajajo iz javnega v zasebni del. V gostinski ponudbi imajo več kot 80 odstotkov

izdelkov lokalnega okolja. Več: Jasna Chalet, model prenove degradirane turistične koč. *Prispevek je bil prvič objavljen 16.11.2023 oe.finance.si.*



Hakim El Khair iz Aqua Laba, Lea Grlj in Gregor Jasenovc, Nattura.

(intervju) »To je kot biti del skupine rock zvezdnikov«



Danijela Divac je vodja produktnega menedžmenta v podjetju d.Labs, njene več kot 20-letne izkušnje v industriji digitalnih produktov pa obsegajo številna področja, vključno s človeškimi viri, zdravjem, igračami in izobraževalnim razvedrilom, biotehnologijo, oglaševanjem in spletnim učenjem.

Prepričana je, da je pri ustvarjanju in uvajanju novih produktov izjemno pomembno graditi ekipe, v katerih so vsi enakovredni sodelavci, misleci in iskalci rešitev. Obenem pa izpostavlja, da ni nujno, da vsi želijo biti del opolnomočenih ekip, saj se želje in prednostne naloge posameznikov lahko zelo razlikujejo, in ključno je najti pravo ravnovesje.

Udeležencem **1. konference produktnega menedžmenta**, ki je v organizaciji Akademije Finance potekala 22. novembra v Ljubljani, je Divčeva, ki se trenutno osredotoča na razvoj vodstvenih kompetenc ter dela z razvojnimi ekipami in strankami po vsem svetu, podrobneje predstavila koncept opolnomočenih ekip in njihov vpliv na uspeh razvoja novih izdelkov. Za nekaj prvih odgovorov pa smo jo prosili že pred konferenco.

«Ga. Divac, kakšna ekipa je opolnomočena ekipa?»

»Opolnomočena ekipa je sodelujoča ekipa, ki je samoiniciativna in usmerjena k ciljem. Sprejemajo ukrepe, povezane z njihovimi individualnimi odgovornostmi, hkrati pa prispevajo k skupnemu cilju. Odkrito razpravljajo o rešitvah in metodah, ne da bi jih kdo držal za roke in mikroupravljal.«

Kakšen je recept za vzpostavitev opolnomočene razvojne ekipe? Kako to uspeva vam?»

»Začne se z miselnostjo najvišjega vodstva, željo po vodenju organizacije, v kateri so ljudje, ki delajo zanjo, pripravljeni biti opolnomočeni. Ta miselnost mora prežemati vse aktivnosti, od zaposlovanja do oblikovanja in vodenja skupin.

Ključni ukrepi vodstva so jasna komunikacija v povezavi z vlogami in odgovornostmi, in prevzemanje odgovornosti, ter vzpostavljeno mentorstvo in usmerjanje za vse.

V osnovi gre za spremembo odnosa

med vodjo in zaposlenim iz odnosa, v katerem vodja zaposlenemu naroča, kaj mora ta narediti, v odnos, v katerem vodja zaposlenega vpraša, kaj bi ta rad storil in mu pomaga, ga podpira in usmerja na njegovi poti.«

Zakaj "le" opolnomočena ekipa in ne organizacijska kultura opolnomočenja?

»Vsekakor se mora začeti z vodstvom. A to se lahko odloči, da bo vzpostavilo le peščico opolnomočenih ekip in tega ne bo izvajalo v celotni organizaciji.

Ni nujno, da si vsi želijo biti del opolnomočenih ekip, saj se želje in prednostne naloge posameznikov lahko zelo razlikujejo. Za opolnomočene ekipe je značilna visoka stopnja avtonomije, odgovornosti in pooblastil za odločanje. Nekateri posamezniki imajo morda raje bolj strukturirano in hierarhično delovno okolje, v katerem prejemajo jasna navodila in imajo omejeno odgovornost odločanja. Drugi so lahko uspešni v okolju opolnomočenega tima in uživajo v večji samostojnosti in sodelovalni naravi takšnih ekip.

Pomembno se je zavedati, da imajo ljudje različne delovne stile in preference. Nekateri morda cenijo varnost in strukturo tradicionalnih hierarhičnih organizacij, drugi pa iščejo opolnomočenje in inovativnost, ki ju prinašajo bolj avtonomne ekipe. Ključno je najti pravo ravnovesje za vsakega posameznika ter zagotoviti, da sta struktura in kultura organizacije skladni z željami in potrebami zaposlenih.

