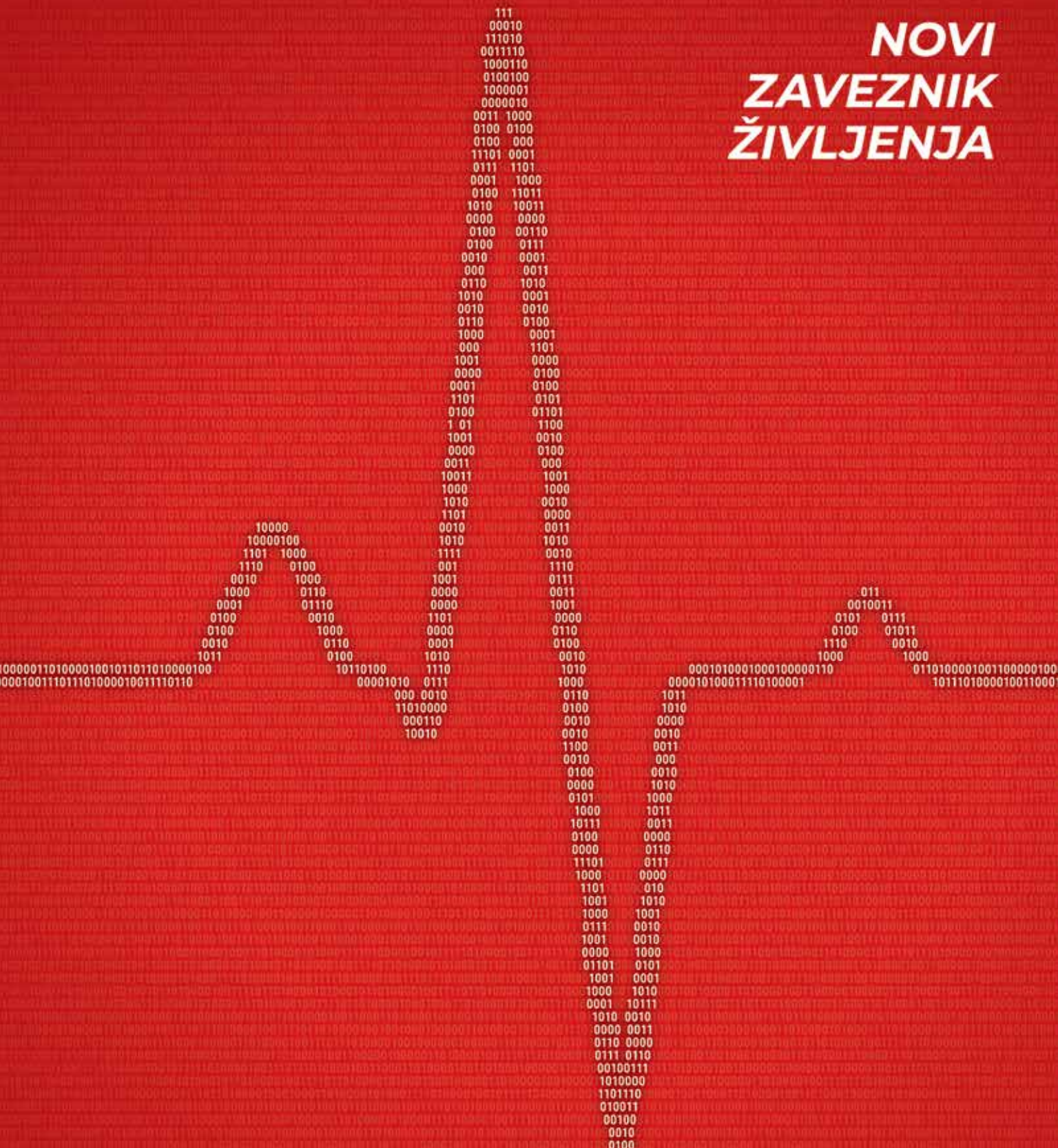


Bloomberg Businessweek

April 2025

Adria • Slovenija

NOVI
ZAVEZNIK
ŽIVLJENJA

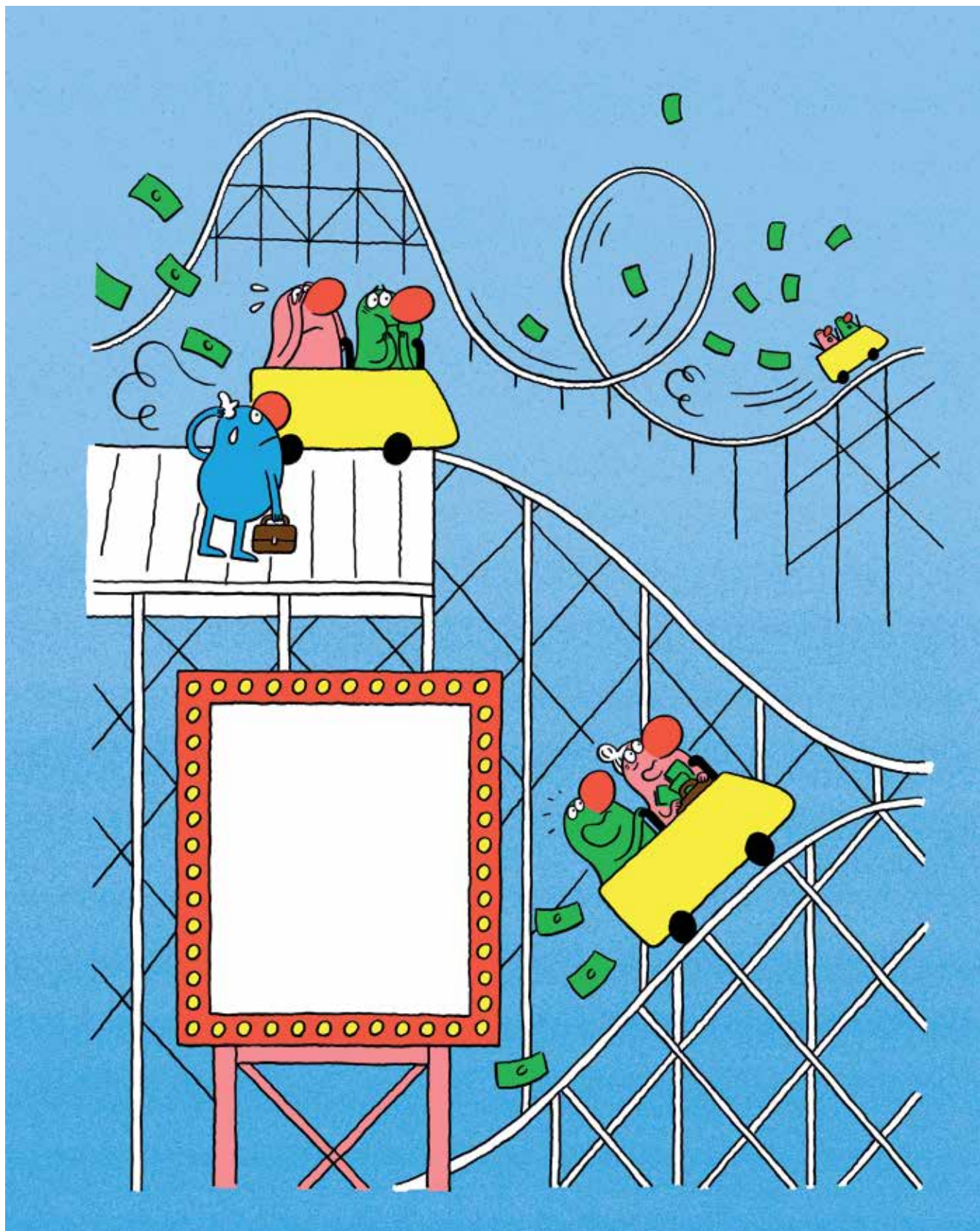


Bloomberg Adria LIVE EVENTS

Pratite nas i pridružite nam se:

www.bloombergadria.com/events





Strokovnjakom smo zastavili osem vprašanj o osebnih financah v letu 2025. ▷ 35

Razmišljanje	Bančni sektor bo letos težko ponovil rezultate iz leta 2024 Američani si ne morejo privoščiti, da bi ignorirali silo, kot je Muskov DOGE	3 6
Pogled	Kitajska se je naučila sprejeti tisto, na kar so ZDA pozabile: prednosti ustvarjalnega uničenja Knjiga Izvorna koda Billa Gatesa je zahvalno pismo sproščenemu starševstvu Ko se centralne banke znajdejo na Instagramu, nastane zadrega Minimalna plača za v Guinnessovo knjigo rekordov	10 13 15 18
Kontekst	Razcveta samorogov je konec in zagonska podjetja grabi obup Proizvajalci pomarančnega soka si obupno želijo ponovnega uspeha	20 21
		
	Trgovanje z valutami je zaradi Trumpovih carin po letih pojemanja ponovno v igri Pred eksplozijo DeepSeeka je njegov prihod napovedala Chatbot Arena Dobra izbira: Najboljša nova oblačila, moda in oprema za samozavesten vstop v pomlad Zlata mrzlica je zajela tudi regijo Adria	24 25 27 28
Podlupo	Kriptovalute, inflacija, obveznice: vaš vodnik po naložbah v tveganem letu Ko umetna inteligenca postane zaveznik življenja	35 40
V fokusu	Kako se je največja spletna trgovina cenenih izdelkov na svetu znašla v Trumpovi trgovinski vojni Industrija veriženja blokov v regiji: Kdo so ženske v tem (še vedno) precej moškem svetu?	48 56
Inspiracija	Premier League postaja resnično premium Bi radi pakirali kot menedžer? Razkrivamo skrivnosti potovanja sedmih uspešnih profesionalcev	60 63

Bloomberg Businessweek Adria izhaja vsak zadnji četrtek v mesecu, z izjemo julija in avgusta. BLOOMBERG BUSINESSWEEK ADRIA izdajata MSSA in Bloomberg L.P. Članki, prevedeni in ponatisnjeni v tej številki BLOOMBERG BUSINESSWEEK, so avtorsko zaščiteni 2023 s strani Bloomberg L.P. Vse pravice pridržane. Kakršna koli reprodukcija, v celoti ali delno, brez predhodnega pisnega dovoljenja Bloomberg L.P. in MSSA je izrecno prepovedana. BLOOMBERG BUSINESSWEEK ADRIA is published by MSSA and Bloomberg L.P. Articles translated and reprinted in this issue from BLOOMBERG BUSINESSWEEK are copyrighted 2023 by Bloomberg L.P. All rights reserved. Reproduction in any manner, in whole or in part, without prior written permission of Bloomberg L.P. and MSSA is expressly prohibited.

IZDAJATELJ

HD-WIN Arena Sport, d. o. o.
Radnička cesta 180, Zagreb, Hrvaška

UREDNIŠTVO

Bloomberg Businessweek Adria
Radnička cesta 180, Zagreb, Hrvaška
<http://bloombergadria.com/businessweek>

ODGOVORNA UREDNICA

Aleksandra Tomić
aleksandra.tomic@bloombergadria.com

REDAKTOR IN UREDNIK

Urban Červak
urban.cervak@bloombergadria.com

PRELOMIN OBLIKOVANJE

Nenad Bebić
Nekatere ilustracije so bile ustvarjene z uporabo umetne inteligence.

OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Tome Kolev

LEKTURA IN KOREKTURA

Moja Zemljak

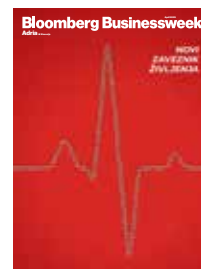
OGLASNO TRŽENJE IN TRŽENJE VSEBIN

Matej Breskvar, direktor prodaje,
Slovenija
matej.breskvar@bloombergadria.com
Tel.: +386 51 216 650
<https://si.bloombergadria.com/account/subscription>
Jasna Bibić, izvršna direktorica za prodajo
jasna.bibic@bloombergadria.com
Tel.: +385 91 6500 466

GRAFIČNA PRIPRAVA IN TISK

Schwarz print, d. o. o., Ljubljana

Naslovnica



Zdravniki, raziskovalci in inženirji po vsej regiji združujejo moči z umetno inteligenco (AI), da bi spremenili, kako vidimo, razumemo in zdravimo bolezni. To ni več znanstvena fantastika, temveč realnost, ki rešuje življenja.

Razmišljanje

Bančni sektor bo letos težko ponovil rezultate iz leta 2024

● Marina Petrov Savić – Bloomberg Adria

Evropski kapitalski trg je imel solidno leto 2024, še zlasti ob upoštevanju vseh političnih pretresov, splošno skromnih pričakovanj glede gospodarske rasti, težav s produktivnostjo in povpraševanjem ter vztrajne inflacije. Finančni sektor je bil nedvomni zmagovalec evropskega kapitalskega trga – tečaji delnic bank v Evropi, merjeni z indeksom Stoxx Europe 600 Banks, so se samo v letu 2024 povečali za približno 25 odstotkov, s čimer so močno presegli rast splošnega indeksa Stoxx Europe 600, ki je v istem obdobju pridobil okoli šest odstotkov. Na vrhu lestvice se je znašel tudi zavarovalniški sektor, kjer so delnice v letu 2024 zrasle za približno 18 odstotkov (Stoxx Europe 600 Insurance). V prvih dveh mesecih leta 2025 se je trend rasti še okrepil – delnice bank so samo v januarju in februarju 2025 pridobile impresivnih 24 odstotkov, medtem ko je zavarovalniški sektor v primerjavi s koncem leta 2024 zrasel za 11 odstotkov.

Če pogledamo širšo sliko, je bil finančni sektor dolga leta pod pritiskom nizkih obrestnih mer zaradi spodbujevalne denarne politike ECB, ki se ni odražala le v nizkih obrestnih merah, temveč tudi v

ekspanzivni monetarni politiki z obsežnimi programi odkupovanja sredstev, predvsem v času pandemije in neposredno po njej. Nizke niso bile le obrestne mere za posojila, temveč so bili na splošno nižji vsi donosi, ki jih je lahko banka dosegla. Vrnimo se k obrestnim meram – šestmesečni in trimesečni euribor sta bila v negativnem območju od leta 2015 do sredine 2022, kar teoretično postavlja pod vprašaj smiselnost obrestnih mer, vendar je to imelo svojo vlogo pri prizadevanjih centralne banke za čim učinkovitejše spodbujanje gospodarstva.

Inflacijski šok v obdobju po pandemiji in energetska kriza po začetku konflikta med Rusijo in Ukrajino sta zahtevala odziv centralnih bank, zato so ECB, FED in lokalne centralne banke začele cikel zviševanja obrestnih mer. Višje obrestne mere so bankam omogočile izboljšanje dobičkonosnosti, vendar ne tudi večje kreditne

● Finančni sektor je bil lani dokončni zmagovalec evropskega kapitalskega trga, rast delnic bank v regiji Adria pa je prehitela rast drugih v Evropi.

aktivnosti, ki ostaja pod pritiskom šibkih gospodarskih obetov v Evropi. Zniževanje obrestnih mer se je začelo sredi leta 2024, a se hkrati zmanjšujejo tudi presežki likvidnosti pri ECB, saj zapadajo sredstva iz programov kvantitativnega sproščanja. Obrestne mere se gibajo v smeri zmanjševanja restriktivnosti, medtem ko zmanjševanje presežne likvidnosti deluje v nasprotni smeri.

Zanimivo je, da zmanjševanje presežne likvidnosti, deponirane pri ECB od konca leta 2022, ni bistveno vplivalo na obrestne mere na denarnem trgu, saj presežki likvidnosti ostajajo visoki. Ob koncu februarja 2025 so presežki likvidnosti ECB znašali okoli 2,8 bilijona evrov, kar je še vedno precej nad ravnmi iz leta 2019, torej ni bila umaknjena likvidnost, ki je bila zagotovljena med pandemijo in po njej.

Z vidika dobičkonosnosti je rast obrestnih mer pozitivno vplivala na obrestno maržo, saj so viri financiranja ostali ugodni. Prav rast dobičkonosnosti in na splošno ugodna perspektiva sta vlagatelje usmerili v ta sektor. Donos na kapital bank, vključenih v indeks Stoxx Europe Banks, je v letu 2024 dosegel okoli 12 odstotkov, kar je skoraj dvakrat več kot 6,4 odstotka, kolikor so banke dosegle v predpandemijskem letu 2019.

Če pogledamo vrednotenja, bančni sektor kljub hitri rasti tečajev delnic še vedno deluje podcenjen. Razmerje P/E pri indeksu Stoxx Europe 600 Banks znaša 8,7, kar je bistveno pod razmerjem splošnega indeksa Stoxx Europe 600 (15,4) in tudi pod vrednotenjem ameriških bank (S&P 500 Banks Industry Group), ki je v začetku marca 2025 znašalo okoli 12,9. To kaže, da ima sektor še vedno potencial in ostaja privlačen za vlagatelje.

Donosnost dividend pri bankah je v letu 2024 precej odstopala od donosa širšega indeksa - banke so dosegle kar 6,6 odstotka, širši indeks pa zgolj 3,4 odstotka. Zgodovinsko gledano, je to precejšnja razlika, saj 20-letno povprečje kaže na prednost bank v vrednosti +0,9 odstotne točke.

Treba je upoštevati tudi, da so bile razmere za banke ugodne. Poleg ugodne likvidnosti ni prišlo do nenadne rasti kreditnega tveganja, ki bi lahko ogrozilo ustvarjene dobičke.

Ob upoštevanju dobre reakcije kapitalnega trga v letu 2025 bomo v nadaljevanju analize pregledali finančne rezultate bank, katerih podružnice poslujejo v regiji Adria, ter bank, ki poslujejo v tej regiji. Kar zadeva cene delnic bančnih skupin, ki delujejo v regiji (vzorec sestavljajo naslednje banke: Erste Bank, Raiffeisen International, Intesa Sanpaolo in UniCredit Bank), je v letu 2024 in prvih dveh mesecih 2025 opazen nekoliko hitrejši povprečni porast cen delnic v primerjavi z omenjenim evropskim indeksom. Delnice UniCredit Banke so še naprej rasle potem ko je banka preseгла pričakovanja s svojimi rezultati za četrto četrtletje 2024. Zanimivo je, da so pri UniCredit ob tem nakazali, da v letu 2025 pričakujejo nižje prihodke zaradi znižanja obrestnih mer, a se je trg na to informacijo negativno odzval le zelo kratkoročno. Po tridnevnem padcu cene delnice za skupno približno dva odstotka si je cena v dveh delovnih dneh opomogla in naprej rastla. Delnice UniCredit so samo v prvih dveh mesecih 2025 pridobile 31 odstotkov, kar je bilo posledica pričakovane rasti prek prevzemov in napovedi večjega izplačila dividend v letu 2025 (50 odstotkov dobička v primerjavi z dosedanjimi 40 odstotki). Dobri dobički so na splošno privedli do večjih izplačil investitorjem. Dividendni donos evropskih bank je bil v letu 2024 na večletnem vrhuncu, medtem ko se je obseg odkupa lastnih delnic v prvih dveh mesecih 2025 medletno povečal za 30 odstotkov (pri 20 največjih evropskih bankah, ki kotirajo na borzi).

Rast kreditov in terjatev do strank je v letu 2024 znašala približno 12 odstotkov.

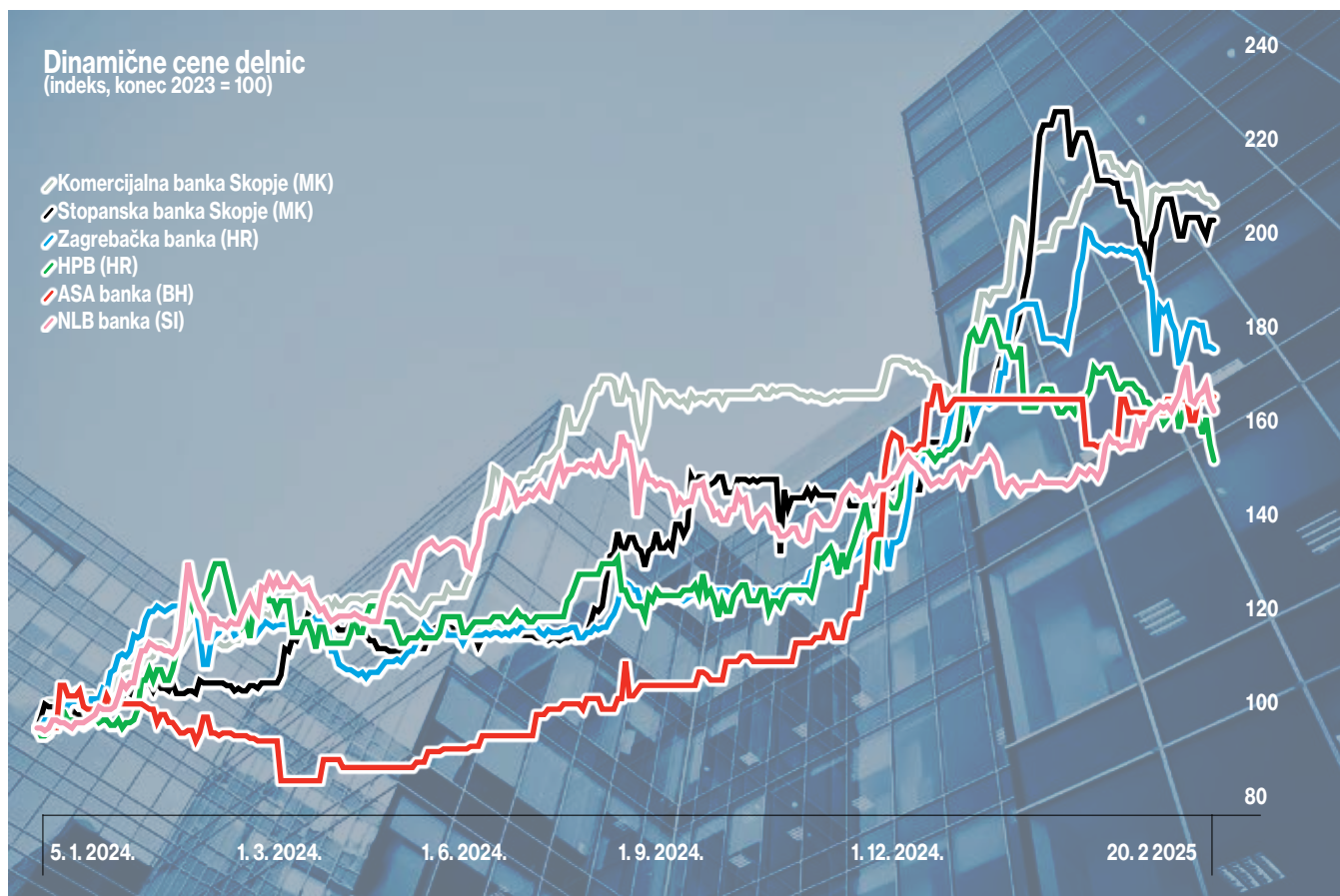
S širše geografske perspektive je v bankah opazen pozitiven učinek izpostavljenosti regiji Adria ter državam srednje in vzhodne Evrope (Romunija, Madžarska, Slovaška, Češka in Poljska - v nadaljevanju CEE), saj je v teh državah zaznati boljše gospodarsko rast in večjo kreditno aktivnost. Podatki skupine UniCredit so dober primer, kako je banka izkoristila potencial trgov

CEE in regije Adria, kjer posluje. Skupni kreditni portfelj skupine se je v primerjavi s koncem leta 2019 zmanjšal za približno 15 odstotkov. V istem obdobju so bruto krediti v omenjenih regijah kumulativno zrasli za 38 odstotkov. S tem se je delež teh regij v kreditnem portfelju povečal z devetih odstotkov v letu 2019 na 14 odstotkov v letu 2024, medtem ko je skupina na teh trgih v letu 2024 ustvarila približno 18 odstotkov neto prihodkov iz obresti. Podobna dinamika je zaznana pri bankah Raiffeisen in Erste. Pri Raiffeisen Bank znaša izpostavljenost širši regiji približno 37 odstotkov bruto kreditov, pri čemer je ta regija ustvarila kar 48 odstotkov neto prihodkov iz obresti. Pri Erste Bank so bruto krediti, usmerjeni v regiji CEE in Adria, zajemali približno 45 odstotkov celotnih kreditov, hkrati pa je ta segment ustvaril okoli 50 odstotkov neto prihodkov iz obresti. Prednosti regije, zlasti regije Adria, sta dobra kreditna aktivnost v nasprotju z zelo skromno rastjo kreditiranja v evroobmočju ter omejeno kreditno tveganje na teh trgih.