Sama imam bogate izkušnje z delom z ekipami za razvoj digitalnih produktov in z ekipami za lansiranje digitalnih produktov. V teh delih organizacije lahko govorim o prednostih opolnomočene kulture in opolnomočenih ekip. Zagonska podjetja so majhna in to je še posebej pomembno in velja za majhna zagonska podjetja.«

Je zagonsko podjetje v svojem bistvu opolnomočena ekipa? Kako preprečiti, da bi se to "opolnomočenje" izgubilo tekom rasti podjetja?



Puklavec Family Wines
since 1934

Oglas

»Vsako zagonsko podjetje je v bistvu opolnomočena ekipa, ki jo sestavljajo ljudje z visoko stopnjo avtonomije, odgovornosti in odločevalske avtoritete. A ko podjetje začne rasti, lahko to opolnomočenje tudi izgine. Sama sem to večkrat doživela, ko so ustanovitelji tako močno nadzorovali razvoj produkta, da so imeli v času rasti težave predati ta nadzor, ob tem pa so nezogibno spodleteli pri vzpostavljanju opolnomočenih ekip okoli sebe. To se za podjetje nikoli ne konča dobro. Za drugačno rast je potrebna dvojna rešitev:

Prvič, potrebna je visoka stopnja samozavedanja prvotne zagonske ekipe, da si želi rasti, zaposliti nove ljudi, ki so pripravljeni biti enakovredni sodelavci in imeti visoko stopnjo odgovornosti. To pomeni, da bo vsak, ki se pridruži ekipi, želel biti opolnomočen.

In drugič, da morajo novozaposlenim podeliti avtoriteto za sprejemanje odločitev in jih opolnomočiti.«

Kako bi v kontekstu vašega predavanja odgovorili na naslovno vprašanje konference: kako minimizirati tveganja in maksimirati uspešnost novih izdelkov?

»Ta tema je izredno pomembna, ko razmišljamo o uspehu novih produktov. Medtem ko nekatera področja

organizacije morda ne zahtevajo veliko ustvarjalnosti in inovativnosti, pa je ustvarjalnost nujna, ko razmišljamo o ustvarjanju in uvajanju novih produktov. Drugačno razmišljanje, iskanje edinstvenih rešitev za nove probleme je bistvo razvoja izdelkov, še posebej danes na prenasajenih trgih. Izjemno pomembno je graditi ekipe, v katerih so vsi enakovredni sodelavci, misleci in iskalci rešitev. Dokazano je, da se hierarhične ureditve od zgoraj navzdol ne obnesejo dobro v okolju, kjer je iskanje rešitev zelo zahtevno.

Bistvo ljudi, ki želijo biti opolnomočeni, je nekaj, kar je zelo pomembno razumeti: ljudje, ki želijo biti opolnomočeni, so tudi navdušeni nad svojim delo in do njega gojijo veliko strast. Razmišljanje o opolnomočenih ekipah in o tem, kaj je potrebno za njihovo oblikovanje, je precej zanimivo. Začnemo se zavedati, da veliko ljudi ne uživa v svojem delu in da niso zelo zavzeti, temveč delajo, kar jim je naročeno. To pa je veliko tveganje za uspeh produkta. Celoten produkt si v bistvu zamislita eden ali dva človeka v organizaciji, ostali pa le izpolnjujejo ukaze.

Delala sem za podjetja in bila del opolnomočenih ekip, kot so Leapfrog, xandr, Seven Bridges, moji prijatelji so delali za Spotify, Pixar, Google, Apple ... Vsi s(m)o delali za opolnomočene

ekipe. Izmenjali smo si ideje in se pogovarjali o vplivu, ki ga ima to na organizacijo in kakovost produktov, ki jih ustvarjate in lansirate na trg.

Če imate priložnost delati z opolnomočeno ekipo, potem razumete moč uspeha, ko ljudje ljubijo svoje delo. Ko se vsak član ekipe počuti neposredno odgovornega za uspeh produkta. To je kot biti del skupine rock zvezdnikov. Predstavljajte si, da bi skupini The Beatles nekdo govoril, kako naj pišejo pesmi in ustvarjajo glasbo, John, Paul, Ringo in George pa bi bili popolnoma ločeni od ustvarjalnega procesa ali uspeha svoje skupine.«

Bi še kaj dodali?

»Razmišljanje o opolnomočenih ekipah je še posebej pomembno, če se začnemo poglobljati v temeljne vzro-

ke našega človeškega vedenja. Začnemo se spraševati o številnih različnih vidikih našega življenja.

Ali nas ne zanima opolnomočenje, ker so naši starši nadzorovali vsak naš korak, pozneje pa učitelji v šolah niso dopuščali ustvarjalnosti, zdaj živimo v državi, ki jo že več desetletij vodi diktator, v delovnem okolju pa očitno pričakujemo, da nas bo nekdo nadzoroval!

Ali je pomanjkanje opolnomočenja zakoreninjeno v samem jedru naše kulture, saj nas odvrta od tega, da bi postavljali neumna vprašanja, bili asertivni, individualni in edinstveni?

Ali je vzrok za pomanjkanje opolnomočenosti v naši nezmožnosti dobrega komuniciranja, posredovanja

povratnih informacij, reševanja konfliktov (pogosto zaradi preprostih nesporazumov)?

Vse prepogosto se najdemo v situaciji, ko ljudje ne spregovorijo, ker preprosto nočejo prizadeti čustev drugih. To pomeni, da se bomo strinjali z vsakim neumnim predlogom, ki ga bo nekdo predlagal, ker se želimo izogniti konfliktni situaciji, ker se ne znamo izgovoriti iz konfliktna situacije. Predstavljajte si sestanek, na katerem ekipa razpravlja o nedavnem neuspehu, in ugotovi, da njihov produkt ni uspel, ker ljudje v ekipi niso želeli prizadeti čustev drugih in so zato naprej spodbujali kopico zelo dolgočasnih idej.

Tema opolnomočenja je neskončno zanimiva za razmislek in analizo.«

»To je verjetno najbolj pomemben 'dokument' inovacij in praviloma ne obstaja«

Zenel Batagelj
je ustanovitelj in partner v družbi Valicon, kjer svetuje ključnim naročnikom na področju trženja, znamčenja in strategij rasti. Na tem področju je eden najvidnejših strokovnjakov v jugovzhodni Evropi.



Udeležencem **1. konference produktnega menedžmenta** je predstavil, kaj imajo skupnega B2B, B2C, FMCG, storitve itd., ko se načrtuje nov izdelek ali storitev, in zakaj je to pomembno.

Nekaj pomembnih poudarkov nam je predstavil že pred dogodkom: »V samem bistvu ni razlik. Poimenujmo to novo zadevo X. Vsak X naslavlja neke potrebe, ki jih imamo potrošniki shranjene zaradi poenostavljanja v naših možganih, v predalčkih, ki jih imenujemo kategorije. Okoli kategorij se oblikujejo pričakovanja, ki jim pravimo standardi kategorije. Tudi, ko imamo opravka s popolno inovacijo, so prve reakcije potrošnikov: "To je tako kot..."».

X je dejansko skupek lastnosti, ki prinašajo določene koristi, ki so lahko racionalne ali bolj emocionalne in lahko vodijo tudi do vrednot. Ta popis je, če se ga pravilno lotimo, ponavadi res velik. Umetnost marketinga je izbrati najbolj relevantne, to je tiste, ki bodo najbolj delale, med sabo povezane lastnosti, koristi in vrednote. Mimogrede, to je verjetno najbolj pomemben 'dokument' inovacij in praviloma ne obstaja.

Vrednote so tiste, kjer se zgodi povezava med X, potrošnikom in... znamko X-a. Zaradi skladnosti vrednot med potrošnikom in znamko X, ki se potrjuje v samih koristih, bo potrošnik postal naš zagovornik, znamka bo postala del njega in jo bo tako s ponosom delil naokoli. V današnjem povezanem svetu je verjetno to najbolj pomembna stvar. To je ta UAU efekt, ki ga vsi iščemo.