Banke v regiji Adria so v letu 2024 prav tako dosegle zelo dobre rezultate tako glede dobičkonosnosti kot na kapitalnih trgih. Na vzorcu bank, ki smo jih analizirali (ASA banka (BIH), NLB banka (SI), HPB (HR), Zagrebačka banka (HR), Stopanska banka (MK) in Komercijalna banka Skopje (MK)), opazamo pisano sliko. V letu 2024 so se cene delnic bank v regiji dvigale bistveno hitreje od evropskega povprečja - od 50 odstotkov v primeru NLB do 124 odstotkov pri Stopanski banki Skopje. Banke v Severni Makedoniji so imele najmočnejšo rast v letu 2024, saj so podvojile cene svojih delnic, vendar pa je pri Stopanski banki prišlo do korekcije v vrednosti minus devet odstotkov v prvih dveh mesecih leta 2025 zaradi počasnejše rasti dobička. Medtem je Komercijalna banka Skopje v istem obdobju zabeležila rahlo rast v vrednosti štirih odstotkov. Cena delnic Komercijalne banke Skopje dejansko stagnira od konca januarja, ko so bili objavljeni finančni rezultati za leto 2024, saj banka za leto 2025 pričakuje slabše rezultate zaradi visoke osnove iz leta 2024 - dobiček po obdavčitvi se je namreč medletno povečal za 38 odstotkov. HPB je prav tako v prvih dveh mesecih leta 2025 doživela korekcijo, saj je banka zabeležila

Dinamične cene delnic (indeks, konec 2023 = 100)

- Komercialna banka Skopje (MK)
- Stopanska banka Skopje (MK)
- Zagrebačka banka (HR)
- HPB (HR)
- ASA banka (BH)
- NLB banka (SI)



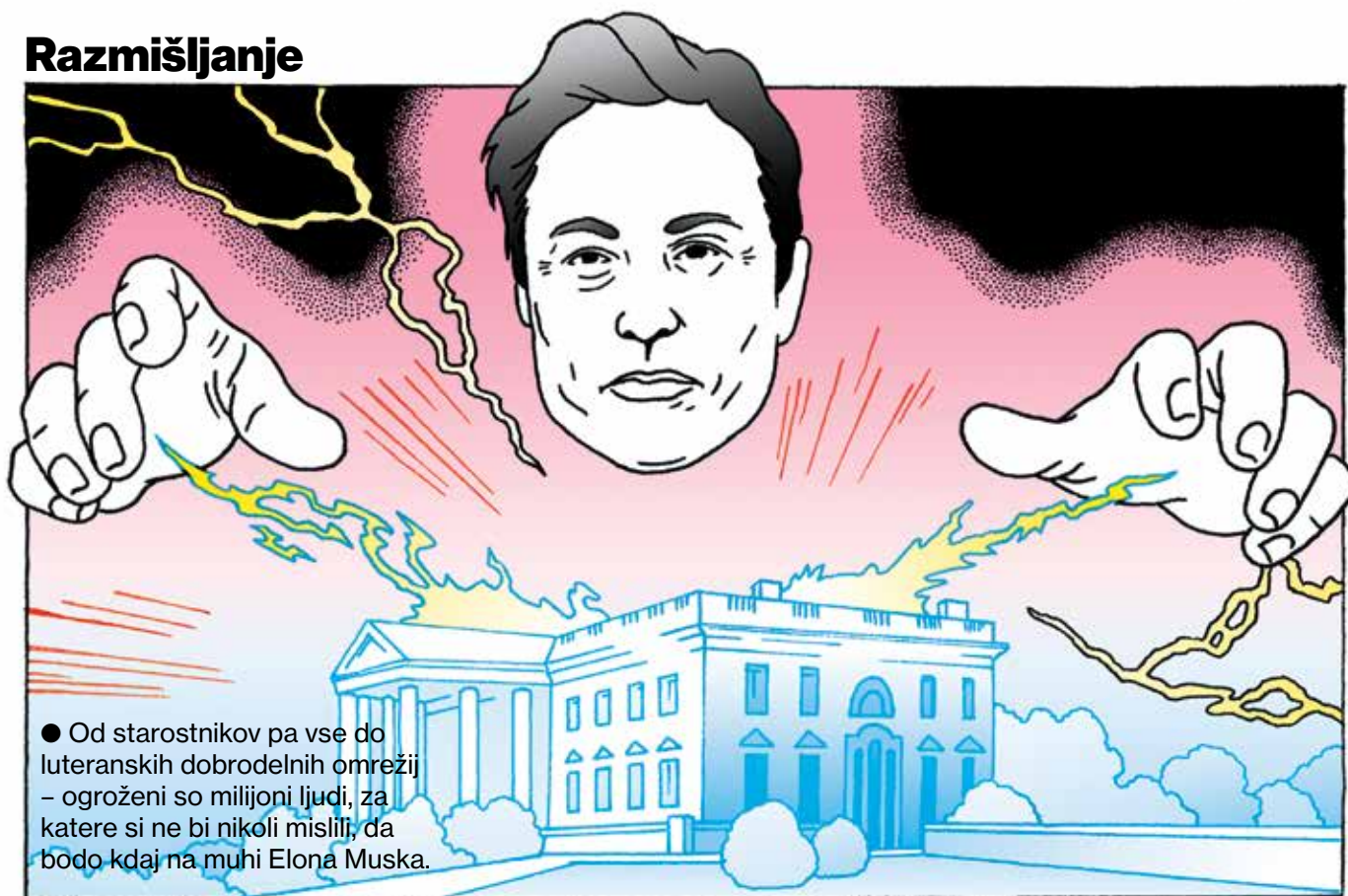
upad dobička po obdavčitvi zaradi stroškovnih pritiskov, čeprav so neto prihodki iz obresti ter iz nadomestil in provizij dosegli solidne stopnje rasti. Cena delnic Zagrebačke banke je v začetku leta 2025 večinoma stagnirala, začetni padec pa je vrednost delnice vrnil na decembrske ravni. ASA banka prav tako beleži stagnacijo zaradi skromnega trgovanja z njenimi delnicami, vendar je cena na začetku marca dnevno poskočila za štiri odstotke po objavi rezultatov banke, ki so pokazali 22-odstotno rast skupnega rezultata v letu 2024. Rast slovenske NLB banke se je nadaljevala v skladu s trendom iz leta 2024 in do konca februarja pridobila še 10 odstotkov glede na konec preteklega leta.

Velik del bank v regiji ne kotira na borzi, zato bomo analizo dobičkonosnosti nadaljevali na širšem vzorcu bank iz regije Adria. Banke so v letu 2024 povečale neto prihodke iz obresti ter neto prihodke iz nadomestil in provizij, in sicer z dvomestnimi stopnjami rasti. Neto prihodki iz obresti so se v povprečju povečali za približno 13 odstotkov, medtem ko so neto prihodki iz nadomestil in provizij zrasli za približno

11 odstotkov medletno v letu 2024. Pri vseh bankah v vzorcu (osem bank iz regije) je bil zaznan porast v obeh kategorijah neto prihodkov, prav tako pa so vse banke zabeležile rast dobička. Dobiček pred obdavčitvijo se je v povprečju povečal za 17 odstotkov medletno. Ker so obrestne mere v letu 2024 začele upadati v vseh državah regije, je bil pozitiven učinek deloma posledica dobre kreditne aktivnosti. Rast kreditov in terjatev do strank je v letu 2024 znašala približno 12 odstotkov. Glede na razkorak med rastjo prihodkov omenjenih kategorij in rastjo dobička pred obdavčitvijo opazujemo segmentacijo znotraj vzorca bank. Pri treh bankah v vzorcu je bila rast finančnega rezultata podprta z enkratnimi dejavniki - v primeru Komercialne banke Skopje sta bili to prodaja zaseženega premoženja, ki je presegla načrtovane vrednosti, ter izterjava že odpisanih terjatev. V primeru bank v Srbiji (Banca Intesa in OTP banka) opazujemo manjše neto odhodke iz naslova oslavitve finančnih sredstev - posledica omejitve obrestnih mer Narodne banke Srbije, kar je privedlo do večjih prilagoditev te kategorije v letu 2023. Pri dveh bankah

(NLB d. d. in HPB) opazujemo obratno situacijo, in sicer stroškovne pritiske, ki so privedli do opazno slabših končnih rezultatov glede na rast prihodkov.

Pričakujemo, da bo leto 2025 prav tako ugodno za bančni sektor, vendar bo težko preseči rezultate iz leta 2024. Postopno zniževanje obrestnih mer bo omejilo rast dobičkonosnosti, vendar na drugi strani vidimo pozitiven prispevek kreditne aktivnosti, kjer se še vedno kaže pozitiven trend. Gospodinjstva in podjetja v državah regije Adria niso prezadolžena, celo nasprotno - razmerje med krediti in BDP je med najnižjimi v Evropi, kar kaže na potencial za nadaljnje zadolževanje. Ob upoštevanju inflacije, rasti cen nepremičnin in naraščajočo potrošnjo ocenjujemo, da bo povpraševanje po posojilih naraščalo, še zlasti ker rast plač povečuje sposobnost prebivalstva za zadolževanje. Prav tako banke razpolagajo z dovolj kapitala - razmerje med krediti in vlogami je nižje od 1, kar kaže, da obstaja prostor za nadaljnjo odobritev posojil zgolj iz depozitov kot vira financiranja. **B**



● Od starostnikov pa vse do luteranskih dobrotelčnih omrežij – ogroženi so milijoni ljudi, za katere si ne bi nikoli mislili, da bodo kdaj na muhi Elona Muska.

Američani si ne morejo privoščiti, da bi ignorirali silo, kot je Muskov DOGE

● Max Chafkin –
Bloomberg Businessweek

Leta 1912 so župljani iz nekaj cerkvenih skupnosti v Columbusu v Ohio s skupnimi sredstvi iz lastnih žepov ustanovili dobrotelčno organizacijo za brezplačno pomoč revnim. Organizacija, ki se zdaj imenuje Lutheran Social Services of Central Ohio, se je skozi čas razširila in ima danes približno 700 zaposlenih, v njenem okviru pa obratujejo shrambe živil, v katerih so lani postregli več kot dva milijona obrokov, zavetišča za žrtve nasilja v družini, ki je oskrbelo skoraj

tisoč odraslih in otrok, zavetišča in brezplačno zdravstveno varstvo za 1.100 ljudi, ki si bivališča ne morejo privoščiti, ter cenovno dostopna stanovanja za še tisoč starejših in invalidov. Delo organizacije subvencionirajo lokalne cerkvene skupnosti, neprofitna organizacija United Way, lokalne in državne oblasti ter zvezna vlada, ki je največji donator organizacije in poskrbi za približno 20 odstotkov njenega letnega proračuna.

Storitve plačujejo tudi upravičenci, kadar lahko. Na splošno pa so plačila uporabnikov skromna in marsikatera storitev je brezplačna. Številni ljudje, ki jim luteranska neprofitna organizacija pomaga, se ne morejo obrniti na nikogar drugega. Nekateri so žrtve nasilja v družini. Večina si brez pomoči ne more privoščiti življenjskih potrebščin. »V današnjem gospodarstvu lahko človeka bolezen ali izguba službe privede do tega, da se mu začne vse podirati,« pravi Rachel Lustig, izvršna direktorica luteranske skupine. »Naše storitve pomagajo ljudem prebroditi to obdobje in jim pomagajo do točke, ko lahko tudi sami prispevajo k družbi.«

Njena organizacija je le eno od vozlišč v obsežni mreži zasebnih neprofitnih organizacij, ki predstavljajo več kot 200 milijard dolarjev vreden delež ameriškega storitvenega sektorja. Te organizacije igrajo vlogo temeljnih členov v ameriški varnostni mreži. Čeprav so številne povezane z verskimi redovi, pa Lustig pravi, da se njihova sporočila nagibajo k univerzalnemu. »Jezus nam je naročil, naj skrbimo za revne, vendar to niso vrednote, nad katerimi bi imele monopol krščanske cerkve,« pravi. Dokler se v Washingtonu ni pojavil Elon Musk, si ne bi nikoli mislila, da je njeno delo kontroveržno.

31. januarja je Muskov novoustanovljeni oddelek za vladno učinkovitost, znan pod kratico DOGE (ki se ujema z imenom kriptovalute s podobo psa), pridobil dostop do plačilnih sistemov znotraj Ministrstva za finance. Nastal je kaos. Najvišji finančni uradnik je poskušal Muska zaustaviti, nato pa se je na vrat na nos upokojil. Najvišji predstavnik demokratov v senatu je izdal pismo, v katerem je panično opozoril, da lahko Musk ukine prispevke za socialno varnost. 19

državnih tožilcev in trije veliki sindikati so vložili tožbe, s katerimi poskušajo Musku preprečiti dostop do občutljivih sistemov.

Sledilo je, kar sledi skorajda vedno, ko se Musk znajde v središču škandala: njegove objave so kar deževale. »Zelo malo je takih, ki v birokraciji ob koncih tedna dejansko delajo - to je tako, kot da bi nasprotna ekipa za dva dni preprosto zapustila igrišče!« je na X, svoji družbeni platformi, zapisal 1. februarja. Na soboto.

Tistega večera je Musk naletel na sporočilo Michaela Flynna, upokojenega generala, ki je priznal, da je v času prve Trumpove administracije lagal zveznim preiskovalcem. (Proti koncu svojega prvega mandata je Trump pomislil na Flynna, ki je leta 2017 približno tri tedne delal kot svetovalec za nacionalno varnost). Flynn, zdaj desničarski vplivnež in aktivist, je objavil preglednico s seznamom zveznih donacij, namenjenih ducatu luteranskih dobrotelnih organizacij. Med njimi so bila združenja Lutheran Social Services of South Dakota (1,4 milijona dolarjev), Lutheran Services Carolinas (600 tisoč dolarjev), Allegheny Lutheran Social Ministries (17,1 milijona dolarjev) in dve donaciji skupini, ki jo vodi Lustigova, v vrednosti 8,2 milijona dolarjev. Flynn je »luteransko« vero (izrazu za to protestantsko verstvo je nadel posmehljive narekovaje) označil za »organizacijo z namenom pranja denarja« in pozval k omejitvi namenjenih zveznih sredstev. Ob treh zjutraj je Musk na Flynnov komentar odgovoril, da bo hitro ukrepal. »Ekipa DOGE ta nezakonita plačila hitro ukinja.«

Ko je Lustig prebiral te objave, so se že pojavljali odgovori, v katerih so ljudje luteranske dobrotelne organizacije obtoževali omogočanja nezakonitega priseljavanja in trgovine z otroki za spolne storitve. »Bila sem zelo šokirana,« pravi. Dve donaciji, ki se jih je Musk odločil preklicati, naj bi bili izplačani v obdobju sedmih let. Kljub temu je šlo za precejšnjo številko - osem milijonov dolarjev je približno polovica zneska, ki ga dobrotelna organizacija od vlade prejme na leto.

Organizacija Lutheran Social Services of Central Ohio od Muskovih objav še ni

vložila zahtevka za izplačilo in Lustig ne ve, kaj se lahko zgodi, če ga vложи. Ne ve niti, zakaj je bila izpostavljena pravljena skupina. »Najbolj me jezi, da ne razumem, kaj se dogaja,« pravi. »In srce se mi trga zaradi ljudi, ki jim pomagamo in ki brez nas ne bodo imeli dostopa do oskrbe.«

Frustracij, strahu in negotovosti ni manjkalo niti drugod po državi - ne samo v drugih luteranskih dobrotelnih organizacijah, marveč tudi med katoliškimi humanitarnimi delavci v tujini, katerih delovna mesta so ogrožena zaradi Muskovega poskusa zaprtja Ameriške agencije za mednarodni razvoj (USAID), med raziskovalci s področja zdravljenja raka, ki jih ogroža morebitna ukinitve financiranja Nacionalnega inštituta za zdravje (NIH), in med javnimi uslužbenci, ki so tedne preživeli v napetem pričakovanju - v pogojih, ki jih je ustvaril Musk, niso mogli delati, odpovedi pa (še) niso bili pripravljeni dati. Musk je vse to prikazal kot zdrav, nekako strateški kaos, ki naj bi preresetal sistem, za katerega on in številni drugi republikanci menijo, da je do obisti pokvarjen. Kot je na tiskovni konferenci v začetku februarja dejal Trump: »Med iskanjem korupcije moramo nekaj teh stvari razstaviti.« In prekomerna poraba vladnih sredstev je znana tarča članov obeh strank, kadar želijo te dokazati dvostrankarstvo.

Skozi oči demokratov pa so Muskova dejanja videti kot nekaj drugega: ponoren napad na državo. Uradno velja, da je Musk poseben vladni uslužbenec z le maloštevilnimi formalnimi pooblastili, na čelu skromne agencije, ki je zadolžena za posodobitev državne tehnologije. A njegova moč narašča: Trump je že podpisal novo izvršilno odredbo, ki Muskovo ekipo v bistvu pooblašča za potrjevanje zaposlovanja novih zaposlenih v večini vladnih agencij, vodjem agencij pa je rekel, naj se pripravijo na »obsežna« odpuščanja. Poleg tega pa status megadonorja in tesen odnos s Trumpom Musku omogočata, da bolj ali manj govori in počne, kar se mu zahoče. Tako predsednik kot tudi republikanci v kongresu so se Musku večinoma podredili. »Vlado nam vodi tehnološki milijarder z ogromno medijsko platformo,« pravi

Lindsay Owens, nekdanja politična svetovalka demokratske senatorke Elizabeth Warren iz Massachusettsa, ki je zdaj izvršna direktorica liberalne posvetovalne skupine Groundwork Collaborative. »Vsi smo poskusni zajčki.«

Donald Trump je novembra Belo hišo ponovno zavzel z veliko pomočjo Elona Muska. Uradna številka navaja, da Muskovi prispevki za volitve leta 2024 znašajo skoraj 300 milijonov dolarjev. Njegova naraščajoča neto vrednost v zadnjih nekaj mesecih odraža zaupanje trga, da se bo njegova naložba izplačala, vendar pa so strokovnjaki napovedali, da njegovo zaveznitvo s Trumpom ne bo zdržalo veličine ega obeh moških. Ta napoved se, vsaj zaenkrat, še ni uresničila.

V prvih tednih drugega mandata se je zdelo, da Trump v neredu, ki ga ustvarja Musk, uživa. Musk je napredoval s svojega položaja nekakšnega stalnega gosta v Mar-a-Lagu in se za bolj ali manj polni delovni čas nastanil v vladni stavbi Eisenhower Executive Office. Trump se je tudi odrekel možnosti, da se distancira od Muska (ko je ta, na primer, omalovaževal holokavst le nekaj dni po svojem domnevem nacističnem pozdravu). Trump je zgolj zmignil z rameni tudi ob Muskovi očitni nelojalnosti, ko se je na napoved Bele hiše o velikih naložbah v umetno inteligenco odzval tako, da je celoten projekt označil za prevaro. »Sovraži enega od ljudi, ki so vpleteni v ta posel,« je pozneje dejal Trump in se pri tem skliceval na rivalstvo med Muskom in Samom Altmanom, enim od vlagateljev in izvršnim direktorjem družbe OpenAI. »Tudi sam gojim sovraštvo do določenih ljudi.«

Naslednji dan, 23. januarja, so državni uslužbenci z neznanega e-poštnega naslova HR@opm.gov začeli prejemati kriptična sporočila, v katerih je pisalo, da vlada preizkuša »nov seznam distribucije in odzivov« ter zaposlene prosi, naj na sporočilo odgovorijo z »da«. Številni delavci so domnevali, da gre za poskuse lažnega predstavljanja osebe, ki je vdrla v vladni e-poštni sistem. Za to sicer ni šlo, za neke vrste vdora pa je vendarle šlo: kot je bilo pozneje navedeno v skupinski tožbi, so Muskovi zaposleni



● Demonstranti, ki podpirajo državne uslužbenke, se 7. februarja pred Uradom za kadrovsko upravljanje zbirajo na shodu proti Musku in oddelku DOGE.

e-poštna sporočila pošiljali z zasebnega strežnika, ki so ga prinesli v Urad za kadrovsko upravljanje. (Vlada zatrjuje, da tožba nima pravne podlage.) Ko je nekaj dni zatem sledilo še eno e-poštno sporočilo, so zaposleni sprevideli, kaj se dogaja. V anonimni objavi na subredditu Fednews lahko beremo o špekulaciji, da so bila e-poštna sporočila del postopka za ustvarjanje obvestil o odpuščanju, v objavi pa je tudi opozorilo: »Našo vlado sistematično uničujejo.«

To se je izkazalo za bolj ali manj resnično. 28. januarja je dva milijona javnih uslužbencev s skrivnostnega kadrovskega računa prejelo sporočilo o številnih predsedniških direktivah, ki jih je navdihnil Musk (dogovori o delu na daljavo bodo preklicani, na vladnih oddelkih bo prišlo do drastičnih odpuščanj), delavci pa so imeli na izbiro dve možnosti. Lahko tvegajo, da jih delodajalec odpusti, ali pa odpoved podajo sami in na plačilni listi ostanejo do septembra. Njihova edina naloga je bila, da na sporočilo odgovorijo z eno samo besedo: »odpoved«. Iz zadeve tega e-poštnega sporočila (»Na razpotju«) je bilo mogoče brez težave razbrati, kdo stoji za to novo politiko. Musk je iste besede v zadevi e-poštnega sporočila uporabil ob prevzemu Twitterja, hkrati

pa je odpustil približno 80 odstotkov zaposlenih v podjetju.

Musk se je šalil, da se je na svoj mandat v vladi pripravil tako, da si je ponovno ogledal film Office Space (Kako dobiti nogo), komedijo iz leta 1999, ki govori o skupini nesposobnih pisarniških delavcev, ki jih odpustita svetovalec za upravljanje, znana kot Boba. Musk se morda ni zavedal, da Boba v filmu nimata vloge junakov, zato je na Twitterju objavil meme, v katerih je sebe predstavljal kot enega od svetovalcev - nato pa je poskušal ponovno ustvariti prav takšno ponižujočo dinamiko, kot jo je satirično prikazoval film.

V dneh, ki so sledili e-poštnemu sporočilu z ultimatom, se je po vladnih agencijah z namenom ugotavljanja, kako bi se dalo zniževati stroške, razpasla Muskova ekipa, v kateri je bilo veliko moških v poznih najstniških in zgodnjih 20. letih, ki so podobno rahločutni kot ekscentrični Musk. Zahtevali so dostop do evidenc, brskali po mizah in grozili vsakemu, ki se je uprl. Ko so jih delavci povprašali po njihovih priimkih, pa niso odgovarjali. In ko so mediji navedli imena Muskovih uslužbencev v DOGE, se je ta odzval z grožnjami s kazenskim pregonom (tovrstnega pooblastila

uradno nima, ima pa vpliv na tiste, ki pooblastila imajo.)

Proti koncu tedna se je Musk osredotočil na urad za davčne storitve (Bureau of the Fiscal Service ali BFS). BFS je oddelk ministrstva za finance, ki v imenu vlade vsako leto obdela na bilijone dolarjev plačil. Predstavljajte si storitev Flik v velikanskem obsegu, le da namesto plačil za runde pijače s prijatelji plačujete prispevke za socialno varnost, povračila v okviru zdravstvenega zavarovanja, obresti na državni dolg in donacije za dobrodelne skupine, kot je tista, ki jo vodi Lustig. Oddelek sam ne odloča o tem, kdo bo prejel plačilo - to je naloga zveznih agencij, ki nadzirajo prejemnike plačil. Vsaj moralo bi biti tako. V zadnjem obdobju pa je poslovanje BFS dobilo pri diih farse.

David Lebryk, najvišji nepolitični uslužbenec finančnega ministrstva, se je po poročanju New York Timesa z 31. januarjem upokojil, potem ko je Musku zavrnil dostop do BFS. V Beli hiši so vztrajali, da je finančni minister Scott Bessent Musku omogočil dostop, ki mu je omogočal »samo ogled« podatkov urada, nato pa sta Wired in Talking Points Memo poročala, da je uslužbencu iz DOGE v resnici uspelo spremeniti kodo za dva sistema BFS. Ta

uslužbenec, Marko Elez, je podal odpoved, ko je Wall Street Journal poročal o številnih rasističnih sporočilih, ki jih je Elez objavil na omrežju X. Musk pa je kmalu zatem oznanil, da se bo Elez vrnil na svoj položaj, saj »motiti se je človeško, odpusčati pa božansko«. Musk je v nasprotju s trditvami Bele hiše dejal tudi, da je bil prav on tisti, ki je zaustavil plačila iz državne blagajne.

Začelo se je z objavo, v kateri je luteranske dobrodelne organizacije obtožil pranja denarja. Nato je Musk 2. februarja - v nedeljo - zatrdil, da je osebno prekinil financiranje organizacije USAID. Z letnim proračunom v vrednosti približno 40 milijard dolarjev je agencija kot steber ameriške mehke moči delovala že od Kennedyjevega mandata in je bila izdatno zaslužna za pomoč pri zaustavitvi svetovne pandemije aidsa v podсахarski Afriki. Musk, ki se je boril proti namišljenemu »belemu genocidu« v Južni Afriki, je agencijo raje prikazal kot leglo skrajno levičarske politike in goljufij. »Vikend smo si popestrili tako, da smo agencijo USAID spravili skozi sekalniki za les,« je na omrežju X zapisal 3. februarja.

Kmalu zatem je agencija zaposlene obvestila, da gredo s 7. februarjem vsi razen »nujno potrebnega osebja« na dopust. Zaposleni, ki delajo v tujini, bi se morali v 30 dneh vrniti domov. Musk je istega dne objavil meme, na katerem smo lahko videli odprta vrata z napisom »USAID« in lužo krvi na tleh. Upodobljeni Musk, oblečen v črno ogrinjalo, se s srpom v roki pripravlja, da bo potrkal na sosednja vrata, na teh pa piše »Ministrstvo za izobraževanje«.

Muskov kaotični mandat je bodisi na neprimerljiv način načel zmogljivost ameriške države bodisi gre zgolj za silovito nastopaštvo, ki pa večjih sprememb ne bo prineslo - odvisno, koga vprašate. 7. februarja je sodnik izdal prepoved, ki je preprečila zaustavitev delovanja organizacije USAID. Dan zatem je drugi sodnik Musku in njegovim sodelavcem začasno prepovedal dostop do BFS na Ministrstvu za finance. Tudi če Musku te razsodbe uspe razveljaviti, bo od njegove prvotne obljube, da bo zvezni proračun oklestil za »vsaj dva bilijona dolarjev«, ostalo bore malo. V zadnjem času je to obljubo že znižal na bilijon dolarjev.

»Vikend smo si popestrili tako, da smo agencijo USAID spravili skozi sekalniki za les.«

To je izzvalo nekaj pritožb o Muskovi neresnosti. Steve Bannon, ki je vodil Trumpovo prvo kampanjo in se v zadnjem času uveljavil kot najglasnejši Muskov konservativni kritik, se je v svojem podastu War Room pritožil, da Musk pri navedbi števila goljufivih plačil, ki gredo skozi BFS, pretirava. Bannon je predlagal, naj Musk raje preveri izdatke za obrambo - če tega ne stori, pa s tem potrjuje obstoj navzkrižja interesov. »Pentagon bi moral biti zrel za znatne omejitve financiranja,« je Bannon dejal v intervjuju za Bloomberg Businessweek. »DOGE se mora zdaj izkazati in poskrbeti, da ne bomo imeli dodatnih dveh bilijonov dolarjev primanjkljaja, saj smo na dobri poti, da do tega tudi pride.«

Harrison Fields, tiskovni predstavnik Bele hiše, pravi, da je oddelek DOGE dosegel nekaj zgodnjih zmag, saj se je osredotočal na neupravičeno porabo, goljufije in zlorabe. »Določene stvari so bile očitne, na primer USAID,« pravi. »To pa ne pomeni, da veliko zahtevnejši cilji ne bodo obravnavani pozneje.« Fields pravi, da je Musk pred kratkim zaključil tečaj iz etike in bo v nadaljevanju predložil obrazec za finančno razkritje, vendar mu kot posebnemu vladnemu uslužbencu svojih finančnih podatkov ni bilo treba javno objaviti.

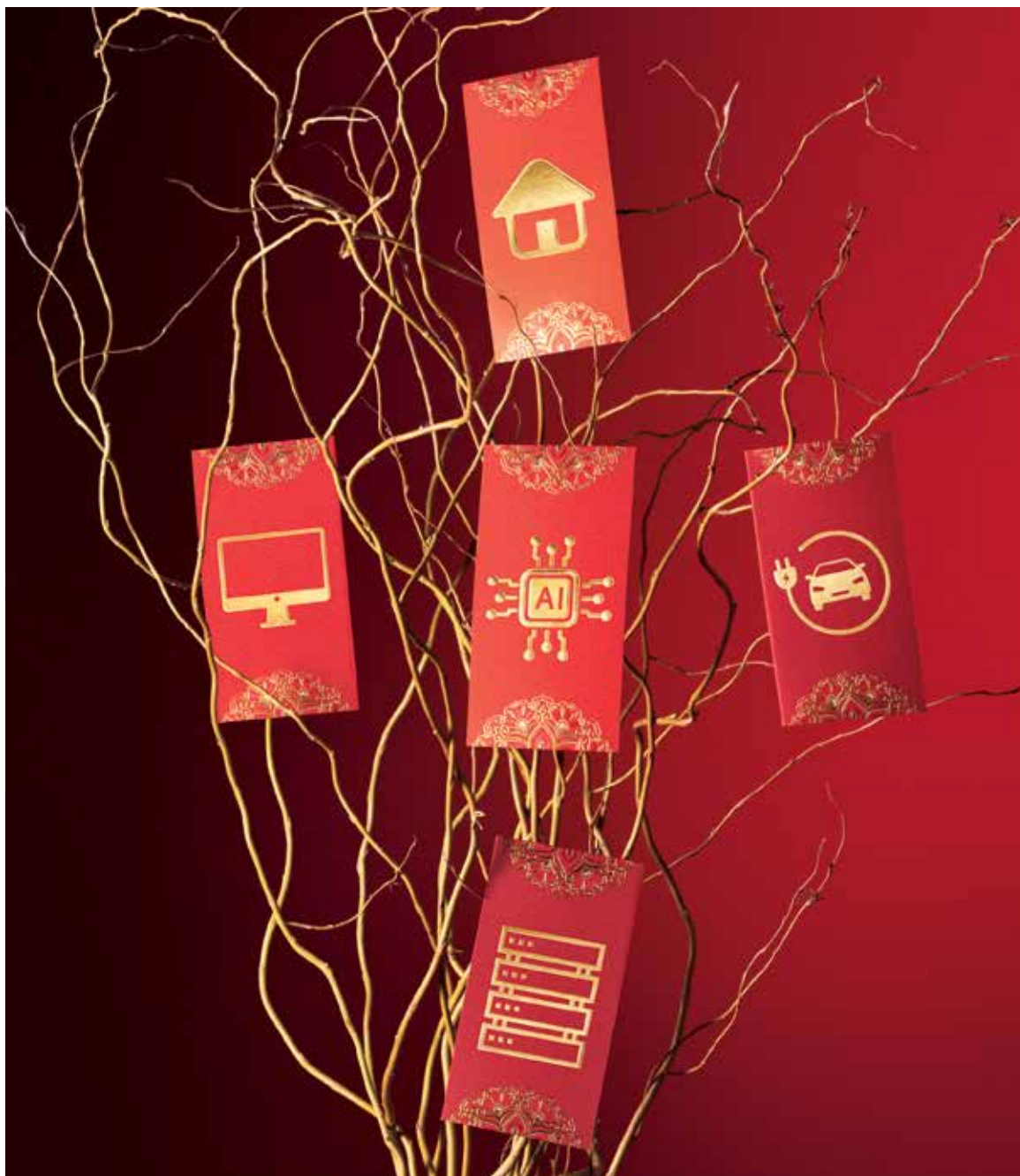
Medtem ko se Bannon in peščica drugih desničarskih kritikov osredotoča na Muskovo morebitno navzkrižje interesov, pa so demokrati prve tedne Trumpove administracije prikazali kot nekaj, kar meji že na državni udar. »V stavbi za mano Elon Musk iz rok ameriškega ljudstva trga oblast,« je senatorka Warrenova dejala na shodu pred ministrstvom za finance. »Elona Muska ni izvolil nihče za nič.« Za to retoriko in številnimi tožbami, vloženimi proti Musku, se skriva ustavna pritožba.

Klavzula o proračunskih sredstvih daje kongresu t. i. oblast nad denarnico,

kar pomeni, da predsednik denarja ne more porabljalati brez odobritve zakonodajalca. V praksi se je to interpretiralo tako, da morajo predsedniki porabiti denar, ki jim ga kongres dodeli za določen namen. Leta 1974, potem ko je predsednik Richard Nixon začel preprosto opuščati izvajanje številnih domačih programov, je kongres v okviru prizadevanj za obvladovanje situacije sprejel zakon o nadzoru nad zadrževanjem sredstev. »Odtegotanje sredstev organizaciji USAID najverjetneje krši ta zakon pa tudi zakon, na podlagi katerega je bil USAID ustanovljen kot agencija,« pravi Bobby Kogan, nekdanji svetovalec Urada za upravljanje in proračun pod predsednikom Joejem Bidnom in višji direktor v Centru za ameriški napredek, levičarski strokovni skupini.

Kogan pravi, da odločitev o ukinitvi plačil skupinam, ki niso po Muskovem okusu (kar se je očitno zgodilo v primeru luteranskih dobrodelnih organizacij), verjetno pomeni tudi kršitev pogodbe - in da bodo sodišča na koncu prisilila vlado, da svoje račune naposled plača, skupaj s kazenskimi pribitki. »Nočemo predsednika, ki lahko enostransko določi, koliko lahko porabite,« pravi. »Nočemo kralja namenskih sredstev.« Fields pravi, da so bila Muskova dejanja v skladu z zakonom in da DOGE upošteva vse ustrezne varnostne ukrepe za zaščito podatkov agencije.

Medtem ko se sodišča približajo skozi tožbe proti oddelku DOGE, pa humanitarni delavci, kot je Lustig, zadržujejo dih. Za zdaj dela ob predpostavki, pa naj bo pravilna ali napačna, da se je morda Musk samo repenčil in da bo njena organizacija za svoje delo kmalu prejela plačilo. V nasprotnem primeru bo morala razmisliti o omejitvi obsega svojih storitev. Nobena zvezna država, lokalna vlada ali zasebna dobrodelna organizacija ni dovolj bogata, da bi zapolnila tolikšno luknjo v svojem proračunu. »Ta nepovratna sredstva so veliko več kot le stroški iz preglednice,« pravi. »To so vaša zavetišča za žrtve nasilja v družini, vaše shrambe za hrano, vaša zavetišča za brezdomce. Če vse to izgubimo, tega ne moremo na novo zgraditi čez noč.« **B** - V sodelovanju z Gregoryjem Kortom



Kitajska se je naučila sprejeti tisto, na kar so ZDA pozabile: prednosti ustvarjalnega uničenja

■ FOTO: DAVID SPECTOR ZA BLOOMBERG BUSINESSWEEK

V svojem opusu Kapitalizem, socializem in demokracija Schumpeter trdi, da moč kapitalističnega sistema izhaja iz »večnega viharnega vetra ustvarjalnega uničenja«, ki je vel skozi gospodarstvo.

Kitajska se sooča z rastočimi ameriškimi carinami predsednika Donalda Trumpa. Njen nepremičninski trg počasi propada. Njeno gospodarstvo plahni. Po desetletjih ravnanja po navodilih britanskega ekonomista Johna Maynarda Keynesa in njegovi doktrini upravljanja povpraševanja se zdaj kitajsko vodstvo uči od ameriškega ekonomista Josepha Schumpeterja in njegovega prepričanja o ustvarjalnem uničevanju.

Najnovejši razlog za glavobol kitajskih politikov: za deset odstotnih točk višje carine na ves izvoz v ZDA, poleg 25-odstotnih dajatev, ki jih je Trump odredil že v svojem prvem mandatu. Natančno napovedovanje posledic ni lahko, ocene iz akademske literature pa kažejo, da bi nove omejitve lahko sprožile 20-odstotni padec prodaje iz Kitajske v ZDA.

Tokrat udarec iz tujine prihaja ravno v trenutku, ko se Kitajska sooča s težavami na domačih tleh. Po desetletju prekomerne gradnje in pretiranega zadolževanja se je nepremičninski sektor znašel sredi nadzorovanega propada. Naložbe v nepremičnine, ki so bile nekoč osrednje gonilo rasti Kitajske, se zmanjšujejo že skoraj štiri leta. Pomen tega dejstva je težko preceniti.

V letih razcveta je kitajska gradnja nepremičnin poganjala vse, od jeklarn do tovarn pohištva. Banke so nepremičninskim podjetjem stregle s posojili. Nepremičnine so v bilancah stanja gospodinjstev zajemale največje deleže premoženja, in sicer približno 70-odstotni delež. Zdaj pa je pravljice konec in posledice se širijo po celotnem gospodarstvu. Jeklarne so zaprte in banke se sprašujejo, ali imajo na razpolago dovolj kapitala za kritje posojil, ki so šla po zlu.

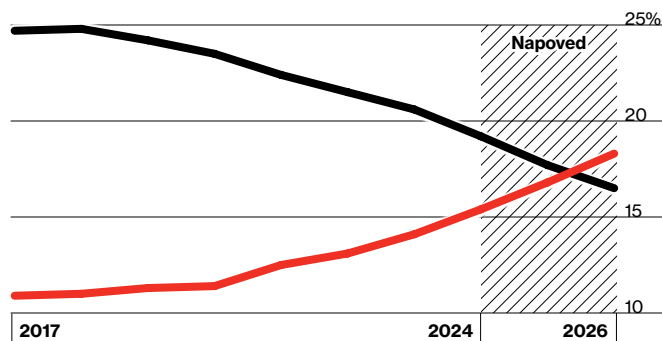
Gospodinjstva, ki jih je prestrašil padec vrednosti stanovanjskih nepremičnin, zdaj varčujejo več in porabljajo manj. Kitajska podjetja so se na zmanjšano povpraševanje odzvala z nižanjem cen. Rezultat je bila dveletna deflacija, najdaljša od azijske finančne krize v poznih devetdesetih.

Bloomberg Economics napoveduje, da naj bi se kitajski javnofinančni primanjkljaj povečal s 6,6 odstotka bruto domačega proizvoda v letu 2024 na 8,5 odstotka v letu 2025. Pri določanju višine vladnih spodbud radi posežemo po metaforah o strelnem orožju in se tako sprašujemo, s čim bo vlada oborožila gospodarstvo: tokrat mu bo v roke sicer potisnila nekaj močnejšega od vodne pištole, na bazuko pa vendarle ne morejo računati.

Manj cementa, več silicija

Doprinos k BDP Kitajske

● Nepremičninski sektor ● Visokotehnološki sektor





Omejevanje gospodarske podpore označuje odmik od kitajske norme. Preostali svet je pozabil na Keynesa in njegov nasvet – ki ima svoje korenine v veliki gospodarski krizi v 30. letih prejšnjega stoletja –, da bi morala vlada v času recesije ljudi plačevati, da kopljejo luknje v tleh in jih nato ponovno zasujejo. Do nedavnega pa smo lahko po cestah, ki ne vodijo nikamor, zapuščenih letališčih in praznih stanovanjskih stolpnih sklopov skleпали, da se Kitajska še vedno oklepa Keynesovih lekcij.

Ta odločnost je bila za rast kot nalašč. V letih po svetovni finančni krizi leta 2008 je kitajsko gospodarstvo še naprej tiho delovalo, medtem ko so varčevalni ukrepi, ki so si jih naložile države v ZDA in Evropi, upočasnile okrevanje. Zaradi vseh teh spodbud pa se je Kitajska znašla pod težkim bremenom presežnih zmogljivosti. Na koncu je preobilica nedejavnih tovarn, praznih stanovanj in neodplačanih nepremičninskih posojil privedla do gospodarske šibkosti, ki spominja na stanje zahodnih gospodarstev v 70. letih, potem ko so ta desetletja sledila Keynesovemu receptu.

V čem je rešitev? Bodisi po izbiri ali sili razmer je Keynes izpadel in Kitajska zdaj sledi zapovedim drugega velikega ekonomista: Schumpeterja. V svojem opusu Kapitalizem, socializem in demokracija Schumpeter trdi, da moč kapitalističnega sistema izhaja iz »večnega viharnega vetra ustvarjalnega uničenja«, ki je vel skozi gospodarstvo. Nove tehnologije izpodrivajo stare tehnologije. Nova podjetja izpodrivajo stara podjetja. Za poražence je to boleče, vendar pa poganja napredek.

Schumpeter je trdil, da je ustvarjalno uničevanje edinstvena značilnost kapitalizma. Kitajska dokazuje, da lahko deluje tudi v svojem hibridnem sistemu države in trga. Odličen primer tega je nepremičninski sektor, kjer vlada po letih podpore zdaj pušča, da se nepremičninski investitorji soočajo s posledicami svojih pretiravanj. Prebuditev v resničnost je bila kruta za vse vpletene, od imetnikov obveznic do kupcev, ki so plačali polog za stanovanja, ki nikoli ne bodo zgrajena. Pomeni pa tudi, da sta zdaj na razpolago kapital in delovna sila za bolj produktivne namene. Bloomberg Economics napoveduje, da bodo do leta 2026 nepremičnine prispevale manj kot 17 odstotkov kitajskega BDP, kar je v primerjavi z letom 2017 skoraj za četrtno manj. Visokotehnološki sektorji pa se v istem obdobju pripravljajo povečati svoj delež z manj kot 11 odstotkov na več kot 18 odstotkov.

Sprejemanje Schumpeterjevega evangelija je razvidno tudi v stopnji konkurence, ki je prisotna v nekaterih novejših kitajskih panogah. Na področjih električnih vozil imajo ZDA družbo Tesla, Kitajska pa ima družbe BYD, Geely, Nio, Xiaomi, Xpeng in številne druge. Kitajska električna vozila veliko nadgradnjo doživijo vsako leto ali dve, medtem ko tuje blagovne znamke na to čakajo štiri ali pet let. Oddelki za raziskave in razvoj pri proizvajalcih avtomobilov nosijo težko breme, vendar pa Joanna Chen, analitičarka pri Bloomberg Intelligence, pravi, da je hiter tempo inovacij panogo usmeril naravnost na prehitevalni pas.

V kitajski e-trgovini je kot na bojišču, saj se uveljavljeni ponudniki, kot so Taobao, JD.com in Pinduoduo, za tržni delež borijo z novinci, kot sta družbeni platformi za trgovanje RedNote in Douyin. In kot se je svet lahko prepričal v januarju, država ne zaostaja niti na področju umetne inteligence. Izpopolnjenost modela R1 podjetja DeepSeek je morda presenetila ameriške vlagatelje, gre pa za le enega od več kot 300 velikih jezikovnih modelov, ki so jih ustvarile kitajske vojske razvijalcev programske opreme.

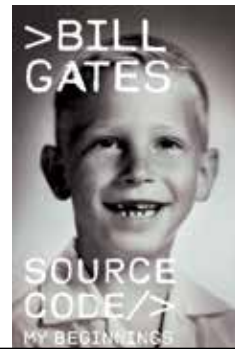
Ali bo prehod iz Keynesovega na Schumpeterjev nauk preprosto? Ne. Arthur Kroeber, vodja raziskav v podjetju Gavekal in avtor knjige Kitajsko gospodarstvo: Kaj moramo vedeti vsi, je situacijo na nepozaben način ponazoril takole: država, ki je do zdaj živela od torte, bo zdaj živela od brokolija – manj bo okusen, a bolj zdrav. Čeprav nepremičnine ostajajo prevladujoča – in negativna – gonilna sila gospodarstva, pa imata naraščajoča prodaja električnih vozil proizvajalca BYD in osupljiva umetna inteligenca podjetja DeepSeek potencial. Pisanje računalniške kode bo slej ko prej pomembnejše gonilo rasti Kitajske kot vlivanje betona.

V ZDA tehnološki prvaki že uživajo neverjetno tržno moč. Če lahko sklepamo po njihovem položaju na odru ob Trumpovi inavguraciji, si prizadevajo zgraditi močne odnose z Belo hišo, ki bo to moč pomagala tudi dodobra utrditi. Osrednja vloga Elona Muska v vladi konkurenčnemu položaju njegovih številnih podjetij zagotovo ne bo škodila. Obenem pa Trump s svojimi carinami obljublja, da bo tradicionalne panoge, kot sta jeklarstvo in avtomobilska industrija, zaščitil pred svetovno konkurenco.

Schumpeter je svojo teorijo ustvarjalnega uničevanja razvil kot priseljenec v ZDA in profesor na Harvardu. Če želijo ZDA v svetovni gospodarski tekmi ohraniti prednost, bi bilo pametno, da njegovih modrosti ne pozabijo, še zlasti ker se jih je Kitajska pravkar naučila. **B**

Knjiga Izvorna koda Billa Gatesa je zahvalno pismo sproščenemu starševstvu

● Gary Sernovitz



Knjiga spominov o otroštvu Billa Gatesa z naslovom Izvorna koda: Moji začetki (Source Code: My Beginnings) (založba Knopf, 4. februar) je lahko koristen vir informacij, hkrati pa ob branju izkusimo tudi veselje: veselje ob občudovanju genija, ki se prebija v središče pozornosti – samozavestnega, pozornega, discipliniranega, živahnega, deškega in razdražljivega –, in veselje ob opazovanju, kako se komajda odškrnjena vrata v svet nenadoma odprejo na stežaj. Vendar pa je knjiga več kot le to. Gates poskuša na subtilen, iščoč in do bralca vedno zaupljiv način razvozlati skrivnost, zakaj je od vseh ljudi prav on postal tisti Bill Gates: ne le prvi od tehnoloških titanov našega časa, ki so osvojili svet, marveč (v drugem dejanju) verjetno tudi najboljši med njimi.

Osebe, kot je Gates, običajno pišejo (ali od piscev naročajo) obsežne biografije, v njih pa nizajo svoje najboljše zgodbe in poravnava račune. In res je, Izvorna koda je prvi del načrtovane trilogije, popelje nas od Gatesovega zgodnjega otroštva do leta 1978, ko je kot 23-letni podjetnik svojo četico uslužbencev podjetja Microsoft iz Albuquerqueja popeljal v svoj rodni Seattle.