Vsaka inovacija ima na poti do uspeha svoje ovire, ponavadi gre za določene pomembne lastnosti in koristi, ki potrebujejo veliko razlage, da bi jih potrošniki dobro in predvsem pravilno (tj. kakor si želimo) razumeli.

Če pogledamo nazaj in X nadomestimo z izdelkom, storitvijo, B2B rešitvijo, vse stoji, mar ne? Kaj imajo torej skupnega: Prvič, v potrošnikovih možganih delujejo v kategorijah.



Drugič, so skupek lastnosti, koristi in vrednot; bolj kot so smiselno povezane, lažje jih bomo razložili. Tretjič, UAU bomo takrat, ko bomo z označenim izdelkom/storitvijo zadeli vrednote, ki so zares pomembne za potrošnika. In četrtič: Na poti do zmage so seveda ovire, ki jih moramo poznati in imeti strategijo, kako jih bomo preskočili.«

In kako Batagelj odgovarja na naslovno vprašanje konference, kako minimizirati tveganja in maksimirati uspešnost novih izdelkov?

»V svojih četrtno stoletja ukvarjanja z inovacijami sem prišel do nekaj zaključkov. Prvi je ta, da ekipa, ki se ukvarja z inovacijo, ve ogromno. Včasih se morda malce zapletejo, ampak zato obstajamo zunanji, da jih odpletamo. Ampak v samem bistvu, se inovacija gradi od znotraj navzven.

Drugič, za minimiziranje tveganja je potreben vpogled v potrošnika. Včasih je bil tako časovno kot cenovno nedostopen, predvsem zaradi trajanja. Tega iz preteklosti tudi sam kot zagonsko podjetje ne bi uporabil. Z novimi možnostmi "anketiranja", kjer dejansko zgradimo "skupnost" ciljnih potrošnikov, s katerimi sooblikujemo inovacijo, postane tovrstni način razvoja nujen del procesa.

Tretjič, da bi lahko karkoli vprašali potrošnika je potrebno razčistiti vsebino, ki se jo sploh lahko testira. Tu je pomembna struktura, ki jo sestavljajo, kdo je resnično glavni segment potrošnikov, in ali je dovolj velik, sam produkt je potrebno razstaviti na prafaktorje (lastnosti, koristi, vrednote) in ga spet nazaj sestaviti, vse skupaj pa označiti. Vse skupaj zaživi v obliki koncepta in v zadnji fazi testiranja v obliki izdelka oziroma opisa storitve na eni strani, kot da bi šlo skoraj za oglaš.

In nenazadnje, bolj kot smo konkretni v ponudbi, bolj jasen odgovor bomo dobili glede potencialov. In tako bomo maksimizirali uspešnost izdelka/storitve, bolj bomo varni. Če se držimo opisanega procesa, je tveganje resnično minimalno, če ne bomo 'zamočili' pri lansiranju.«

Regionalni forumi



Regionalni forumi so brezplačna popoldanska srečanja, ki predstavljajo središče za razpravo o razvojnih poteh posamezne regije in poligon za dobre podjetniške rešitve. So simbol jasne vizije, trdne poslovne politike in inovativnih idej. Vsako leto znova se izkažejo za izjemno dobro sprejeto obliko izmenjave mnenj v različnih lokalnih okoljih. V letu 2023 smo organizirali že dvanajsti cikel regionalnih srečanj.

Osrednja tema forumov je poslovna prihodnost regije, strokovnjaki za posamezno regijo in lokalni uspešni podjetniki pa odkrivajo, kje se skrivajo priložnosti za razvoj regije, kakšne so pri tem ovire ter kakšno vlogo igrajo pri tem lokalni akterji in kakšno država. Srečanja pripomorejo k povezovanju ljudi v regiji s političnimi in gospodarskimi osebnostmi, ki delujejo drugje, predvsem v središču države. Forumi so naš skupni prispevek k razvoju regije.



Tudi letošnji regionalni forumi so odpirali pomembne tematike za lokalne skupnosti in naslavljali ključna vprašanja za razvoj posamezne regije.