A ikonični sodobni ameriški spomini na otroštvo – vse od Franka Conroya do Mary Karr in Tare Westover – govorijo o nenavadnih, pogosto barbarskih otroštvih, ki so jih zaznamovali podivjani odrasli na robu dostojnosti. Končna točka je preboj skozi takšno otroštvo in sposobnost pisanja o njem. (Virginia Woolf: »Preteklost se vrne le, ko sedanost teče tako gladko, da je kot drsna površina globoke reke.«)

V nasprotju s tem pa je bilo Gatesovo otroštvo izjemno dostojno in lagodno. Edini izvor kaosa je bil pogosto prav on. Izvorna koda vsebuje le malo nasilja (v plezalni nesreči umre njegov srednješolski prijatelj, Gates izzove očeta, da nanj zlije kozarec vode), le malo podivjanosti (Gates poskusi

LSD in marihuano, bolj pa so mu pri srcu koktajli Shirley Temple in brezalkoholni napitek tang) in še manj seksa (Gates svojo simpatijo povabi na maturantski ples in ona ga zavrne). Kot samostojna knjiga s skoraj 300 stranmi je to očarljivo čuden projekt. Človek se vpraša, ali bralci v resnici koprnijo od želje po zgodbicah o Billu Gatesu kot tretješolčku, pa vendar – knjiga bralca pritegne. Ne moremo sicer zanemariti dejstva, da se naše zanimanje napaja iz končne točke v obliki javnega podjetja, ki je zdaj vredno tri bilijone dolarjev, a tudi ta prednost podcenjuje dosežke te knjige. Izvorna koda, ta programerski izraz, je metafora za korenine Gatesovega uspeha. Zdi se, da je to tudi slogovni namig, ki izvira iz Gatesovega ideala programiranja: »učinkoviti in prijetno preprosti« programi, tako zelo potrebni v obdobju, ki ga opisuje knjiga in ga zaznamujejo premalo zmogljivi računalniki.

V duhu te estetike Gates v glavnem predstavlja dogodke, in sicer v časovnem zaporedju, pri tem pa poskuša iskreno soditi o svojih prednostih, napakah in omejitvah – sprejema splošni razgledanosti zapisan um (podoben tistemu, ki ga v svoji nedavni knjigi hvali Nate Silver), na Harvardu pa spozna, da niti študent z njegovimi neprekosljivimi matematičnimi sposobnostmi nima »daru vpogleda«, ki bi ga pripeljal do temeljnih matematičnih odkritij. Bralcem omogoča, da zasluže za njegove talente (šokantno sposobnost preživetja z malo spanja, zgodnje prepričanje, da se bo vedno prikopal do odgovora, »logično razmišljanje in sposobnost dolgotrajne intenzivne osredotočenosti«) pripišejo njegovim staršem in starim staršem (še zlasti babici, ki je bila mojstrica kartanja), pa tudi sreči, da je imel dostop do računalnikov prej kot večina drugih najstnikov po svetu.

Gates nas ob pomoči raziskovalca in pisca Roba Gutha popelje skozi štiri obdobja

svoje mladosti. Začne se z razpuščenim nevrodivergentnim otroštvom, polnim intenzivnega razmišljanja in prav tako intenzivnega zanemarjanja »vsakodnevnih ritualov življenja in šole, rokopisa, umetnosti in športa«. Še težje je bilo obdobje prezgodnje zrelosti, ki se je začelo pri njegovih devetih letih, ko se je Gates, če parafraziramo njegovega očeta, »čez noč prelevil v odraslega – prepirljivega, intelektualno močnega in včasih ne preveč prijaznega odraslega«. Tretje obdobje se je pri približno 13 letih začelo s pridobivanjem ambicij (po navdihu umrlega prijatelja Kenta Evansa) in, končno, s prvimi dosežki na področju računalništva. V zadnji fazi je postal beta različica izvršnega direktorja in vodil podjetje, medtem ko je obiskoval srednjo šolo in nato Harvard, nato pa se je razvil v agresivnega tekmeča, sodelavca, poveljnika in obsedena z ohranitvijo zgodnjega vodstva Microsofta, ki si je to vodstvo tako naključno pridobil.

Kako je torej postal eden najuspešnejših ljudi na svetu? Deloma zahvaljujoč svojim ljubečim vzornim staršem, ki se v večjem delu knjige sploh ne vedejo kot starši. (Izvorno kodo lahko beremo v tandemu s knjigo Tesnobna generacija avtorja Jonathana Haidta, Gates pa opisuje, kakšno srečo je imel, da je odraščal v generaciji, v kateri so po standardih današnjega »resničnega« pretirano zavzetega starševstva otroci odraščali kot divjaki.) Gatesova starša sta bila zaposlena, uspešna človeka – mama je v tem pogledu med ženskami svoje generacije izstopala – in zanj sta imela velike načrte.

A v četrtem razredu v prenatrpani javni šoli Gates »po cele dneve ni spregovoril niti besede, iz svoje sobe je prišel samo, ko je bilo treba jesti in iti v šolo«. Starši, siti brezbriznosti in žaljivk, so ga odpeljali k terapevtu. Gates je terapevtu priznal: »S starši sem v spopadu.« In terapevtov nasvet Gatesovim staršem? »Predajte se. Zmagal

bo on.« Ubogali so ga. V najstniških letih se je Gates s prijatelji večkrat odpravil na celotedenski pohodniški izlet brez spremstva, ponoči pa se je pogosto odkradel iz hiše in se z mestnim avtobusom odpravil v računalniški laboratorij.

Vse to bi Gatesu najverjetneje omogočilo, da bi bil uspešen v večini stvari, a pionirski megaluspeh na področju programske opreme je bil mogoč le zaradi naključij in slučajev, ki so se začeli vrstiti leta 1968. To je tisto vznemirljivo središče Izvorne kode. Gates se še vedno čudi neverjetnemu naključju, da je njegova zasebna srednja šola Lakeside v Seattlu po muhavem preblisku učitelja matematike dobila dostop do računalnika v Kaliforniji, povezava pa je potekala prek tako imenovanega teletipskega stroja – naprave, ki »je bila videti kot pisalni stroj z vrtljivo telefonsko številčnico na eni strani (te zadeve ni znal nihče uporabljati)« – medtem ko česa podobnega ni imel skoraj noben dom ali srednja šola.

To usodno prvo srečanje je za sabo potegnilo vrsto novih priložnosti. Najprej je podjetje za časovne zakupe računalnikov (ki je pozneje propadlo) Gatesu in njegovim prijateljem iz šole Lakeside (vključno s Paulom Allenom) omogočilo uporabo osrednjega računalnika za iskanje napak v programski opremi. Sledil je pretirano ambiciozen šolski projekt za informatizacijo urnika vseh učencev, ki so mu učenci in učitelji posvetili po cele noči.

Nato je Bonneville Power Administration, zvezna agencija za distribucijo energije v večjem delu pacifiškega severozahoda, krvavo potrebovala programerje za že zamujajoč in proračunsko razsipen računalniški projekt, da bi tako uravnotežila ponudbo in povpraševanje po energiji. Gates, takrat srednješolec, je dobil dovoljenje za dva meseca odsotnosti od pouka, v tem času pa je živel v 280 kilometrov oddaljenem washingtonskem Vancouvru in za agencijo Bonneville delal skupaj z Allenom, ki je v ta namen prav tako prekinil študij.

Leta 1975, ko je bil Gates na Harvardu, je Allen prebral članek o podjetju MITS s sedežem v Albuquerqueju, stvaritelju prvega domačega računalnika, ki ga je sestavljal osnovni stroj in poslovni model z eno samo prednostjo: količinskimi popusti na Intelove mikroprocesorje. Allen in Gates sta sprevidela, da je ta računalniški komplet

funkcionalno neuporaben, saj zanj nihče ni razvil nobene programske opreme. Takrat se je rodil Microsoft, njegovi programerji pa so v svetu osebnih računalnikov sprožili revolucijo.

Programska oprema je bila vedno potisnjena v ozadje – izdelati jo je znal vsak, izdeloval pa je ni nihče. Gates je kodo s svojo ekipo prvi prilagodil tako, da je z njeno pomočjo vse bolj priljubljena in zmogljiva strojna oprema postala dejansko uporabna. Gre za zelo zabavno zgodbo, ki služi tudi kot opomnik na ironije in dileme inovatorjev, ki so v zadnje pol stoletja nenehno spreminjali podobo našega sveta. (Gates navaja članek o podjetju MITS, ki je bil v Businessweeku objavljen leta 1976 – predstavljal je eno prvih zgodb o mikroročunalnikih v splošnem tisku, podjetje pa je hvalil, čeprav je to propadalo. Vedno je bilo tako.)



Ta del knjige – spomini moškega iz sveta računalnikov na fantiča iz sveta računalnikov – služi kot jasna izvorna koda za izvršnega direktorja Billa Gatesa, vizionarja na področju programske opreme in prvega akterja, ki je družbo Microsoft 25 let ohranjal v samem vrhu, preden je pred 25 leti žezlo predal Stevu Ballmerju.

A ta avtobiografija je prav tako očarljiva tudi kot izvorna koda za zadnjo četrtino stoletja v življenju Billa Gatesa, ki je poleg Jimmyja Carterja dosegel eno najbolj osupljivih preobrazb v novejši ameriški zgodovini (čeprav njegov ugled še zdaleč ni brez madeža). To je Gates, ki se je iz razdražljivega domnevnega monopolista prelevil v človekoljuba, navdihovalca filantropije, sovražnika malarije, slavlilca knjig in zamisli, pisatelja (njegova knjiga Kako se lahko izognemo podnebni katastrofi je ena najbolj premišljenih uvodnih besedil na to temo)

in ljubeznivega, sočutnega državljana. Jeff Bezos in Elon Musk te poti zagotovo nista ubrala.

Izvorna koda navaja implicitni vzrok za vse to. Za mladega Gatesa je bila tehnologija bolj način izražanja kot pa vir navdiha sama po sebi. Na svetovni razstavi v Seattlu leta 1962 je Allena navdušil IBM-ov razstavljeni paviljon, Gatesu pa so se v spominil vtisnili belgijski vafli in vožnja z vlakcem smrti. Allen je od znanstvene fantastike tako rekoč živel; Gates jo je sicer prebiral, a povsem enako sta ga zanimala tudi zgodovina in pohodništvo. Steve Jobs in bralci revije Whole Earth Catalog so kontrakulturo 60. let združili z močjo tehnologije. Gates se razgovora za sprejem na univerzo MIT ni udeležil, ker je bil prezaposlen z igranjem fliperja, Harvard pa mu je bolj dišal zaradi širine, ki so jo ponujala tamkajšnja predavanja. Delo z računalniki, kot je zapisal v svoji prijavi na Harvard, je bilo: »Odlična priložnost, da se zabavate, zaslužite nekaj denarja in se veliko naučite. Vendar pa se v bodoče ne nameravam osredotočati na to področje. Trenutno me najbolj zanima posel ali pravo.«

Posel in pravo sta bila svetova njegovih staršev in njihovih prijateljev, vendar le delno. Kot piše Gates: »Če se moja starša morda zdita nekoliko krepotna in odločna glede prostovoljstva, vračanja usluge družbi ... takšna sta bila v resnici. Veliko časa sta posvetila načrtovanju in sestankom, klicanju in kampanjam ter čemurkoli, kar je skupnost potrebovala.« Izvorna koda je v številnih pogledih pismo zahvale njegovima staršema kot vzornikoma, katerih vrednote je Gates sčasoma prevzel, in tudi zahvala za vrednote same: demokratičnost po srcu, vzpostavljanje skupnosti ter državljanski ponos, zakoreninjen v zgodovini in kraju.

Predvidevam, da bo Gatesovi naslednji dve knjigi težje napisati: več bo incidentov, ki jih bo treba upravičiti, več bo čustev, na katera bo treba misliti. A Izvorni kodi vloga dolgega prologa odlično uspeva – morda zato, ker se od ikoničnih sodobnih ameriških spominov na otroštvo razlikuje manj, kot se zdi na prvi pogled. Njeni najboljši deli so tisti, v katerih so otroci brez nadzora in se obnašajo kot mulci. Njena energija izhaja iz našega neomajnega hrepenenja po divji individualnosti. Njeno srce ne izhaja iz tistega, kar počnemo, ampak iz dobrega, ki lahko nastane iz nas. ■



Ko se centralne banke znajdejo na Instagramu, nastane zadrega

● Irina Anghel – Bloomberg Businessweek

Bankirji v centralnih bankah so kot zobna miška: njihove politike delujejo le, če vsi verjamejo vanje. To vero je pred kratkim načela inflacijska kriza, med katero so se ljudje v številnih državah počutili, kot da so šli spat z zobom pod blazino, zjutraj pa se niso zbudili z darilom, marveč še z nekaj zobmi manj. Da bi ponovno pridobili zaupanje – zlasti mlajših generacij, ki od monetarnih politik v življenju niso občutile veliko topline – se Ameriška centralna banka, Evropska centralna banka, Britanska centralna banka in številne druge preizkušajo v trženju in doseganju vpliva na družbenih medijih.

Centralne banke se zavedajo, da generacija Z in milenijci novice večinoma spremljajo na družbenih medijih in nimajo prav veliko potrpljenja za nerazumljive govore, polne izrazov, kot so bazične točke in učinki drugega kroga. Zato jih je približno sto ustvarilo profile na Instagramu: od decembra 2023 (odkar so na voljo najnovejši razpoložljivi podatki) se je število njihovih profilov povečalo za več kot tretjino v primerjavi z dvema letoma prej, poroča Central Bank Directory. »Če svoje zgodbe ne poveste vi, jo bo nekdo drug,« pravi Michael McMahon, makroekonomist na Univerzi v Oxfordu, ki centralnim bankam nudi svetovanje o komunikacijah.

Eden osnovnih ciljev je nadzor nad ugledom in preprečevanje širjenja laži na spletu. Predsednik Fed-a Jerome Powell je na družbenih omrežjih tako rekoč vsak dan tarča dezinformacij ali posmeha, kar lahko spodbuja nastanek teorij zarote o centralnih bankah, da obrestne mere dvigujejo preprosto zato, ker uživajo v povzročanju gorja. Videoposnetek na Instagramu, ki je bil vseč več kot milijonu ljudi, prikazuje Powella, ki lahko trg očitno sesuje že s tem, da reče »dober dan«. V posnetku na TikToku z milijonom ogledov so njegov glas zmanipulirali tako, da reče: »Bog blagoslovi moj tiskalnik denarja.«

Poskusi centralnih bank, da bi se s pomočjo družbenih medijev približale mladim, segajo od hvalevrednih do nerodno zgrešenih. Silno radi na primer objavljajo o zgodovini in oblikovanju kovancev in bankovcev svoje države. Profil Feda je pretežno poln opozoril pred prevarami. Brazilska banka promovira svoj izjemno uspešen sistem takojšnjih plačil, ki ga uporabljajo milijoni potrošnikov. Pred prvenstvom Euro 2024 je Narodna banka Romunije objavila posnetek svojega osebja, ki igra nogomet na njihovih marmornih tleh. Kanadska centralna banka objavlja videoposnetke o tem,

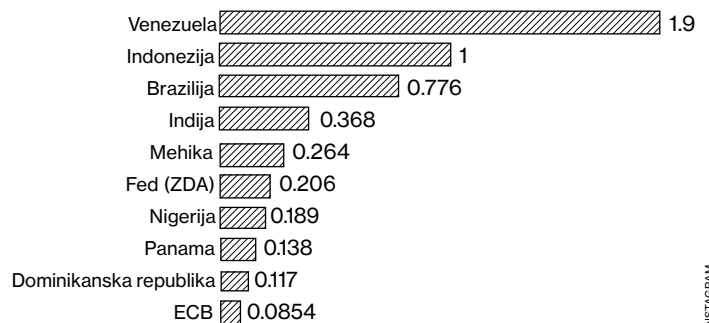
kako oblikovalci politik potujejo po državi, spremni govor v posnetkih pa iz neznanega razloga zveni, kot da ga je ustvarila umetna inteligenca.

Nemška Bundesbank vsako leto organizira dogodek za mlajše od 30 let, kjer vplivneži opravljajo intervjuje z odločevalci. Nazadnje je na dogodku potekala seja z naslovom Vaš evro kadarkoli in kjerkoli? Digitalni denar prihodnosti. Leta 2023 je na dogodku sodelovala guvernerka ECB Christine Lagarde, ki je razkrila, da je bil pri naložbah v kriptovalute ob denar celo njen sin. V objavi na svojem osebni profilu Lagarde znižanje obrestnih mer pojasnjuje pod fotografijo, na kateri nosi zlato ogrlico z obeskom v obliki napisa »Pod nadzorom«.

Bankirji centralnih bank so običajno izjemno dobro plačani neizvoljeni strokovnjaki, katerih odločitve na skrivnostne načine spreminjajo življenja ljudi – zdaj pa so se nenadoma znašli na sodobnih tekmovanjih v priljubljenosti, v katerih sicer blestijo vplivneži. Da bi svoje osebe predstavila kot bolj dostopno, ECB na Instagramu objavlja montaže "nabiranja ekipe" – določevalcev obrestnih mer, ki pred ključnimi sestanki vstopajo v stavbo – ob spremljavi udarnih ritmov. Videoposnetek Britanske centralne banke prikazuje uradnike, ki se zbirajo za skupinsko fotografijo v veliki sobi s stenami v barvi pistacije in pozlačenimi stebri – okolju, ki bi bilo generaciji Z že težko manj blizu.

Njihov doseg na družbenih medijih krepko zaostaja za številkami superzvezdnikov. Fed, katerega odločitve lahko v eni sami potezi po svetovnih trgih premikajo bilijone dolarjev hkrati, ima na Instagramu približno 200 tisoč sledilcev, medtem pa Cristiana RONALDA (prvaka te platforme) spremlja 649 milijonov, Roberta Kiyosakija, avtorja serije knjig o osebnih finančah z naslovom Bogati očka, revni očka, pa 3,6 milijona sledilcev. Venezuelska centralna banka je najbolj priljubljena centralna banka, ki ima 1,9 milijona sledilcev, objavlja pa večinoma novice o menjalnem tečaju. (Ljudje na Instagramu pač obožujejo dramo.) Indonezija

Sledilci centralnih bank na Instagramu (v mio)



je na drugem mestu s približno milijonom sledilcev, ki jih imenuje »prijatelji rupije«. Lagarde, ena redkih voditeljev centralne banke z odprtim osebnim profilom na Instagramu, ima 181 tisoč sledilcev, kar je več kot dvakrat več od ECB.

Ko je treba odločitve o obrestnih merah in stanju gospodarstva pojasniti na Instagramu, najmodrejšje centralne banke predajo vaje mlajšim zaposlenim, pravi Andre Spicer, izvršni dekan londonske poslovne šole Bayes. Ljudje svojim vrstnikom običajno zaupajo in denarno politiko ali inflacijo je lažje razumeti, če vam jo razlaga nekdo, ki govori kot vi in vmes občasno navrže še kako kulturno referenco, ki vam je znana. »Angažiranje osebe, s katero se lahko občinstvo poistoveti, na primer mlade osebe, je lahko učinkovita tehnika,« pravi Spicer.

Sakari Suoninen, vodja ekipe za digitalne vsebine pri ECB, pravi, da zaposleni iz generacije Z pogosto prispevajo zamisli za objave na Instagramu. »Pravijo na primer: 'Hej, videl sem nekaj, kar bi lahko delovalo tudi pri nas.' Zelo se zanašamo nanje,« pove. Videoposnetek na profilu ECB posnema meme s TikToka, na katerem baby boomerji prebirajo besedila v govoricah generacije Z; ne več rosno mlada gospa v angleščini z močnim francoskim naglasom bere: »Simbol evra? Ikonski. Energija glavnega lika, ves dan.« Za letošnje valentinovo je pod simbolom evra iz čokoladnih srčec pisalo: »Vrtnice so rdeče, vijolice so plave, inflacija na dvojki se ustavi brez težave.«

Jamajški centralni banki priljubljenost morda še najbolj uspeva. Njihovi videoposnetki na Instagramu prikazujejo množice, ki ob reggae glasbi plešejo med koncerti ob kosilu, ki jih na sedežu banke organizirajo enkrat mesečno. Banka je pri lokalnih izvajalcih celo naročila pesmi o denarni politiki. »Nočemo, da ste previsoko, pre nizko pa tudi ne,« pevec gostoli v eni od pesmi. »Ko je inflacija stabilna in predvidljiva, to tisto pravo je.«

■ FOTO: ALEX KRAUS/BLOOMBERG



PRAVE VREDNOTE

Več varnosti za vašo finančno blaginjo

Vaš kompetenten partner za strateške rešitve
v fizičnem zlatu in srebru.

Za posameznike, družine, delodajalce
in zaposlene.



Elementum International AG • Marktgasse 4 • 6460 Altdorf • Switzerland

☎ +41 41 589 6932 · ✉ info@elementum-international.ch · 🌐 www.elementum-international.ch

Minimalna plača za v Guinnessovo knjigo rekordov

● Rijad Durkić – Bloomberg Adria

Izet Fazlinović, najbolj legendarni humoristični lik našega prostora v zadnjih desetletjih, je želel pojesti 571 feferonov, da bi tako premagal Huerta Frederica Moralesa iz Venezuele in se vpisal v Guinnessovo knjigo rekordov. K takšnemu podvigu je priljubljenega sarajevskega upokojenca, ki ga je odlično odigral Mustafa Nadarević, spodbudila nagrada 40 tisoč dolarjev, zapriseženi komunist pa si je s feferoni prislužil zgolj izpiranje želodca in komaj ostal živ.

S podobnimi cilji je na novo leto čakalo vodstvo Vlade Federacije BiH, ki je 30. decembra 2024 v kratki izjavi širšo javnost obvestilo, da minimalno plačo v tej entiteti BiH zvišuje za neverjetnih 62 odstotkov, s 619 KM (približno 316 evrov) na okroglih 1.000 KM (511 evrov).

Medtem ko so drugi prebivalci Sarajeva novo leto proslavili tako, da so odpotovali na morje, v gore ali katero od evropskih prestolnic, je avtor teh vrstic bledega obraza zrl v zaslon in se spraševal, kaj je Nermina Nikšića, Vojina Mijatovića in Tonija Kraljevića spodbudilo k tako pogubni akrobaciji.

Gre za strašen padec podpore, druge možnosti ni, sem pomislil. Najprej je prišlo do kaosa zaradi katastrofalnih poplav, ki so človeške žrtve, zlom infrastrukture in splošno nezmožnost obvladovanja situacije v veliki meri prinesle naravnost pred vlado. Za sanacijo ključnega železniškega koridorja, ki od Sarajeva skozi Mostar vodi do morja in pristanišča Ploče, so potrebovali štiri mesece. Ta vlada, tako kot bolj ali manj vse naše vlade, deluje brez kakršnekoli strategije, ukvarja se sama s seboj, izpolnitev forme pa je pri tem predstavljena kot velik uspeh.

Gospodarska politika ne obstaja, kadar pa se pojavi, je protislovna. To je bilo še zlasti očitno pri vsiljevanju pravne rešitve s prostimi nedeljami, skrajno konzervativno politiko, ki jo je prvič v zgodovini izsilila liberalna stranka, kar je le še eden od fenomenov iz te entitete. Proste nedelje so se izkazale za precejšen neuspeh in po sedmih dneh so se oglasile lokalne skupnosti in zaprosile za odobritev izjem. Kmalu so nad prosto nedeljo obupali vsi, sploh pa tisti, ki so zanjo dali pobudo – maloprodajne trgovske verige.

»Ni mogoče, da gre za padec podpore, pri nas do treh mesecev pred volitvami tega sploh nihče ne meri. Edina možnost je, da so prišli tujci in jim v čelo namerili pištolo,« mi je rekel kolega iz enega od mainstreamovskih medijev. Ne verjamem; saj si vendar slišal odziv Sveta tujih vlagateljev, njihovo hitro in ostro kritiko, sem odgovoril. Raven dialoga med vlado in to vedno odločno poslovno skupnostjo je dosegla najnižjo točko doslej, še posebej ko ji je predsednik vlade Nikšić odgovoril, da naj »gredo v banana republike in delavcem tam plačujejo po nekaj sto evrov«.

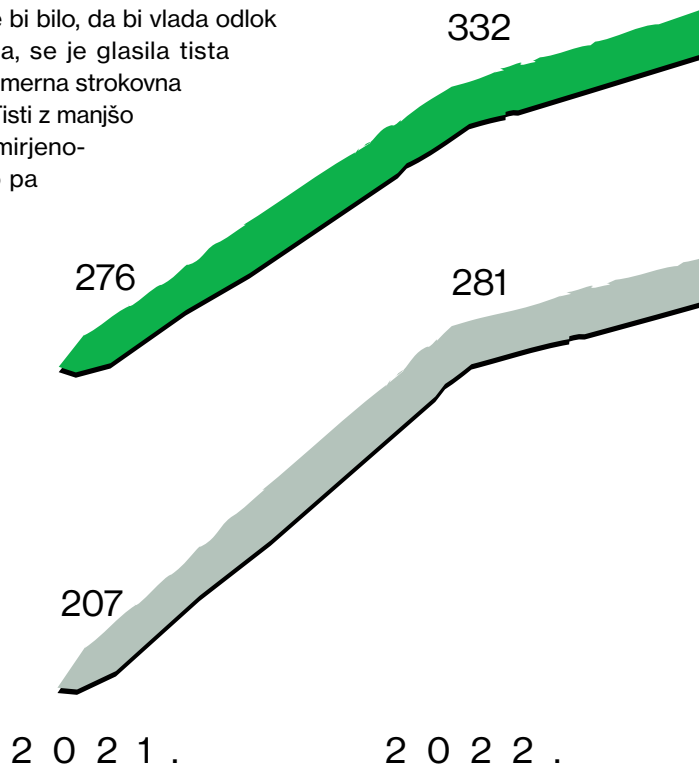
Tokrat sem se lahko prepričal, da je, ko gre za odločitve vlade in minimalno plačo, 3. januar vedno pametnejši dan kot 30. december. Na zeleno vejo sem prišel šele pet dni, deset

pogovorov in vsaj 40 strani napisanega in objavljenega besedila pozneje. »Kakšna podpora neki, kakšni tujci in druge neumnosti, za kaj takšnega obstaja samo en razlog – denar,« mi je pomenljivo nakazal prijatelj, ki je dobro obveščen o vseh temah s podobnega naslova.

Zapreti bo treba proračun za leto 2025, denarja pa ni dovolj. Nekdo se je domislil napovedi zvišanja minimalne plače na 1.000 KM in vlada tako dobi milijardo presežka, sem slišal v pojasnilu. Zgodbi sprva nisem verjel in oporekal sem, da lahko sredstva za pokojninske prispevke ali zdravstveno zavarovanje vlada vendar porablja samo v ta namen. Moj obveščeni prijatelj je tudi na to odgovoril, da se motim. Že samo pokojninski sklad za leto 2024 beleži pol milijarde primanjkljaja. Gre za zakladniški sistem in zdaj bodo samo poplačali tistih izposojenih 500 milijonov.

Pol ure zatem me je novinarka, ki se je ukvarjala s to temo, obvestila, da naš model za prikaz učinkov te odločitve kaže skoraj milijardo KM več v obliki prispevkov, ki jih bo moral poslovni sektor izplačati v sistem, in to le za tiste plače, ki jih odločitev neposredno zadeva, torej tiste, ki so pred 1. januarjem znašale manj od 1.000 KM. Moj dobro obveščeni prijatelj je imel prav.

Odločitev so sindikati seveda podprli in dobršen del javnosti jo je videl kot naposled dobro potezo, strokovna javnost pa jo je ostro odbila. Najbolje bi bilo, da bi vlada odlok umaknila, se je glasila tista najbolj zmerna strokovna kritika. Tisti z manjšo mero umirjenosti, zato pa



z več nagnjenja k ironiji, so se spraševali, zakaj ne bi minimalne plače dvignili kar na 5.000 KM – to je vendar še bolje od 1.000 KM. Obe možnosti sta namreč enako smiselne.

Vlada je svoja stališča branila s sklicevanjem na delavske pravice in boj proti delodajalcem, ki delavcem izplačujejo minimalno plačo, preostanek pa v zloglasnih kuvertah. Navajala je tudi primere podjetij, v katerih direktor zasluži 635 KM, letni dobiček podjetja pa znaša 75 milijonov KM.

Večina tovrstnih podjetij je molčala. Z izjemo cehovskih združenj in Sveta tujih vlagateljev jih je spregovorilo le malo. Ta molk je pomenljiv, saj najbolje ponazarja razmere na trgu. Ko smo za komentar prosili enega od največjih bosansko-hercegovskih delodajalcev, smo v odgovor prejeli samo stavek:

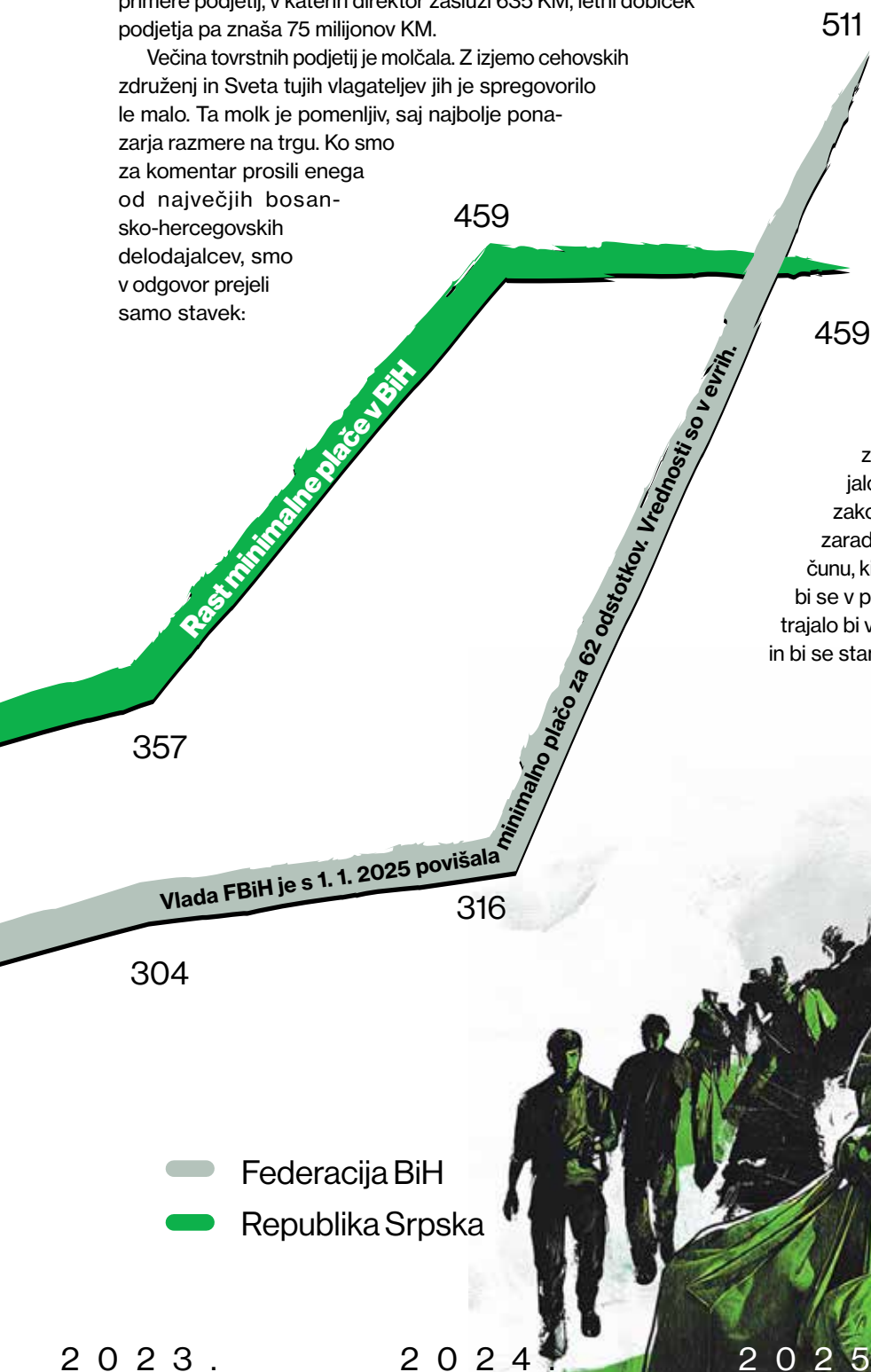
»Ne moremo komentirati.« Si predstavljate podobno odločitev oblasti v ZDA ali Nemčiji, na katero Walmart ali Lidl ne bi rekla nič?!

Novoletno zvišanje minimalne plače je imelo poleg višine dviga še druge posebnosti. Prva je bila nepričakovanost te poteze.

Dvig minimalne plače za 62 odstotkov bi pomenil poglobljene izračune, strateške priprave, napovedi in široko javno razpravo. Tu nismo videli nič od tega. Vsaka vlada bi to napovedala v zgodovinskem slogu in nato vsaj do konca mandata živela od te slave.

Vse prejšnje napovedi resnejšega zviševanja minimalne plače so pomenile sprejemanje zakonov o fiskalni reformi, ki bi s spremembo metodologije delno ublažili udarec za podjetja, prinesli pa bi tudi znižanje stopenj obdavčitve in prispevkov. Obremenjenost plač v Federaciji BiH je v primerjavi s preostalo regijo rekordno visoka in znaša več kot 70 odstotkov.

Sprejetja zakonov o fiskalni reformi, ki bi znižali obremenjenost plač, h kateri pozivajo delodajalci in na katero se čaka že leta, v drugi entiteti pa so zakoni že dolgo sprejeti, najverjetneje nismo dočakali zaradi strahu pred predvidenim primanjkljajem v proračunu, ki bi ga ustvarile nove znižane stopnje. Ta primanjkljaj bi se v prvem letu približal ogromnim 900 milijonom KM in trajalo bi vsaj dve leti in pol, da bi se v sistemu "denar obrnil" in bi se stanje v proračunu uravnotežilo. **B**



— Federacija BiH
— Republika Srpska

2 0 2 3 .

2 0 2 4 .

2 0 2 5 .

Razcveta samorogov je konec in zagonska podjetja grabi obup.

● Katie Roof

Morda se tega le še s težavo spominjamo, a v Silicijevi dolini so živahna zagonska podjetja obstajala, še preden se je tehnološki svet v celoti osredotočil na umetno inteligenco. Do leta 2021, ko smo bili v obdobju covida priča tehnološkemu razcvetu, je bilo več kot tisoč zagonskih podjetij, podprtih s tveganim kapitalom, ovrednotenih nad milijardo dolarjev, vključno z dobaviteljem rastlinskih nadomestkov mesa Impossible Foods, tržnico za vzdrževanje domov Thumbtack in platformo s spletnimi predavanji MasterClass. Nato je prišlo do padca, ki so ga sprožile naraščajoče obrestne mere, umirjanje trga prvih javnih ponudb delnic in občutek, da je vsako zagonsko podjetje, ki se ne osredotoča na umetno inteligenco, že v zaostanku.

Končni rezultat, ki se nakazuje že leta, postaja boleče otipljiv. Leta 2021 je bilo več kot 354 podjetij ovrednotenih na milijardne vrednosti, in tako so dosegli status t. i. samorogov. Od takrat je le šest teh podjetij izvedlo prvo javno ponudbo delnic, pravi Ilya Strebulaev, profesor na šoli Stanford Graduate School of Business. Štiri podjetja so na borzo stopila prek podjetij SPAC (podjetij, ki so ustanovljena z namenom lansiranja drugega podjetja na borzo), desetino teh zagonskih podjetij pa so kupila druga podjetja, v številnih primerih za manj kot milijardo dolarjev. Druga podjetja, kot sta Bowery Farming

(podjetje za kmetovanje v zaprtih prostorih) in Forward Health (zagonsko podjetje za zdravstveno varstvo na podlagi umetne inteligence), so propadla. Convoy, tovarno podjetje, ki je bilo leta 2022 vredno 3,8 milijarde dolarjev, je v naslednjem letu propadlo; zagonsko podjetje Flexport za vzpostavitev dobavne verige je njegova sredstva kupilo za drobiž.

V nekaterih zagonskih podjetjih imajo občutek, kot da »so se jim zamajala tla pod nogami«, pravi Sam Angus, partner v odvetniški pisarni Fenwick & West. »Razmere za zbiranje kapitala so se zaostrele.«

Dobrodošli torej v dobi zombijevskih samorogov. Po podatkih raziskovalca CB Insights, ki spremlja industrijo tveganega kapitala, obstaja rekordnih 1.200 samorogov, ki jih podpira tvegani kapital in ki še niso stopili na borzo ali postali predmet nakupa. Zagonska podjetja, ki so zbrala velike vsote denarja, vlečejo vse bolj obupane poteze. V še zlasti težkem položaju so zagonska podjetja v bolj razvitih fazah, saj za obratovanje na splošno potrebujejo več denarja - vlagatelji, ki so v času milijardnih vrednotenij brez pomsleka razdajali denar, so pri tem zdaj bolj selektivni. To, da pristanejo na neugodne pogoje zbiranja sredstev ali na prodajo z visokim popustom, je za nekatera podjetja edini način, da se izognejo popolnemu

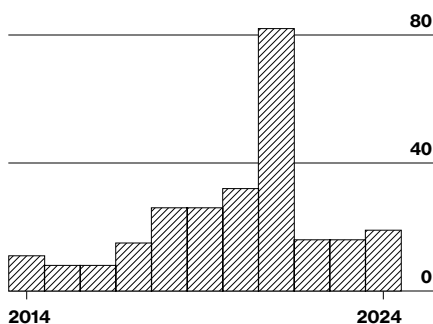
propadu. Kar za sabo ne pušča drugega kot trupla samorogov.

Trg zbiranja sredstev za zagonska podjetja je začel pešati leta 2022, ko je ameriška centralna banka med drugim sedemkrat dvignila obrestne mere, in to po desetletju zgodovinsko poceni denarja. Zviševanja obrestnih stopenj so privedla do zniževanja stroškov in odpuščanja v celotni panogi, ta trend pa je svoj vrhunec dosegel v prvem četrtletju leta 2023, kot poroča ponudnik podatkov Statista. Nekatera podjetja, ki so se dotlej osredotočala na rast, so svoj cilj preusmerila na kratkoročno dobičkonosnost, da bi tako zmanjšala svojo odvisnost od tveganega kapitala.

Številna zagonska podjetja pa so bila zasnovana za hitro rast brez pretiranega oziranja na kratkoročno dobičkonosnost v prvih letih, in sicer ob predpostavki, da bodo lahko še naprej zbirala denar ob naraščajočih vrednotenjih. A ta formula v številnih primerih ne deluje več. Po podatkih podjetja Carta, ki se ukvarja s finančnimi tehnologijami in sodeluje z zagonskimi podjetji, si je v zadnjih treh letih financiranje zagotovilo manj kot 30 odstotkov samorogov iz leta 2021. Od teh jih je skoraj polovica prejela financiranje na podlagi nižjega vrednotenja (t. i. down round), kjer vlagatelji svoja podjetja vrednotijo na nižjih stopnjah, kot so jih prejeli v preteklosti.

Po razcvetu

Število samorogov, ki so v posameznem letu stopili na borzo prek prve javne ponudbe delnic.



◀ Na primer: podjetje Cameo, pri katerem lahko naročite videoposnetek, v katerem vas pozdravi slavna oseba, je nekoč dosegalo vrednost milijarde dolarjev, lani pa je denar zbiralo z 90-odstotnim popustom, kot navaja dobro obveščeni vir, ki želi ostati anonimen. Podjetje Ramp, ki se ukvarja s finančno tehnologijo, je od začetka leta 2022 zbralo dva izdatna cikla pri vrednotenjih, nižjih od osmih milijard dolarjev, ki jih je doseglo še pred tremi leti.

V najboljšem primeru se lahko zagonska podjetja s pomočjo financiranja down round ponovno postavijo na noge. Ponudnik programske opreme ServiceTitan, na primer, je leta 2022 denar zbral pod neugodnimi finančnimi pogoji, vendar pa mu je ob vstopu na borzo v letu 2024 takratno vrednost uspelo preseči. Njegova tržna kapitalizacija zdaj znaša 9,4 milijarde dolarjev, kar je v skladu z njegovo vrednostjo 9,5 milijarde dolarjev iz leta 2021.

Toda zaradi zmanjševanja števila delovnih mest in vedno nižjih zneskov financiranja se lahko podjetje znajde tudi v začaranem krogu. Zagonska podjetja se vlagateljem na splošno prikupijo s svojimi zgodbami o začetnem vzgonu, kar pa postane kočljivo, ko se odločijo, da bodo svoje ambicije zamenjala za fiskalno discipliniranost. Za zaposlene je velika finančna prednost zagonskega podjetja priložnost za pridobitev lastniškega kapitala; ko pa vrednost podjetja začne padati, se delavci z drugimi možnostmi zaposlitve običajno začnejo poslavljati.

Zagonska podjetja se na okoliščine prilagajajo na številne načine. Tista, ki so v dobrem stanju, se lahko odločijo, da bodo

novi zbiranje sredstev opredelila kot nadaljevanje prejšnjega kroga financiranja, tako pa se izognejo soočenju s kruto resnico, da njihova vrednost ne raste. Glede na trenutne razmere se tovrstni fiksni krogi financiranja na splošno štejejo za uspeh.

Druga zagonska podjetja morajo privoliti v posle, ki niso neugodni zgolj zaradi nižjega vrednotenja. Mednje lahko spadajo spremembe v lastniški strukturi, vključno s posli, ki od nekdanjih vlagateljev zahtevajo sodelovanje ali pa izgubijo lastniški delež. Ti posli, pri katerih je sodelovanje plačljivo (po tako imenovanem načelu pay-to-play), so lahko iz očitnih razlogov nepriljubeni za tiste, ki so prisiljeni ponovno vzpostaviti sodelovanje pod enakimi pogoji; lani je Ryan Breslow, soustanovitelj zagonskega podjetja Bolt, ki ponuja plačilne storitve, poskušal vzpostaviti takšno vrsto financiranja, pri tem pa so se mu uprli veliki delničarji.

Vztrajanje pri podjetju z vedno slabšimi obeti je seveda pogosto slaba izbira. Digitalno lekarno Truepill je po poskusu financiranja pay-to-play kupilo drugo podjetje, vendar le za približno tretjino njene vrednosti iz leta 2021, poroča PitchBook Data. Nekateri vlagatelji si posle pod tako slabimi pogoji razlagajo kot znak, da je čas za slovo. »Če se mora podjetje lotiti česa takega, je najbrž z njim tako ali tako konec,« pravi Jeff Clavier, ustanovitelj in izvršni partner pri družbi Uncork Capital.

Investicijske družbe s polnimi žepi, vključno s podjetji z zasebnim kapitalom, lahko nekatera od teh počasi rastočih zagonskih podjetij odkupijo. A podjetja enostavno »ne bodo dosegla tolikšnih vrednotenj, ki so jim jih vlagatelji pripisovali leta 2021«, pravi Chelsea Stoner, generalna partnerica pri družbi Battery Ventures, ki vlaga v zagonska podjetja in jih prevzema.

Preostali optimisti lahko upajo, da se bo iz nekega razloga sprožil nov krog navdušenja nad tehnologijo, ali pa, da bo Trumpova administracija brez nekdanje šefice Zvezne komisije za trgovino (FTC) Line Khan poživila trge s prevzemi in prvimi javnimi ponudbami. Toda Greg Martin, ustanovitelj in generalni direktor družbe Archer Venture Capital, pravi, da je za številne samorožne edina - četudi malo verjetna - rešitev, da se trgu ponovno zmeša. »Če se ponovno ne znajdemo v iracionalnem

okolju vrednotenja, ki ga ustvarijo ničelne obrestne mere«, kot smo jih imeli v pandemiji, bodo po njegovih besedah številni od teh zombijevskih samorogov »končali na pokopališču«.

Proizvajalci pomarančnega soka si obupno želijo ponovnega uspeha

● Ilena Peng in Jill R. Shah

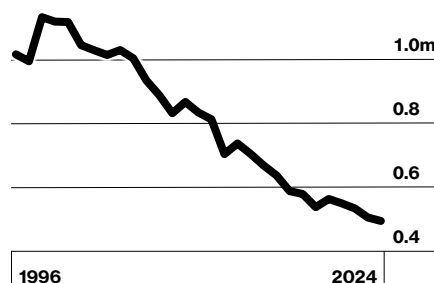
Po letih odrinjenosti na rob so jajca pometla s strahovi pred visokim holesterolom, saj Američani na svoje jedilnike vključujejo več beljakovin. Tudi maslo, ki je svoje mesto desetletja prepuščalo margarini, se vrača na ameriške mize. Pot nazaj v hladilnik je našla celo skuta, to kepasto utelešenje prehrane stare šole, okoli katerega so se mnenja tako zelo kresala.

Poraba pomarančnega soka v ZDA - daleč največjem trgu te pijače - se je od svojega vrhunca v poznih 90. letih več kot prepolovila. Povpraševanje je najnižjo točko doseglo leta 2024 in, kot kažejo podatki ameriškega ministrstva za kmetijstvo, letos ne kaže nič bolje. Pri današnjih nenehno spreminjajočih se dietah - na primer beljakovine so zakon ali stran z rdečim barvilom - lahko popularnost vsakega živila v trenutku mine. A poskus ponovne uveljavitve pomarančnega soka se je izkazal za še zlasti zahtevnega.

Današnji potrošniki imajo pomisleke o prehranskih prednostih pijače, še zlasti ker lahko v enem samem kozarcu nenamerno zaužijejo količino sladkorja, za katero bi ▶

Vse manjše zanimanje za pomarančni sok

Domača poraba pomarančnega soka v ZDA v metričnih tonah.



◀ sicer morali pojesti kar nekaj teh sadežev. Pomarančni sok je prizadela tudi inflacija zaradi vse hujših orkanov na Floridi in bolezni na drevesih, ki so zdesetkale zadnjih nekaj letin. Cena zamrznjenega koncentrata je po podatkih Ameriškega urada za statistiko dela lani v ZDA v povprečju znašala rekordnih 4,24 dolarja na funt, kar je skoraj 30 odstotkov več kot leto prej. Dobavitelji so pod pritiskom, saj vse več kmetov svoje nasade ukinja in svoja najboljša posestva na Floridi raje prodaja načrtovalcem stanovanjskih objektov.

Proizvajalci sokov se poskušajo v hladilnike potrošnikov vrniti tako, da več sredstev namenjajo trženju in uvajajo stalen tok novih izdelkov. Tropicana, največja blagovna znamka pomarančnega soka v ZDA, je leta 2023 ponovno predstavila svojo s stevijo sladkano linijo Tropicana Light (ki se je prej imenovala Trop50), da bi z njo pritegnila kupce, ki pazijo na količino zaužitih ogljikovih hidratov, marca pa namerava začeti prodajo mešanice pomarančnega soka: cenejše mešanice sokov pomaranče, jabolk in hrušk (in vode), imenovane Tropicana Essentials. Nov izdelek bo vseboval 80 odstotkov soka brez dodanega sladkorja, prodajal pa se bo za 3,89 dolarja za dobrih 1,3 litra v primerjavi z linijo Pure Premium s 100-odstotnim pomarančnim sokom, ki stane 4,69 dolarja.

»Pri raziskavah, na katere se osredotočamo, želimo zagotoviti okus po sveži pomaranči, ki eksplodira na vašem jeziku, in tisti občutek v ustih, ki ga imajo ljudje radi pri pomarančnem soku, pa tudi pravo teksturo,« pravi Tina Lambert, direktorica marketinga skupine Tropicana Brands, ki je izdelek Essentials od zamisli do prodajnih polic pripeljala v zgolj devetih mesecih. »To je dosežek ekipe za raziskave in razvoj.«

V družbi Coca-Cola se je blagovna znamka Minute Maid iz tradicionalnih sokov razširila na barvite mešanice, imenovane agua fresca, in koktajle iz sadnih vin. Blagovne znamke sokov si oddelek v podjetju delijo z mlečnimi pijačami Fairlife, kar odpira vrata tudi drugim možnostim. »Bi se lahko sokovi in mlečni izdelki na neki točki združili - bi tu lahko obstajal prostor za inovacije?« se je Becca Kerr, vodja prehranske enote v družbi Coca-Cola, lani poleti vprašala v intervjuju. Coca-Cola je nadaljnje komentarje zavrnila.