V letošnjem letu smo se družili na osmih regionalnih forumih:

21. marec	• Razvojni forum Vipavske doline: Odpiramo vrata razvoju
25. april	• Gorenjski razvojni forum: Kje naj stoji regijska bolnišnica in kateri projekti v podporo gospodarstvu so pred nami?
17. maj	• Zasavski razvojni forum: Kako bo Mesto akrobatov streslo regijo
6. junij	• Lendavski razvojni forum
8. junij	• Posavski razvojni forum: NEK2 bo. Česa še ne vemo?
21. september	• Dolenjsko-belokranjski razvojni forum: Najboljši neustavljivo rastejo, infrastruktura pa temu ne sledi
17. oktober	• Šaleški razvojni forum: Projekti za desetletje korenitih sprememb
28. november	• Primorski razvojni forum: Od kamna do vesolja

PODZEMNA PUSTOLOVŠČINA

160 METROV POD ZEMELJSKO POVRŠINO

MUZEJ
premogovništva
SLOVENIJE

Ohranjamo premogovniško dediščino!

POSLOVNA SREČANJA, TEAMBUILDINGI, PRAZNOVANJA, OBLETNICE, KONCERTI, RAZSTAVE, KULINARIČNI DOGODKI ...

Informacije in rezervacije: 031 752 418 / trgovina@rlv.si / www.muzej.rlv.si

Oglas

21. MAREC 2023 – 17. KONFERENCA SALES SUMMIT



22. MAREC 2023 – 6. KONFERENCA BIZNIS IN TRENDI V GRADBENIŠTVU



31. MAREC 2023 - 10. AGROBIZNIS KONFERENCA



18. - 19. APRIL 2023 - 25. DNEVI ENERGETIKOV



9. - 10. MAJ 2023 – 40. FINANČNA KONFERENCA



30. - 31. MAJ 2023 – 28. SLOVENSKA MARKETINŠKA KONFERENCA



8. JUNIJ 2023 – 11. KONFERENCA DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO



20. SEPTEMBER 2023 – 10. KONFERENCA SLOVENSКИH IZVOZNIKOV



5. OKTOBER 2023 - 15. FMCG KONFERENCA PRODAJA IN MARKETING NA POLICAH



16. OKTOBER 2023 - 1. KONFERENCA RAST



17. OKTOBER 2023 - LOGISTIČNA KONFERENCA MOVING SLOVENIJA 7.0



14. - 15. NOVEMBER 2023 - 25. POSLOVNA KONFERENCA PORTOROŽ



16. NOVEMBER 2023 – OKOLJSKO SREČANJE 2023



22. NOVEMBER 2023 - 1. KONFERENCA PRODUKTNEGA MENEDŽMENTA





AKADEMIJA

Finance

konference | forumi | partnerski dogodki | seminarji | izbori



Spoštovani poslovni partnerji,

Iskreno se vam zahvaljujemo za vaše zaupanje in sodelovanje s Poslovno akademijo Finance, ki je nedvomno pripomoglo h kakovostno izvedenim poslovnim dogodkom ter prepoznavnosti vaših in naših produktov v letu 2023.

Ponosni smo na trenutke, ki smo jih skupaj soustvarili, in na vsak nepozaben dogodek, ki smo ga skupaj izvedli. Prepričani smo, da bodo dogodki obiskovalcem še dolgo ostali v spominu in se nam bodo z veseljem pridružili tudi v prihodnje. Želimo si, da boste z nami tudi v letošnjem letu.

Naj bo leto 2024 polno navdihujočih projektov, inovacij in uspešnih poslovnih srečanj.

Ekipa Poslovne akademije





AKADEMIJA

Finance

konference | forumi | partnerski dogodki | seminarji | izbori

Bodite z nami na dogodkih tudi v 2024

20
24

MAREC 2024

Biznis in trendi v gradbeništvu
Sales summit

APRIL 2024

Dnevi energetikov

MAJ 2024

Finančna konferenca Portorož
Slovenska marketinška konferenca

JUNIJ 2024

Konferenca družinsko podjetništvo

SEPTEMBER 2024

Konferenca slovenskih izvoznikov

OKTOBER 2024

Konferenca RAST
Poslovno-logistična konferenca premikamo Slovenijo
Okoljsko srečanje
Marketing in prodaja na policah

NOVEMBER 2024

Poslovna konferenca Portorož
Konferenca produktnega menedžmenta



Obiščite prenovljeno 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.

Želite postati sponzor dogodka? Pošljite svoje želje na naslov akademija@finance.si.