Inovacije na področju pomarančnega soka so se več let osredotočale zgolj na njegove obrobne značilnosti - sok je bil lahko s koščki ali brez, z dodatkom kalcija ali brez, 100-odstoten ali ne. A današnji kupci od pijač pričakujejo več. Vse bolj težijo k živlom, ki poleg osvežitve ponujajo dodatne koristi, kot so vsebnost kofeina, elektrolitov, hranil ali beljakovin, in za zdravje so številni pripravljeni plačati več.

Neodvisni proizvajalec sokov Uncle Matt's Organic se opira na to potrošniško povpraševanje po tako imenovanih funkcionalnih sestavinah. Med pandemijo covida je lansiral pomarančni sok Ultimate Immune z dodatkom bezga, vitamina D in cinka, ki med sezono prehlada in gripe še do danes vsako leto beleži letni porast prodaje, pravi ustanovitelj Matt McLean. Druga pijača na osnovi pomarančnega soka iz njegove linije vsebuje kurkumo in probiotike za pomoč pri prebavi. Višja stopnja povpraševanja po izdelkih podjetja v času pandemije se je ohranila, čeprav je maloprodajna cena za dober liter in pol poskočila s šestih dolarjev pred štirimi leti na današnjih kar deset dolarjev, pravi McLean.

Na drugi strani cenovnega spektra so kupcem na voljo tulci zamrznjenega koncentrata, ki so v letih po drugi svetovni vojni pomarančni sok prvič približali množicam. Povpraševanje po pomarančnem soku je v drugi polovici 20. stoletja naraslo, zahvaljujoč izdatnemu trženju, vključno z nacionalno kampanjo z Bingom Crosbyjem, sponzorski pogodbi z Mickeyjem Mantlom ter paviljonom na svetovni razstavi v New Yorku leta 1964 z degustacijo floridskega pomarančnega soka in živimi delfini. V 90. letih in na prelomu stoletja je vedno večja ponudba sokov, ki niso iz koncentratov, samo še povečala njihovo privlačnost. Povpraševanje je nepretrgoma raslo, dokler niso na vrhuncu priljubljenosti leta 1998 ameriška gospodinjstva popila 1,1 milijona metričnih ton pomarančnega soka na leto.

Potem pa so strokovnjaki za prehrano sprožili alarm: iztiskanje sokov iz sadja, namesto da bi ga jedli, odstrani vlakna, ki pomagajo upočasniti absorpcijo sladkorja v krvni obtok. V Ameriški akademiji za pediatrijo zdaj pravijo, da je dobrih 170 mililitrov 100-odstotnega sadnega soka največja priporočena količina za otroke, mlajše od ▶





◀ sedmih let, za dojenčke pa soka sploh ne priporočajo. Gre za velik preobrat v primerjavi s prejšnjimi desetletji, ko so nekateri starši otrokom v posteljice polagali stekleničko soka. Pomarančni sok se je za kratek čas ponovno uveljavil v prvem letu covida, ko so kupci iskali kakršenkoli način za preprečevanje virusa in v pomarančnem soku našli vir vitamina C, ki krepi imunski sistem. Od leta 2019 do leta 2020 je prodaja ohlajenega pomarančnega soka na enoto po podatkih raziskovalne skupine Circana poskočila za približno 15 odstotkov. A od takrat prodaja soka, ki se kar ne more otresti slovesa vsebnosti sladkorja, vztrajno upada.

Znamka Tropicana je razvila kampa-njo, s katero želi ob sodelovanju s spletnimi vplivneži razbliniti določene mite ter potrošnikom zagotoviti, da njihova linija Pure Premium ne vsebuje dodanega sladkorja. Agencija S&P Global Ratings je pred kratkim bonitetno oceno podjetja znižala na oceno CCC, pri čemer je navedla stalen upad dobičkonosnosti, trajno porabo sredstev in povečano tveganje neplačil ali prestrukturiranja dolgov v naslednjem letu. Skupina Tropicana Brands je v večinski lasti PAI Partners, podjetja z zasebnim kapitalom, preostanek pa je obdržal nekdanji lastnik PepsiCo.

Panogi grozi še en udarec: potencialni trgovinski spori predsednika Donalda Trumpa z najbližjimi sosedi ZDA. Potem ko je ameriška administracija uvedla 25-odstotne carine na trgovino s Kanado, se je ta daleč najboljšežnejši cilj trga za izvoz pomarančnega soka iz ZDA v svojem povračilnem načrtu osredotočil prav na to pijačo, kar pa ogroža za več kot 100 milijonov dolarjev poslov s pomarančnim sokom, ki se vsako leto steče severno od ameriške meje. Ob uveljavitvi novih carin bi se podražil tudi pomarančni sok iz Mehike, s katerim si ZDA pomagajo pri zapolnitvi vrzeli v proizvodnji.

Tudi če bo panoga uspešna v svojih prizadevanjih za spodbujanje povpraševanja z novimi izdelki, osvežitvami blagovnih znamk in posrečenimi potezami na spletu (vam smemo na primer ponuditi pršilko za pripravo mimoze?), mora rešiti še eno veliko težavo: zagotoviti dovolj pomaranč. Kmetje v ZDA in Braziliji se že leta neuspešno borijo proti bolezni citrusov,



Razglednica z motivom tovarne Minute Maid na Floridi, okoli leta 1950.

imenovani rumeni zrnaj, ki ubija drevesa. Florida kot glavna proizvajalka pomarančnega soka naj bi letos proizvedla le 12 milijonov zabojev sadja, kar je najmanj od leta 1930. Cene sokov v trgovinah z živili tako ostajajo visoke za potrošnike, ki že tako niso prepričani, ali naj jih sploh kupujejo.

Lansko jesen se je zdelo, da bi se ponudba pomaranč vendarle lahko ponovno postavila na noge. Nova odkritja na področju antibiotikov in vzgoje dreves so bila obetavna v istem času, ko so si nasadi na Floridi opomogli po orkanih Ian in Irma (ki sta pustošila dve oziroma pet let pred tem). A neizprosni prihod orkana Milton v oktobru je bil za nekatere pridelovalce kaplja čez rob. Ko je vihar divjal po državi, so se z dreves lomile veje; pomaranče so bile razsute po tleh, še vedno nezrele in brez upanja na morebitno rešitev. Približno tri mesece pozneje je družba Alico, dobavitelj za znamko Tropicana, napovedala svoj umik iz poslovanja s citrusi, svoja zemljišča pa bo izkoristila

za druge panoge kmetovanja ali razvoja nepremičnin.

»Pri stroških oskrbe nismo nikoli skoparili. Naša drevesa so vedno dobila najboljše, kar smo jim lahko nudili - na žalost pa proizvodnja še naprej upada,« pravi John Kiernan, izvršni direktor družbe Alico. »Razočarani smo, saj smo za ohranitev našega uspeha na področju citrusov poskusili prav vse, kar smo lahko.« - V sodelovanju z Brettom Pulleyjem.

Trgovanje z valutami je zaradi Trumpovih carin po letih pojemanja ponovno v igri

● Alice Atkins

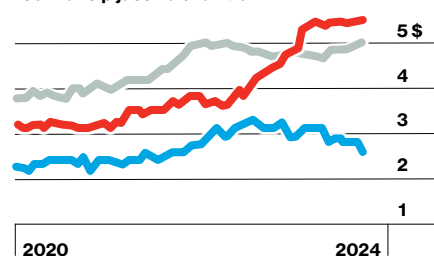
Tim Brooks valute kupuje in prodaja že desetletje in v tem času se je privadil občutka, da je akcija običajno nekje drugje. S svojo ekipo v priznanem londonskem trgovnem podjetju Optiver Holding BV se zanaša na dejstvo, da nestanovitnost zaradi nenadnih premikov menjalnih tečajev prinaša hitre dobičke. A dramatična nihanja so se po svetovni finančni krizi leta 2008, ko so začele največje centralne banke obrestne mere zniževati in nato dvigovati bolj ali manj usklajeno, precej umirila. Kljub občasnim navalom navdušenja - kot je bil lanski porast japonskega jena po presenetljivem dvigu obrestnih mer - se je od trgovanja z valutami pozornost

Rastoče cene pomarančnega soka znižujejo povpraševanje

● Zamrznjen koncentrat pomarančnega soka na funt.

● Posneto mleko na galono.

● Gazirane pijače na dva litra.



preusmerila k trgovanju z delnicami in obveznicami.

To se je z izvolitvijo Donalda Trumpa, ki je obljubil velike spremembe v svetovni trgovini, spremenilo. Vrednosti kanadskega dolarja in evra so nenadoma začele poskakovati z vsako trgovinsko grožnjo; ko se je zdelo, da so pred vrati sankcije, so vrednosti padale, ko je Trump napovedal odlog, pa so rasle. Ob okrepitvi dolarja se je ameriška centralna banka ločila od drugih centralnih bank in nakazala, da bo ohranila stabilne obrestne mere, tudi ko jih bodo druge banke še naprej zniževale.

Povprečni dnevni obseg trgovanja z devizami v Brooksovem podjetju se je v primerjavi z letom 2024 podvojil in podjetje se je naenkrat znašlo v samem osrčju trgovanja. Zaradi naraščajočega povpraševanja so v podjetju Optiver pred nekaj meseci uvedli 24-urni delovnik. Eden od trgovcev je bil z namenom trgovanja z valutami premeščen v Singapur, drugega so iz blagovnega trga premestili v Brooksovo ekipo za devize. »Večino moje kariere je trgovanje z valutami sodilo v razred sredstev z najnižjo stopnjo nihanja in najnižjim zanimanjem vlagateljev,« pravi Brooks, ki je svojo pot v podjetju Optiver začel kot pripravnik, danes pa nadzira trgovanje z valutnimi opcijami. »Zdaj je potenciala za gibanje cen več – s tem pa raste tudi zanimanje.«

Novi val navdušenja v podjetju Optiver se je razlil po celotnem finančnem sektorju. V družbi Wells Fargo so januarja zaposlili deviznega veterana Enriqueja Payana iz Deutsche Bank, ki je prevzel razširjeno ekipo za valutne opcije, banka Citigroup pa je okrepila svoje vrste za valutne izvedene finančne instrumente v Londonu in Singapurju ter pri tem dva trgovca speljala banki Barclays.

Januar je bil po podatkih borznega operaterja CME Group najbolj obremenjen mesec za trgovanje z valutnimi opcijami od februarja 2020, promet v posameznih dneh pa je bil kar za 75 odstotkov višji kot v začetku prejšnjega leta. Ponudnik analitičnih storitev Coalition Greenwich napoveduje, da bodo prihodki od bančnega trgovanja v valutah razvitih gospodarstev rasli naslednji dve leti, čeprav pričakuje upad dela za ekipe, ki delajo z državnimi obveznicami in surovinami. »FX je

bil speči velikan, vendar ga poudarjamo v portfeljih, ker menimo, da lahko doda vrednost,« pravi Fredrik Repton iz upravljavca premoženja Neuberger Berman Group.

Vrnitev volatilnosti na deviznem trgu v vrednosti 7,5 bilijona dolarjev na dan je ponovno spodbudila zanimanje hedge skladov, pri čemer se je aktivnost v nekaterih azijskih valutah po ameriških volitvah povzpela na rekord, poroča Citigroup. Medtem ko je število skladov, ki so se v celoti osredotočali na trgovanje z valutami, v dobi ultranizkih obrestnih mer padlo, pa so po poročanju BarclayHedge tisti redki, ki so se obdržali, priča znatnemu prilivu gotovine. »Vrhunec privlačnosti« so valute dosegle med svetovno finančno krizo, pravi Kevin Rodgers, ki je v Deutsche Bank do leta 2014 vodil globalno pisarno za trgovanje z valutami, zdaj pa dela kot neodvisni svetovalec. »Šlo je za idealni položaj v smislu verodostojnosti na trgovalnem parketu.«

Število zaposlenih na oddelkih za trgovanje z valutami je bilo v zadnjih letih močno okrnjeno, številne trgovce pa so nadomestili algoritmi, ki ljudi zlahka prekosijo. Tisti, ki so svoja delovna mesta obdržali, so običajno mlajši, saj so banke pogosto odpuščale drage veterane in obdržale zgolj nekaj mlajših uslužbencev, da je oddelek lahko še obstal. Ob povečanem apetitu hedge skladov pa banke ponovno zaposlujejo trgovce z valutami. »Zdi se, kot da smo se vrnili v 90. leta,« pravi Lauren van Biljon, upraviteljica portfeljev pri družbi Allspring Global Investments. »Imamo celo generacijo trgovcev, ki nestanovitnosti še niso doživeli.«

Glede na nenehne spremembe v Trumpovih politikah je še prezgodaj reči, ali porast obsega pomeni tudi dolgoročno oživitev. »A zaposlovanje na tem področju narašča, zlasti za tiste, ki so za trgovanjskimi mizami sedeli med zlomom leta 2008, ko je nestanovitnost zrasla v višave,« pravi Adam Gazzoli, soustanovitelj londonskega podjetja za zaposlovanje Adamis Principle. »Banke zaposlujejo,« doda. »Številne pogrešajo človeški element s sivimi lasmi in več kot 20 leti izkušenj.« – v sodelovanju z Gregom Ritchiejem in Vassilisom Karamanisom.

Pred eksplozijo DeepSeeka je njegov prihod napovedala Chatbot Arena

● Rachel Metz

Večini sveta se je zdelo, da je DeepSeek s svojo odprtokodno programsko opremo za umetno inteligenco, ki se je postavila ob bok modelom podjetij OpenAI in Google, januarja na sceno treščil od nikoder – in domnevno je bil v primerjavi s konkurenčnimi modeli razvit za drobiž.

Privrženci spletne strani, imenovane Chatbot Arena, pa so ob tej novici zgolj zavili z očmi: sami so namreč napredek modelov kitajskega podjetja, ki stoji za orodjem DeepSeek, opazovali in ocenjevali že več mesecev.

Začetki Chatbot Arene segajo v začetek leta 2023, v osrčje norije, ki je sledila izdaji orodja ChatGPT proizvajalca OpenAI le nekaj mesecev pred tem. Na spletni strani, ki je nastala kot raziskovalni projekt Univerze v Kaliforniji, in sicer v Berkeleyjevem laboratoriju Sky Computing Lab, najdemo številne najsodobnejše modele umetne inteligence. Obiskovalci uporabljajo chatbote, ki jih poganjajo ti modeli, in jih z glasovanjem o njihovem delovanju pomikajo navzgor ali navzdol po lestvicah. »Neodvisna tretja oseba z motivacijo za neizkrivljeno merjenje napredka na področju umetne inteligence bo ključnega pomena,« pravi Wei-Lin Chiang, vodja Chatbot Arene in podoktorski raziskovalec na UC Berkeley. »Vsak trdi, da je njegov model najboljši, in zato preglednost ter neodvisnost prideta še kako prav.«

Chatbot Arena je kmalu postala priljubljena točka za prve uporabnike in vodilni kazalnik na hitro razvijajočem se področju primerjalnih analiz umetne inteligence: na mesec jo obišče milijon ljudi. Svoje nove modele na tej strani preizkušajo tako vrhunska podjetja za umetno inteligenco kot tudi odprtokodni ponudniki. Nekatera podjetja modele tu objavljajo celo pred predstavitvijo na trgu (kot je lansko pomlad družba OpenAI storila s svojim modelom GPT-4o).

Ko gredo stvari po načrtih, se lahko razvijalci res s čim pohvalijo, na primeru DeepSeeka pa lahko vidimo, da lahko ►

◀ to vodi celo do nekaj mednarodne slave. Uporabniki Chatbot Arene so preizkusili več njegovih odprtokodnih modelov, pri čemer se je na lestvici uspešnosti vsak uvrstil še višje od prejšnjega. V najnovejši ponudbi podjetja sta na voljo modela V3 (obsežen jezikovni model, podoben tistemu, ki poganja ChatGPT) in R1, ki si za preračun odgovora vzame več časa. Modela sta v Chatbot Areni prispela konec decembra oziroma januarja in se hitro povzpela po lestvici.

Nekaj dni po izidu, na petek, je model R1 skočil na tretje mesto in pri tem prehitel model o1 proizvajalca OpenAI, ki odgovore tvori na podoben način. DeepSeekova klepetalna aplikacija je začela osvajati vrhove lestvic v trgovinah z mobilnimi aplikacijami, vključno s trgovino App Store podjetja Apple isti konec tedna in trgovino Google Play le nekaj dni zatem. Požela je hvalo uglednih posameznikov, vključno z Marcom Andreessenom, vlagateljem v tvegani kapital, in Samom Altmanom, izvršnim direktorjem podjetja OpenAI. V ponedeljek so vlagatelji iz vrednosti ameriških in evropskih tehnoloških delnic zradirali skoraj bilijon dolarjev, saj je DeepSeek opozoril na možnost, da je tehnološka industrija za infrastrukturo umetne inteligence zapravila odločno preveč.

Chiang in Anastasios Angelopoulos (prav tako podoktorski sodelavec na UC Berkeley) na čelu Chatbot Arene ob novici nista bila ravno osupla. »Iskreno rečeno, nas ne preseneča, ko smo priča vzponu tovrstnega modela na vrh,« pravi Angelopoulos. »Ekosistem se bo razvijal še naprej. Čez mesec dni na vrhu ne bo več DeepSeek-R1, temveč neki drugačen model.«

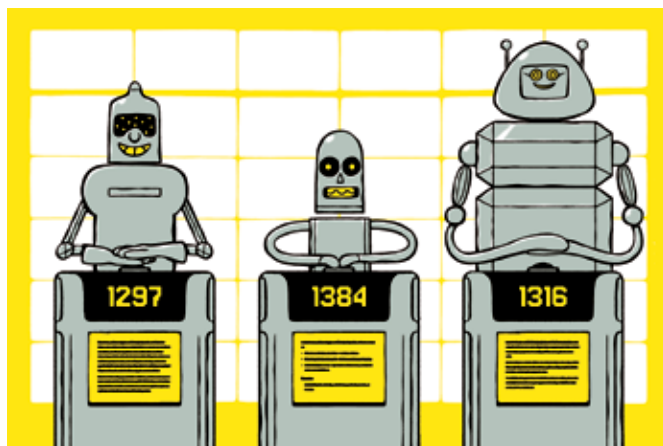
Chatbot Arena pa ni edini projekt, ki ponuja javno dostopne meritve umetne inteligence. Projekti, kot sta SWE-Bench in Humanity's Last Exam, ocenjujejo, kako dobro se najsodobnejši modeli umetne inteligence odrežejo pri različnih nalogah, na primer pri odgovarjanju na vprašanja s področja matematike in kodiranja ali pa reševanju nekaterih najtežjih problemov, s katerimi se ukvarja človeštvo. Standardizacije ni prav veliko in metod teh projektov za preizkušanje modelov ne nadzira nobena uradna skupina. Napredek na

tem področju je hkrati tako hiter, da bodo lahko obstoječa ocenjevanja zaradi novih modelov hitro zastarela. (Se še spomnite Turingovega testa?)

Chatbot Arena ocenjuje občutek pri uporabi posameznega izdelka. »Rečemo lahko, da se ocenjuje vtis, ki ga pusti model, ali pa, da se testirajo primeri uporabe v resničnem okolju,« pravi Chiang. »Če ste OpenAI in razvijate ChatGPT, vam za vaše uporabnike ni vseeno.«

Do začetka februarja je Chatbot Arena gostila več kot 200 modelov, vključno z modeli proizvajalcev Anthropic, Google, Meta Platforms, OpenAI in xAI; 90 od teh modelov je uporabnikom še vedno na voljo. Podjetja za uvrstitev modela na spletno stran običajno navežejo stik s Chatbot Areni, nato pa pokrijejo stroške delovanja za uporabnike, ki model preizkusijo. Spletna stran je odprtokodna, njeni podatki in kode so na voljo vsem, imajo pa tudi nekaj zunanje finančne podpore, na primer od podjetij Andreessen Horowitz in Sequoia Capital, ki se ukvarjata s tveganim kapitalom. Ker gre za akademski raziskovalni projekt, delovanje Chatbot Arene večinoma vzdržujejo študenti na UC Berkeley.

Obiskovalce na strani pozdravi pojavno opozorilo, da je spletna stran raziskovalni projekt. Naročeno jim je, naj dvema anonimnima chatbotoma zastavijo vprašanje, nato pa izberejo tistega, ki jim je bolj všeč. Po glasovanju se razkrijeta imeni chatbotov. Na podlagi teh glasov se ustvarja ocena, ki ponazarja moč vsakega od modelov; gre za različico sistema Elo za šah, ki ocene dodeljuje na podlagi rezultatov partij.



Uporabniki so svojim najljubšim jezikovnim modelom doslej dodelili več kot 2,6 milijona glasov. Prijava ni potrebna, zato člani ekipe Chatbot Arena ne vedo, kdo so posamezni uporabniki. V splošne kategorije pa razvrščajo vrste pozivov, ki jih uporabniki radi ponujajo chatbotom. Zlasti priljubljena so vprašanja o računalniškem programiranju in kreativnem pisanju, in sicer s pozivi, kot je: »Napiši pesem v dvorstičnih kiticah, s prelomi vrstic za ustvarjanje občutka gibanja in napetosti, govori pa naj o jabolkah.«

Lestvica Chatbot Arena izžareva občutek dokončnosti, saj dejansko meri nekaj zelo specifičnega: odziv uporabnikov Chatbot Arene (populacije, za katero se zdi, da se po sestavi nagiba k akademsko naravnanim osebam, ki jih zanimajo teme, kot je strojno učenje). »Sistem razvrščanja je res kul in svoje izdelke mu radi pošiljamo v presojo, vendar pa v resnici ne odgovori na vprašanje, ali je s tem modelom mogoče dobro delati, ali ga lahko podjetje enostavno vključi v svoje postopke,« pravi Nick Frosst, soustanovitelj podjetja Cohere, ki izdeluje modele umetne inteligence in jih prilagaja potrebam podjetij.

Slišati je tudi določene pomisleke o možnosti manipuliranja z ocenami. V nedavnem članku, objavljenem na Arxiv (odprtodostopnem arhivu študij, ki niso strokovno pregledane), so raziskovalci simulirali prirejanje glasov, in tako opozorili na morebitne šibke točke Chatbot Arene. Angelopoulos in Chiang pravita, da ima spletno mesto vgrajene številne zaščitne funkcije za obrambo pred zlonamerno uporabo. »Do danes ni dokazov o uspešnem napadu na spletno stran,«

pravi Angelopoulos. Chiang, Angelopoulos in njuni sodelavci se osredotočajo na izboljšave v skupnosti Chatbot Arene, hkrati pa na razširitev vrst opravljenih preizkusov. Začeli so podpirati tudi druge vrste modelov umetne inteligence, vključno z generatorji slik. Glede na pozornost, ki so jo pritegnili, raziskovalci ne izključujejo možnosti, da bi s projektom poskušali tudi kaj zaslužiti. »Vsekakor razmišljamo o tem,« pravi Chiang. ■

Najboljša nova oblačila, moda in oprema
za samozavesten vstop v pomlad



Uniseks
kombinezon Le
Laboureur za
Gardenheir.

▲ Vrtnarjenje pogalsko

Ko sta Alan Calpe in Christopher Crawford kupila hišo v severnem delu zvezne države New York, sta se v sajenje in obrezovanje tako zelo zaljubila, da sta ustanovila blagovno znamko Gardenheir in jo posvetila neprekosljivo lepim oblačilom za vrtnarske podvige. Letos spomladi sta moči združila s francosko blagovno znamko delovnih oblačil Le Laboureur, nastal pa je uniseks kombinezon iz trpežne bombažne tkanine (131 evrov oz. 138 dolarjev). Nosite ga na vrtu ali na sprehodu po trznici.

▼ Ne bodite za luno

Sage & Salt, blagovna znamka za udoben življenjski slog, je znana po luksuzni ponudbi za eleganco s pridihom čarovnije; spomnite se na njihove kristale etičnega izvora, obeske v obliki očesa, ki pred nesrečo varujejo vašo torbico Birkin, in sobna razpršila, s katerimi se lahko spopadete z vplivi retrogradnega Merkurja. Dve novi mešanici (186 evrov oz. 195 dolarjev za 60 mililitrov) sta zasnovani za uporabo glede na lunino meno. Dišava Luna Absolute vas tik pred polno luno razvaja s pomirjujočo italijansko bergamotko, bolgarsko vrtnico, jantarjem, oudom in vetiverjem. Ob pojemajoči luni pa vas dišava Moon Ring poživlja z zeleno figo, cvetovi pomaranče, jasminom in listi tobaka.

Stutterheimov
mat plašč Chat-
ham do sredine
meč.



▼ Zelo elegantni čevlji

Italijanska modna hiša Fendi in družba Red Wing Shoe iz Minnesote letos obeležujeta pomembne mejnike, saj bosta dopolnili 100 oziroma 120 let. Jubilej praznujeta tako, da sta moči združili s 1.385 evrov (1.450 dolarjev) vredno novo različico ženskega modela obutve Classic Moc znamke Red Wings. Na voljo so v temno rdeči ali naravni bež barvi, krasi pa jih Fendijev prepleteni logotip FF, ki je v Toskani ročno prišit na zgornji del čevlja iz usnja Cuoio Romano. Podplati z Goodyearovim šivom se obutvi nato dodajo v ZDA.



▼ TV-pladenj za vznemirljive večere

Vsi govorijo o novi sezoni Beli lotos – tudi ... CB2! HBO je v sodelovanju s tem pohištvenim gigantom ustvaril kolekcijo, ki obsega vse od porcelanaste posode do blazin. Leseni pladenj za pijačo, ki stane 70 dolarjev, bo popoln osrednji kos za vaše filmske večere.

Posvojite še
vi "resort core"
trend!



► Ščit pred vremenskimi vplivi

Nobis, blagovna znamka tehničnih vrhnjih oblačil, izdeluje dežne plašče, ki so izjemno primerni za obrambo pred spomladanskimi presenečenji. Dežna jakna Wylder za 759 evrov (795 dolarjev) je izdelana iz trislojne tkanine ter ima mrežast vstavek na hrbtu za boljšo zračnost, elastične manšete in priročne notranje žepe.



► Naj vzbrsti pomlad

Podjetje Row 7 Seed, ki ga je soustanovil Dan Barber, kuhar v vrhunski restavraciji Blue Hill s ponudbo jedi iz domačih pridelkov, zdaj ponuja skrbno premišljeno linijo zelenjave in stročnic, vzgojenih za polno mero lepote, ki jo na krožniku zahtevajo gostje. Poskusite njegovo prepoznavno peso Badger Flame, ki poskrbi za »zelenjavno sladkost« brez »nadiha zemlje, ki razdvaja mnenja sladokuscev«, ali pa valoviti vijoličasti snežni grah Beaugarde (zavoji na voljo od 4,44 evra oz. 4,65 dolarjev).



◀ Modna revija v dežju

Znamka Stutterheim s sedežem v Stockholmu je na modnem obzoru tako trdno zasidrana, da so njeni elegantni dežni plašči svoje mesto našli celo na straneh revij Vogue in GQ. Plašč Chatham (za 382 evrov oz. 400 dolarjev) je izdelan iz lahkega in prelivajočega se matiranega materiala – s sprednjim delom v obliki črke V in stranskimi žepi s poklopci, zaradi katerih je plašč tako eleganten kot tudi uporaben.

► Barviti stožec zvoka

Brezžični zvočnik Beosound 2 proizvajalca Bang & Olufsen je med oblikovalsko usmerjenimi avdiofilii že dolgo priljubljen, tako zaradi celovitega spektra zvoka kot tudi zaradi nenavadne oblike: preprostega, a elegantnega aluminijastega stožca. Nova kolekcija Gradient za 5.700 dolarjev je na voljo v desetih različicah s prelivajočimi se odtenki iz palete Technicolor.



▼ Najbo čas na vaši strani

Februarja je avstrijsko jezero Zell zaznamovala dirka F.A.T. Ice Race – do potankosti izpopolnjeni porscheji in audiji so drsli po zasneženi stezi, občasno pa so se jim pridružili tudi smučarji. Kratica F.A.T. označuje Francois Allemande Transite, ime nekdanjega logističnega podjetja, ki je v 80. in 90. letih sponzoriralo dirke po Evropi. Ferdi Porsche, pravnuk Ferdinanda, ustanovitelja družbe Porsche AG, je leta 2019 ponovno oživil ime podjetja in tudi dirke na ledu. V počastitev tej tradiciji je znamka Porsche Design ustvarila 10.982 evrov (11.500 dolarjev) vredno omejeno izdajo svoje ure Chronograph 1 z belo, popolnoma luminiscenčno številčnico. Na voljo je z zapestnico iz titana ali z zelo dolgim trakom, ki ga lahko nosite na zunanji strani suknjiča.



Zlata mrzlica je zajela tudi regijo Adria



● Vladimir Nikoloski

Nenehna rast vrednosti zlata v zadnjih nekaj letih je kulminirala marca letos, ko je cena plemenite kovine prvič v zgodovini presegla mejnik tri tisoč dolarjev na unčo. Cena zlata hitro raste zaradi povečanega povpraševanja, ki ga spodbujajo geopolitična prerivanja, ki grozijo, da bodo temeljito spremenila svetovno gospodarstvo. Številne centralne banke po svetu, institucionalni vlagatelji pa tudi fizične osebe kupujejo oziroma vlagajo v zlato, da bi zaščitili svoje premoženje pred inflacijo, a tudi pred drugimi gospodarskimi šoki, ki so postali vsakdanja realnost, odkar je

Donald Trump drugič postal predsednik ZDA in sprožil odprto trgovinsko vojno na svetovni ravni. Zdi se, da vlagatelji v zlato niso zgrešili, saj vse napovedi kažejo, da bo cena še naprej naraščala, predvsem zato, ker gre za redko kovino v omejeni količini, ki je zelo iskana v določenih tehnoloških panogah, in zato, ker se je skozi stoletja izkazalo za odličen način ohranjanja vrednosti.

Ker je očitno, da je svet zajela zlata mrzlica, smo želeli preveriti, kakšni so trendi v državah regije Adria oziroma koliko so centralne banke in državljani regije ujeli v dogajanje.

■ FOTO: DEPOSITPHOTOS



Ko gre za devizne rezerve v zlatu, je Srbija prepričljiv vodja v regiji in ima precej večje zlate rezerve kot vse preostale štiri države skupaj (Slovenija, Hrvaška, BiH in Severna Makedonija).

Zlate rezerve Narodne banke Srbije (NBS) so v začetku marca znašale rekordnih 48,8 tone, njihova vrednost pa je ocenjena na okoli 4,3 milijarde evrov, navajajo v NBS. Dodajajo, da delež zlatih rezerv v celotnih deviznih rezervah Srbije znaša 14,9 odstotka, medtem ko skupne rezerve države znašajo 28,8 milijarde evrov.

»NBS odkupuje zlato v obliki zlatih palic predvsem iz domače proizvodnje, od podjetja Zijin Copper, pa tudi z mednarodnih trgov,« pravijo v NBS.

V zadnjih šestih letih je NBS na mednarodnem trgu kupila skupno 17 ton zlata. Devet ton je bilo kupljenih leta 2019, tri tone leta 2020 in pet ton v začetku julija 2024. Kupljeno zlato se hrani v trezorjih NBS, razen zadnjih petih ton, ki so še vedno na posebnem računu NBS v Bernu. Centralna banka Srbije navaja, da so vsi nakupi zlata na mednarodnem trgu izvedeni prek ►

ene izmed najuglednejših mednarodnih institucij – Banke za mednarodne poravnave v Baslu. Sredi leta 2021, ob povečani globalni negotovosti in v skladu s praksami drugih centralnih bank, kot so nemška, nizozemska, avstrijska, poljska in madžarska, je NBS v državo iz tujine vrnila 13 ton zlata.

Po pogodbi s podjetjem Serbia Zijin Copper ima NBS prednost pri nakupu zlata, proizvedenega v tem podjetju v obliki zlatih palic, in doslej je to možnost dosledno izkoriščala. Po podatkih NBS je bilo med letom 2024 od tega kitajskega podjetja kupljenih rekordnih 257 zlatih palic najvišje kakovosti in čistosti v skupni teži 3,2 tone, medtem ko je bilo do 28. februarja 2025 kupljenih 46 zlatih palic v skupni teži 577,2 kilograma.

»Z nadaljevanjem odkupa zlata na domačem trgu NBS ne prispeva le k dodatni diverzifikaciji strukture deviznih rezerv, temveč jih tudi povečuje, saj se plačila za zlate palice izvajajo v dinarjih, ne pa v devizah kot pri nakupih na mednarodnem trgu, kjer se ne spreminja raven deviznih rezerv, ampak le njihova struktura,« pojasnjujejo v NBS.

Po podatkih Svetovnega sveta za zlato (World Gold Council) je Srbija na 54. mestu na svetu po količini zlata v deviznih rezervah. V neposredni bližini Srbije imata večje rezerve zlata v svojih deviznih rezervah le Madžarska (110 ton) in Romunija (104 tone).

Narodna banka Srbije je ena redkih centralnih bank v regiji, ki aktivno kupuje večje količine zlata za devizne rezerve.

Iz NBS pojasnjujejo, da zlato zgodovinsko igra vlogo varnega sredstva, ki je še zlasti očitna v obdobjih povečane negotovosti in kriz, saj pogosto služi kot zaščita pred inflacijo na dolgi rok.

»Ker je težje vplivati na to vrsto sredstev s pomočjo obrestnih politik različnih monetarnih oblasti, zlato kot razred sredstev omogoča zmanjšanje tveganja in ohranjanje vrednosti naložb. Zaradi majhne korelacije zlata s tradicionalnimi oblikami sredstev, še zlasti z valutami, kot je ameriški dolar, je zlato uporabno sredstvo za dodatno diverzifikacijo celotnih naložb. Po drugi strani pa zlato ni sredstvo, ki prinaša obresti, zaznamujeta ga večja nestabilnost cen in nekoliko nižja likvidnost v primerjavi z nekaterimi tradicionalnimi razredi sredstev, zaradi česar se ohranja v rezervah centralnih bank kot eden od številnih razredov sredstev v okviru procesa diverzifikacije naložb,« pojasnjujejo iz NBS.

Konec februarja 2025 so uradne devizne rezerve Severne Makedonije znašale 4,8 milijarde evrov. Največji del deviznih rezerv je bil naložen v vrednostne papirje (76,2 odstotka), sledijo monetarno zlato (12,5 odstotka) ter valute in depoziti (11,3 odstotka). Od začetka leta 2019 do februarja letos je vrednost makedonskih zlatih rezerv narasla več kot dvakrat, in sicer s 256 na 605 milijonov evrov.

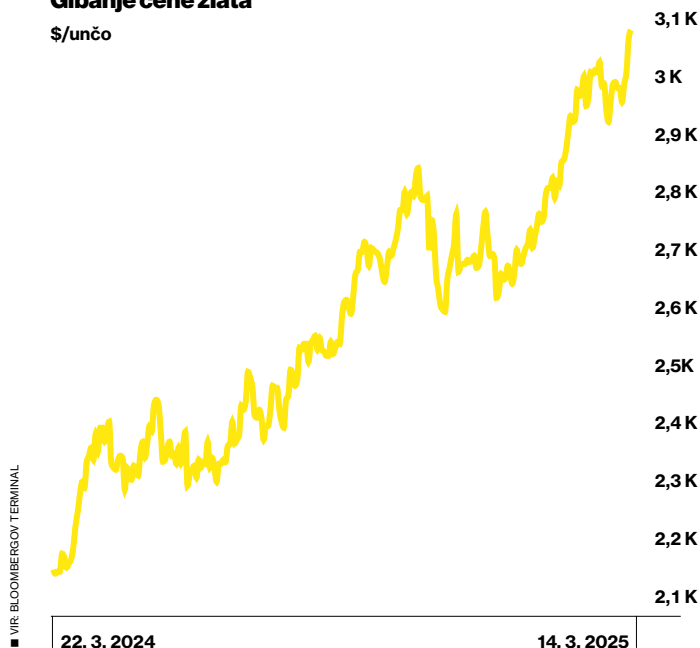
Iz Narodne banke Severne Makedonije razkrivajo, da je v zadnjem obdobju prišlo do rahlega povečanja količine makedonskih zlatih rezerv, vendar je rast vrednosti predvsem posledica podražitve kovine, ne pa povečanja njene količine.



■ FOTO: DEPOSITPHOTOS

Gibanje cene zlata

\$/unčo



»Narodna banka Republike Severne Makedonije upravlja okoli 6,9 tone monetarnega zlata (oziroma 221.617 unč) in ohranja količino zlata na razmeroma stabilni ravni okoli 10 odstotkov deviznih rezerv, pri čemer se je v zadnjem obdobju količina zlata povečala za 2.288 unč ali okoli 70 kilogramov,« pravijo iz makedonske Narodne banke.

Dodajajo, da se za aktivno upravljanje zlata, ki ga hrani centralna banka, to hrani v tujini v zlatih palicah, ki izpolnjujejo standarde trga zlata v Londonu.

»Za dosego prihodkov se del zlata naloži v kratkoročne depozite pri centralnih bankah in prvorazrednih tujih poslovnih bankah, pri čemer se znesek spreminja (po navadi znaša okoli 50 do 70 odstotkov celotnega zlata) in je odvisen od tržnih pogojev (obrestne mere in ročnost depozitov), pod katerimi ga je mogoče naložiti,« pojasnjujejo iz makedonske centralne banke.

Konec leta 2024 je imela Centralna banka Bosne in Hercegovine (CBBiH) zlato v vrednosti 283,8 milijona evrov. Po podatkih Svetovnega sveta za zlato so zlate rezerve v BiH v tretjem četrtletju prejšnjega leta znašale 1,49 tone. Povprečna količina zlata v BiH med letoma 2000 in 2024 je znašala 1,54 tone, z najvišjo zabeleženo ravni 2,99 tone v prvem četrtletju 2013 in najnižjo vrednostjo, ki je znašala nič ton v drugem četrtletju 2000.

Iz CBBiH pravijo, da se je delež monetarnega zlata v skupnih deviznih rezervah v zadnjem desetletju, do leta 2024, gibal od enega do 2,7 odstotka.

»V letu 2024 je CBBiH v skladu z novo strateško odločitvijo povečala delež monetarnega zlata v celotnem portfelju deviznih rezerv. Zdaj delež monetarnega zlata v skupnih deviznih rezervah CBBiH znaša okoli 3,5 odstotka, kar je največja količina monetarnega zlata, ki ga je CBBiH kadarkoli imela od svoje ustanovitve,« pojasnjujejo iz CBBiH.

Banka Slovenije hrani 3,2 tone zlata kot del svojih mednarodnih denarnih rezerv. Zlato Banke Slovenije ni shranjeno v

njenih trezorjih ali na ozemlju Slovenije. »Zlato Banke Slovenije je depozitirano zunaj ozemlja Republike Slovenije pri finančnih institucijah, specializiranih za shranjevanje zlata.«

Takšno shranjevanje omogoča upravljanje zlata ali trgovanje z njim na mednarodnih finančnih trgih in možnost njegove sprostitev v nujnih primerih. »Ne moremo razkriti točne lokacije zlata,« pravijo iz centralne banke.

Banka Slovenije ni neposredno odgovorila na vprašanje, ali namerava v prihodnosti povečati ali zmanjšati svoje zlate rezerve. Pregled poročila Banke Slovenije razkriva, da banka že leta hrani nespremenjeno količino zlata, katere vrednost narašča v skladu z rastjo njegove cene.

»Upravljanje finančnih naložb v zlato je del dolgoročne investicijske strategije Banke Slovenije, ki jo določi Svet Banke Slovenije in njeni organi, izvajajo pa jo pristojne strokovne službe,« odgovarja Banka Slovenije. »Cilj dolgoročne investicijske strategije je prispevati h krepitvi kapitala Banke Slovenije v srednjem roku in tako zagotoviti finančno neodvisnost pri izvajanju nalog centralnega bančništva,« dodajajo. Poleg tega težijo tudi k družbeno odgovornemu in trajnostnemu vlaganju.

Struktura finančnih sredstev, ki jih upravlja Hrvaška narodna banka (HNB), trenutno ne vključuje zlata.

»Največji del finančnih sredstev HNB danes zajemajo sredstva, ki so bila pred vstopom v euroobmočje mednarodne rezerve Republike Hrvaške. V obdobju pred uvedbo evra so se rezerve primarno in v veliki meri hranile v evrih, da bi se dosegli cilji monetarne politike. Danes so sredstva v evrih lastna finančna sredstva HNB v domači valuti, medtem ko je preostali del denominiran v drugih valutah in ima še vedno značaj deviznih rezerv. Poleg običajnih instrumentov, kot so gotovina, devizni depoziti, obveznice ipd., je lahko v mednarodne rezerve vključeno tudi zlato,« pojasnjujejo iz centralne banke.

Čeprav HNB nima zlata, je bila po pristopu k Eurosistemu obvezana prenesti del svojih mednarodnih ali deviznih rezerv Evropski centralni banki (ECB) v zlato.

»Preneseno zlato kot del mednarodnih rezerv Eurosistema upravlja ECB, vendar to ne pomeni, da država članica ostane brez prenesenega zlata. Po transferju rezerv je HNB ohranila enak znesek terjatve do ECB na strani premoženja v svoji bilanci, tako da njena sredstva niso bila zmanjšana, HNB pa posredno zahteva preneseno zlato,« pojasnjujejo iz HNB.

Kar zadeva motivacijo in povpraševanje po zlato centralnih bank, poudarjajo, da so razlogi za njegovo shranjevanje zelo zapleteni, deloma zaradi zgodovinskega vidika in številnih neekonomskih dejavnikov.

Prav tako poudarjajo, da praksa centralnih bank ni kupovati zlato in ga prodajati, ko cena naraste, da bi ustvarile finančni dobiček.

V zadnjem obdobju so na nenadne spremembe cene zlata in njegovo visoko volatilitnost še zlasti vplivali nepredvideni geopolitični dogodki (vojne in z njimi povezane sankcije), medtem ko so ekonomska gibanja postala manj pomemben dejavnik.

»Zato je bila odločitev o nakupu zlata nekaterih centralnih bank v zadnjem času pogosto politično motivirana, ne pa spodbujena z investicijskimi politikami, ki jim centralne banke ►

◀ običajno sledijo pri upravljanju mednarodnih rezerv.«

Naše poizvedbe so pokazale, da med prebivalci v celotni regiji raste interes za naložbe v zlato. Georgi Hristov, direktor podjetja Tavex Gold & Silver za srbski trg, ki trguje s plemenitimi kovinami, izpostavlja, da se v zadnjih letih beleži ogromna rast zanimanja srbskih državljanov za investicijsko zlato.

»Srbija tako sledi globalnemu trendu povečanja naložb v zlato. Trg v Srbiji se širi, posamezniki se vse bolj seznanjajo z izdelki in maržami, razvija pa se tudi zavedanje o tej vrsti naložbe,« pravi Hristov.

Po njegovih besedah so bili glavni vzroki za globalni in domači trend vojna v Ukrajini ter globalna porast inflacije in vse bolj nestabilni ekonomski in politični odnosi po svetu.

»V tem pogledu se način razmišljanja srbskih investorjev popolnoma ujema s preostalim svetom, kar kaže, da so prebivalci Srbije vse bolj previdni in bolje obveščeni.«

Hristov poudarja, da so se do leta 2022 posamezniki večinoma odločali za manjše zlate proizvode in bili zelo previdni. »Ko so ljudje postali bolj obveščeni in je cena zlata rasla, so večji izdelki in dolgoročne naložbe postale vse pogostejše.«

Po njegovih besedah sta za srbske investitorje značilna skepticizem in previdnost. Poudarja, da se na trgu pojavlja vse več novih trgovcev, naraščata pa tudi ponudba in povpraševanje.

Hristov izpostavlja, da je prednost zlata v tem, da pomeni dolgoročno zaščito pred inflacijo ter se pozitivno odziva v obdobjih politične in ekonomske nestabilnosti.

»Poleg tega, da služi kot zaščita pred krizami in ohranjanje kupne moči na dolgi rok, je investicijsko zlato tudi mednarodno priznan in standardiziran produkt. Vse svetovne rafinerije ga proizvajajo v skladu s standardi Londonske borze za zlato, ki zagotavljajo najvišjo kakovost in univerzalno pretvorljivost izdelkov, saj imajo vsi enake parametre,« zaključuje Hristov.

Finančni strokovnjak Branislav Jorgić poudarja, da obstaja splošno pravilo, po katerem investitorji, ko pride do politične, ekonomske ali vojne krize in spremljajoče negotovosti, povečajo naložbe v zlato kot zatočišče.

»Pričakujejo, da bodo z naložbo v zlato zaščitili vrednost svoje premoženja. In to se zdaj dogaja - povečalo se je zanimanje za investicijsko zlato, tako pri investicijskih skladih in državljanih kot tudi državah,« pravi Jorgić.

Čeprav ni uradnih podatkov o vrednosti naložb podjetij in državljanov Srbije v investicijsko zlato, Jorgić poudarja, da ocene kažejo, da se je zanimanje za naložbe v investicijsko zlato v zadnjih dveh do treh letih potrojilo.

»Verjamem, da to drži, morda celo bolj. Zlato je že dolgo zelo priljubljeno v Srbiji, tako za nakup kot za varčevanje. V zadnjih letih se je ta trend še okreplil, deloma zato, ker obstaja organiziran način nakupa investicijskega zlata, deloma pa tudi zato, ker v Srbiji ni veliko drugih možnosti za naložbe,« pojasnjuje Jorgić.

Navade na Hrvaškem se spreminjajo

Medtem ko so na Hrvaškem nekateri pripravljeni investirati v delnice, na primer v S&P 500, se večji del prebivalcev še vedno obrača k bolj konservativnim rešitvam. Zlate palice oziroma investicijsko zlato so ena izmed teh rešitev.

»Priljubljenost investicijskega zlata med domačimi vlagatelji

najbolje dokazuje dejstvo, da je vrednost prodaje investicijskega zlata na Hrvaškem narasla s 50 milijonov evrov pred šestimi leti na okoli 300 milijonov evrov v letu 2023, medtem ko so Hrvati lani kupili investicijsko zlato v vrednosti več kot 350 milijonov evrov,« pojasnjuje Mia Petričević, predsednica uprave Auro Domusa.

Vse več ljudi se zaveda, da zlato zgodovinsko ohranja vrednost premoženja in prinaša dohodek ter da je veliko bolje investirati denar v fizično zlato, kot ga pustiti na bančnem računu in opazovati, kako inflacija polagoma uničuje prihranke. Čeprav je Hrvaška še vedno zelo bankocentrična družba, pa se navade počasi začinjajo spreminjati.

Zaradi tega smo pri vodilnih prodajalcih investicijskega zlata preverili, kakšen je odnos Hrvatov do zlatih palic.

Nekateri vlagajo milijone, drugi pa po sto evrov mesečno

Investicijske navade, pojasnjuje Petričević iz Auro Domusa, se razlikujejo od stranke do stranke, predvsem glede na njihove finančne možnosti, torej znesek denarja, ki ga imajo na voljo in ga želijo investirati v zlato.

»Imamo stranke, ki v obdobju nekaj let investirajo milijone evrov, njihovi pasivni prihodki pa dosegajo stotine tisoč evrov.«

»Imamo stranke, ki v obdobju nekaj let investirajo milijone evrov, njihovi pasivni prihodki pa dosegajo stotine tisoč evrov. Takšni veliki vlagatelji običajno izberejo zlate palice od 250, 500 ali 1.000 gramov za svoj portfelj. Številni se na začetku odločijo za manjše zneske, vendar ko spoznajo dolgoročno donosnost, so hitro pripravljeni ponovno investirati. Po drugi strani pa imamo stranke, ki vlagajo manjše zneske, kot so 100, 200 ali 500 evrov mesečno. Namesto da denar hranijo v banki, varčujejo v zlato, katerega vrednost narašča iz meseca v mesec,« pravi Petričević.

Povečanje varčevanja v zlato je zagotovo opazno, »povprečni Hrvat danes vlaga do desetkrat več v zlato kot pred nekaj leti. Kljub temu pa je Hrvaška še vedno zelo bančno usmerjena družba, saj državljani še vedno hranijo več kot 40 milijard evrov na bančnih računih kljub nizkim, včasih pa tudi neobstoječim obrestnim merah za tovrstno varčevanje,« izpostavlja Saša Ivanović, lastnik in direktor Centra Zlata.

Interni podatki Centra Zlata kažejo, da so Hrvati v preteklem letu vložili približno 350 milijonov evrov v zlato, kar je znaten porast v primerjavi s prejšnjim letom. Ivanović poudarja, da se večji del tega zneska nanaša na fizično investicijsko zlato v obliki zlatih palic in zlatnikov, ki so oproščeni vseh davkov, njihova cena pa je v zadnjih 12 mesecih narasla za več kot 40 odstotkov, merjeno v evrih.

Navade se spreminjajo,
vse več državljanov
kupi zlato.



Vlagatelji v zlate palice in zlatnike tvorijo zelo raznoliko skupino ljudi z različnimi značilnostmi. »Nekateri raje izbirajo periodične mesečne nakupe manjših zneskov in tako varčujejo, medtem ko drugi investirajo večje zneske naenkrat, na primer po poteku vezane vloge bančnega varčevanja ali po prodaji nepremičnine,« pojasnjuje Ivanović.

Investicije v zlato resnično močno naraščajo na Hrvaškem, »a delež teh naložb v primerjavi s skupnimi varčevalnimi depoziti hrvaških državljanov v bankah je še vedno zelo majhen - le okoli en odstotek ali celo manj,« pojasnjuje Krunoslav Marčinko, direktor podjetja Tetragram Plemenit.

Marčinko poudarja, da je ta oblika investiranja v zadnjem času še zlasti privlačna za nekdanje lastnike nepremičnin, ki po prodaji svoje lastnine pogosto preusmerijo denar v fizično zlato. »Lahko bi rekli, da čeprav ne govorimo o povprečju, mediana nakupa investicijskega zlata znaša okoli sto gramov, saj je to približno največja količina investicijskega zlata, ki jo je mogoče kupiti z gotovino,« pojasnjuje Marčinko.

»V zadnjih letih je znatno naraslo zanimanje za nakup investicijskega zlata v Bosni in Hercegovini,« pravi Marčinko, ki je regionalni posrednik za investicijske plemenite kovine.

Pojasnjuje, da bosanski kupci izbirajo Hrvaško za nakup investicijskega zlata, ker je v tej državi mogoče kupiti investicijske plemenite kovine po evropskih standardih, kar pomeni, da je investicijsko zlato oproščeno davka na dodano vrednost (DDV).

Nakup je mogoče opraviti z gotovino do zneska 9.954 evrov, medtem ko je za večje zneske potreben prenos sredstev z bančnega računa kupca na račun prodajalca.

Po njegovih besedah se bosanski kupci pogosteje kot drugi kupci iz regije odločajo, da svoje zlato shranijo v sefih, saj se v Bosni in Hercegovini ob nakupu ali uvozu investicijskega zlata plačujejo carine in davki. Tako pa v državah Evropske unije, vključno s Hrvaško, zato bosanskim kupcem bolj ustreza, da kupljeno zlato shranijo v zavarovane sefe s 24-urnim nadzorom.

»Vendar pa obstaja tudi velik delež kupcev iz BiH, ki fizično prevzamejo kupljene plemenite kovine in jih nato skladiščijo v

zasebnem aranžmaju, kar ne pomeni velike težave, saj je zlato zelo kompaktno glede na svojo vrednost. Na primer, zlata palica velikosti škatlice cigaret bi bila vredna več kot sto tisoč evrov,« poudarja Marčinko.

Prav tako ni velike razlike v vrsti izdelkov, ki jih kupujejo državljani Bosne in Hercegovine v primerjavi z drugimi kupci v regiji. Najbolj priljubljeni izdelki vključujejo zlate palice do 100 gramov ali manj (50 gramov, unča ali 31,103 grama, 20 gramov itd.), ki jih je mogoče kupiti z gotovino, nato pa sledijo avstrijski investicijski zlati in srebrni kovanci, kot so dunajski filharmoniki od unče in manj (pol unče ali 15,55 grama, četrtna unče ali 7,77 grama itd.).

»Pogosto se kupujejo posamezni in štirje zlati dukati Franca Jožefa, ki že od časa Avstro-Ogrske nosijo tradicijo v naših krajih. Na srečo so ti avstroogrski dukati še vedno proizvedeni v velikih količinah v dunajski kovnici Münze Österreich, zaradi česar so enostavno dostopni na trgu in imajo ustrezno ceno,« dodaja Marčinko.

Ko gre za prodajo kupljenega zlata, Marčinko pravi, da to ni pogosto. Razmerje med kupljenim investicijskim zlatom in odkupi zlata v obdobjih, ko cena zlata nenehno raste, ne presega 20 odstotkov celotne količine, s katero se trguje. To pomeni, da če se v enem mesecu trguje z 10 kilogrami zlata, kupcem prodajo osem kilogramov, medtem ko odkupijo samo dva kilograma.

»V obdobju, ko se na svetovnem trgu začne korekcija cen plemenitih kovin, se to razmerje rahlo poveča na približno 65 do 70 odstotkov prodaje in 30 do 35 odstotkov nakupa, vendar ker je skupna količina zlata, ki jo imajo državljanji v lasti v regiji, manjša od evropskega povprečja, je v naših krajih še vedno veliko povpraševanja po naložbah v plemenite kovine, kar se bo, kot pričakujemo, nadaljevalo tudi v prihodnjih letih.«

Pojasnjuje, da ne pričakuje, da bo v bližnji prihodnosti količina odkupa investicijskega zlata presegla količino prodanega zlata.

Trgovci z zlatom opažajo vse večji interes fizičnih oseb za nakup investicijskega zlata. Koliko so kupili in kateri so bili ►

◀ razlogi za nakup? Uradni podatki o prodaji zlata v Sloveniji ne obstajajo, saj lastništva nad zlatom ni treba prijaviti, nakup in prodaja zlata pa nista obdavčena. Prav tako dobiček, dosežen s prodajo investicijskega zlata, ni obdavčen za fizične osebe. Banka Slovenije ne ve, koliko zlata je prisotnega v državi.

»Podatki, ki jih iščete, niso na voljo v Banki Slovenije,« je odgovorila slovenska centralna banka na vprašanje o količini zlata v lasti Slovencev. Zasebni trgovci, ki prodajajo in kupujejo investicijsko zlato v obliki kovancev in palic, pa imajo lastne ocene o nakupu zlata posameznikov.

»Ocenjujemo, da smo trgovci lani prodali okoli dve toni investicijskega zlata,« je odgovorila Irena Moro iz podjetja Moro & Kunst. »Seveda obstaja vse večji interes Slovencev za nakup in shranjevanje investicijskega zlata, saj vedno bolj razumemo, da smo prisiljeni ohraniti vrednost denarja, in si tako zagotoviti varnost v prihodnosti, morda celo za naslednjo generacijo,« dodaja Moro.

Notranji podatki trgovske družbe Center Zlata kažejo, da je bilo leta 2024 v Sloveniji v zlato vloženih od 250 do 300 milijonov evrov.

Notranji podatki trgovske družbe Center Zlata kažejo, da je bilo leta 2024 v Sloveniji v zlato vloženih od 250 do 300 milijonov evrov. Glede na lansko povprečno ceno zlata, ki je znašala 2,4 tisoč dolarjev za unčo, bi to pomenilo od 3,5 do 4,2 tone zlata.

»Večina teh naložb se nanaša na fizično investicijsko zlato v obliki zlatih palic in kovancev, najbolj iskani pa so izdelki iz švicarskih, avstrijskih in nemških kovnic,« pravi Saša Ivanović, direktor Centra Zlata.

Podjetje prav tako opaža rast povpraševanja po zlatih palicah in zlatih kovancih, kar je trend, ki je viden tudi v drugih državah.

»Povpraševanje v prvih dveh mesecih leta 2025 je višje kot v istem obdobju lani, pričakujemo pa, da se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnjih mesecih,« pravi Ivanović.

»Težko je natančno oceniti, kolikšna je skupna količina zlata, ki ga Slovenci kupijo kot naložbo na letni ravni. Vendar pa so Slovenci v zadnjih letih zagotovo znatno presegle količino zlata, ki ga ima Slovenska centralna banka v svojih zlatih rezervah,« pravi Peter Slapšak iz Elementuma.

Izraža obžalovanje, da Slovenska centralna banka ni kupovala dodatnega zlata, saj so bile centralne banke v zadnjih desetih letih neto kupci zlata, nakup zlata pa se je izkazal kot naložba, ki povečuje diverzifikacijo, varnost in vrednost.

Iz UNI banke, prve banke, ki je ponudila investicijsko zlato v Severni Makedoniji, pravijo, da se je v zadnjem obdobju znatno

povečal interes za zlate proizvode, promet pa je v primerjavi z lani dvakrat večji.

»Imamo kupce iz vseh družbenih slojev. Najpogosteje gre za fizične osebe, redkeje podjetja, čeprav smo sklenili tudi nekaj transakcij s pravnimi osebami. Za te imamo tudi produkte, kjer podjetjem, ki položijo večje zneske v banki, podarimo zlate ploščice v teži dveh in petih gramov kot dodatno vrednost za dobro sodelovanje. Med fizičnimi osebami so to predvsem podjetniki pa tudi državljani, ki so vse bolj informirani o stabilnosti zlata kot naložbe in njegovem velikem potencialu za rast cene v prihodnosti,« je povedal Zvonko Stankovski, direktor trezorske direkcije v UNI banki.

Tudi iz podjetja Invest metal, pooblaščenega trgovca s plemenitimi kovinami, izpostavljajo, da je v zadnjih mesecih opazen večji interes makedonskih državljanov in podjetij za nakup zlata, količina zlata v obtoku pa je v zadnjih mesecih dvakrat večja kot lani. »Čeprav interes za investicijsko zlato raste, makedonski državljani še niso dovolj seznanjeni z njegovimi prednostmi,« pravi Marijan Rangelov iz Invest metala.

Ko so pred tremi leti začeli poslovati, so bili njihovi prvi kupci predvsem Makedonci, ki živijo v tujini, in že so vedeli, da je investicijsko zlato kapital, ki ga lahko prenašajo po vsem svetu in ga prodajo, kadarkoli je to potrebno. Dodatna prednost, ki ga naredi še bolj privlačnega, je, da je investicijsko zlato v Severni Makedoniji, tako kot v številnih drugih državah, oproščeno DDV. Sčasoma so se zanj začeli zanimati tudi lokalni državljani in podjetja, zdaj pa imajo kupce iz različnih kategorij.

»Med kupci imamo stare starše, ki kupujejo zlate kovance kot darilo za svoje vnuke, pa tudi podjetja, ki vlagajo resne zneske v zlate palice, saj menijo, da je to trenutno najvarnejša naložba. Imeli smo tudi stranko, fizično osebo, ki ima nekaj stanovanj v Skopju, delnice in obveznice, vendar se je odločila razpršiti svoje naložbe tudi v zlato,« dodaja Rangelov.

Ljudje so začeli razumeti, da je vlaganje v zlato odlična možnost za varčevanje za prihodnost. Vrednost zlata je v zadnjih 20 letih narasla za več kot 650 odstotkov, poudarjajo v Auro Domusu, medtem ko v zadnjih 60 letih beleži povprečno letno rast več kot 9 odstotkov. Nobena varčevalna knjižica v banki ne more zagotoviti takšne obrestne mere.

Hrvaški državljani imajo radi varne možnosti in raje hranijo denar v bankah, pravi Petričević, vendar glede na te podatke, ki kažejo rastoči interes za vlaganje v zlato, se zdi, da počasi začenjajo razumeti prednosti te vrste naložbe - to je precej višji donos na naložbo.

Zlato redko služi kot instrument za špekulativne borzne transakcije, pogosteje pa se kupuje kot dolgoročna naložba. Z varčevanjem v zlato vrednost prihrankov polagoma narašča, pravijo naši sogovorniki, in ko se odločite unovčiti zlato, to lahko storite kadarkoli in kjerkoli na svetu. Investicijsko zlato je izjemno likvidno sredstvo, kar je ena od njegovih glavnih prednosti v primerjavi z nepremičninami, katerih vrednost lahko sčasoma pada in ki jih v nasprotju z zlatom ni mogoče enostavno in hitro prodati.

Pri pisanju besedila so sodelovali Slađana Gavrić (Srbija), Danijela Polonijo (Hrvaška), Mirela Haskić-Suša (BiH) in Urban Červek (Slovenija). **B**

Podlupo

Kako krmariti na nepredvidljivih trgih

Doba tveganja

Finančni načrtovalci že dolgo svetujejo, naj 60 odstotkov našega portfelja vsebuje delniške, 40 odstotkov portfelja pa obvezniške naložbe, in ta pristop je več desetletij zagotavljal solidne donose z veliko manjšim tveganjem kot vlaganje zgolj v delnice.

■ ILUSTRACIJA NADINE REDUČIČ

Kriptovalute, inflacija, obveznice: vaš vodnik po naložbah v tvegane letu

Strokovnjakom smo zastavili osem vprašanj o osebnih finančah v letu 2025.

Suzanne Woolley –
Bloomberg Businessweek



V tem letu smo doživeli že ...marsikaj. Zgodba o umetni inteligenci, ki je poganjala ameriško borzo, je postavljena pod vprašaj. Negotove so tudi napovedi o tem, kako bo druga administracija Donalda Trumpa vplivala na finance povprečnega Američana in ali bomo spet pričali porastu inflacije pa pritisku na delnice in obveznice - in naše denarnice. Da se bo v teh mračnih časih lažje znajti, smo investicijske strokovnjake prosili za mnenje o poglavitnih vprašanjih, s katerimi se vlagatelji soočajo v letu, polnem tveganj, ki pa bi lahko prineslo tudi uspeh - ob uporabi pravih strategije.

1

Kakšne so možnosti za velik padec indeksa S&P 500 letos in kako naj se na to pripravim?

»Indeks S&P 500 je dve leti zaporedoma pridobil več kot 20 odstotkov - kaj takega se je od leta 1871 zgodilo le desetkrat,« pravi Michael Cembalest, predsednik tržne in naložbene strategije v družbi J. P. Morgan Asset Management. Čeprav Cembalest pričakuje, da bo delniški trg leto končal na višji ravni, pravi, da bi lahko vmes padel za kar 15 odstotkov, kar pa je po njegovih ugotovitvah manj nenavadno. Indeks je za deset ali več odstotkov padel kar v 60 letih od zadnjih 100. Glede na verjetnost tržnih preobratov se je bolje vprašati,

»Delnice so bile dolgo- ročno eno najboljših varovanj pred inflacijo«

kdaj boste potrebovali svoj denar. Vsakemu padcu so sledile nove rekordne vrednosti - če lahko torej s prodajo počakate nekaj let, vam najverjetneje ne bo hudega. Pozorni bodite tudi na razpršitev naložb. Preprosto oklepanje indeksa S&P 500 ne bo dovolj, saj deset najboljših delnic - večinoma iz tehnološke panoge - zajema približno dve petini tržne vrednosti indeksa v primerjavi z nekaj več kot četrtino v letu 2000. »Eden od načinov za razpršitev je nakup ETF, ki sledi enako ponderirani različici indeksa, vsako podjetje v njem pa dosega približno 0,2 odstotka vrednosti,« pravi Ben Inker, sovodja oddelka za dodeljevanja sredstev v družbi GMO LLC. »Na dolgi rok je to dober način, da se ne ujameš preveč v trenutno prevladujoče trende,« doda.

2

Ali je tradicionalna sestava portfelja v deležih 60 : 40 še vedno smiselna?

Finančni načrtovalci že dolgo svetujejo, naj 60 odstotkov našega portfelja vsebuje delniške, 40 odstotkov portfelja pa obvezniške naložbe, in ta pristop je več desetletij zagotavljal solidne donose z veliko manjšim tveganjem kot vlaganje zgolj v delnice. Toda logika te mešanice - namreč, da bodo obveznice poskočile, ko bodo delnice padle, in obratno - je leta 2022 neslavno padla v vodo. Ob naraščajoči inflaciji je ameriška centralna banka agresivno dvigovala obrestne mere, kar pa je v isti meri prizadelo tako delnice kot tudi obveznice. V zadnjem obdobju so se ameriške delnice in obveznice gibale približno usklajeno. Več upravljavcev naložb zagovarja pristop, pri katerem je del kombinacije 60 : 40 vključen v tako imenovana alternativna sredstva - zasebne lastniške deleže, ki se ne gibljejo v koraku s svojimi vrstniki na borzi. Dodajanje teh vrednostnih papirjev bi lahko s sabo prineslo nova tveganja, hkrati pa tudi povečalo dolgoročne donose. »Podjetja pred kotiranjem na borzi ostajajo dlje časa v zasebni lasti, kar pomeni, da vlagatelji na javnih trgih zamujajo več višjih donosov v prvih letih poslovanja podjetja,« pravi Sinead Colton Grant, glavna investicijska direktorica v družbi BNY Wealth. »Če ne razpolagate z zasebnim kapitalom in/ali tveganim kapitalom, ste v zaostanku,« pojasni. Če merite na uspehe, kakršne je portfelj 60 : 40 želel v poznih devetdesetih, bi bilo dobro, da naložbe v lastniške deleže zasebnih podjetij zajemajo četrtino vaših deležev. Ta zamisel pa ni prepričala prav vseh. Uvedba lastniških deležev zasebnih podjetij

v kombinaciji 60 : 40 »vnaša kompleksnost in pristojbine, način njihovega vrednotenja pa je nekoliko vprašljiv«, pravi Jason Kephart, direktor ocenjevanja raznolikih sredstev v družbi Morningstar. Po njegovih besedah je pozitivna stran pristopa 60 : 40 njegova preprostost, ki vlagateljem »olajša razumevanje in jim omogoča, da portfelj vzdržujejo tudi dolgoročno«.

3

Ali so zakladni vrednostni papirji smiselni, če mi ni do tveganja?

Se nam obeta povratek "obvezniških upornikov"?

Obvezniški uporniki (angleško Bond Vigilantes) so veliki vlagatelji, ki zahtevajo višje donose državnega dolga, in tako izražajo svoje nezadovoljstvo nad porabo državnega proračuna, ki je po njihovem mnenju pretirana. Medtem ko podrobnosti o načrtih porabe nove administracije ostajajo nejasne, pa se porajajo strahovi, da se bo proračunski primanjkljaj ZDA v prihodnjih letih povečal, kar bi lahko pomenilo višje donose. Donos desetletnih ameriških obveznic znaša približno 4,6 odstotka, kar je blizu rekorda v zadnjih 18 letih. Bi se morali torej vlagatelji hitro odzvati na to? Leslie Falconio, vodja strategije obdavčljivega fiksnega dohodka v družbi UBS



Global Wealth Management, je do nedavnega trdila, da se družba raje osredotoča na donose petletnih

ameriških državnih obveznic.

»Ker pa družba UBS pričakuje, da se bo gospodarska rast počasi večala, inflacija pa se bo pri tem zniževala, bi bil lahko mikaven donos desetletne obveznice, saj se njegova stopnja s 4,8 odstotka približuje petim odstotkom,« pravi. Kar zadeva 30-letne državne obveznice, pa »glede na nestanovitnost in neznanke politike menimo, da razmerje med tveganjem in nagrado pri razširitvi na 30-letne obveznice na teh ravneh ni preudarno«, doda. Res je, da donos v vrednosti 4,6 odstotka morda ne bo dišal vsakomur z varčevalnim računom z visokim donosom ali enoletno vezano vlogo, ki lahko zagotovi primerljiv donos. Toda obrestne mere varčevalnega računa se lahko spremenijo kadarkoli. In vezana vloga? Po enem letu, ko napoči čas za podaljšanje, nimate nikakršnega zagotovila, da boste dobili enako ponudbo.

4

Kako lahko svoje premoženje zaščitim pred naraščajočimi cenami?

Predsednik Trump se je zavezal, da bo »premagal inflacijo«, obenem pa si prizadeva za višje carine in znižanje davkov, kar bi lahko inflacijo povečalo. »Za

◀ vlagatelje med 20. in 40. letom starosti naraščajoče cene morda niso glavna skrb, saj bi morale plače sčasoma slediti rasti cen, vrednosti delnic pa že od nekdaj naraščajo hitreje kot inflacija,« pravi Amy Arnott, strateginja portfelja Morningstar. »Delnice so dolgoročno eno najboljših varoval pred inflacijo,« doda. Za tiste, ki se želijo v naslednjem desetletju upokojiti, pa bi bilo po njenih besedah razmisleka vredno namensko varovanje pred inflacijo v obliki blaga. Dobro razpršeni blagovni skladi lahko vključujejo nafto, plin, baker, zlato, srebro, pšenico in sojo. V zadnjem času je dobro poslovalo le malo tovrstnih skladov – če torej izberete enega, Arnott svetuje, da primerjate tveganju prilagojene donose podobnih naložb, in ne osredotočanja na absolutno uspešnost. Upokojencem ali tistim, ki nameravajo kmalu prenehati delati (in ne bodo dočakali zvišanja plač, ki bi pomagalo izravnati inflacijo), Arnott predlaga vrednostne papirje, indeksirane na stopnjo inflacije – državne obveznice, vezane na indeks cen življenjskih potrebščin (t. i. obveznice TIPS). Priporoča pet- in desetletne obveznice TIPS namesto 30-letne različice, za katero pravi, da je preveč tvegana za tiste, ki je ne nameravajo obdržati do zapadlosti.

5

Ali naj v svoj portfelj dodam kriptovalute?

Predsednik, ki je lansiral svoj memecoin, in finančni sekretar Scott Bessent, ki razkriva (in odprodaja) svoj lastniški delež v kriptoskladu, sta digitalne valute v veliki meri spremenila v nekaj vse bolj vsakdanjega. Vlagateljem so zdaj za nakup na voljo kripto ETF, v leto star sklad iShares Bitcoin

Trust (IBIT) pa se je prelilo več deset milijard dolarjev, kar je v šestih tednih po volitvah ceno bitcoina dvignilo za skoraj 60 odstotkov. A dolgoročni obeti kriptovalut še vedno ostajajo izjemno nejasni; vrednost bitcoina, na primer, je pred kratkim upadla. Nekateri svetovalci zato pravijo, da bi morali vlagatelji, ki vztrajajo pri dodajanju kriptovalut, njihov delež v portfelju omejiti na pet odstotkov ali še manj, če se približujejo upokojitvi. Matt Maley, glavni tržni strateg v družbi Miller Tabak + Co., pravi, da si lahko mlajši ljudje privoščijo nekoliko višji delež, vendar le, če ga uravnotežijo z naložbami »v stabilna, zanesljiva podjetja z dobrimi denarnimi tokovi. Nikakor ni dobro imeti deset odstotkov v bitcoinu in 90 odstotkov v delnicah tehnoloških podjetij«.

6

Ali se je mehurček umetne inteligence pravkar razpočil?

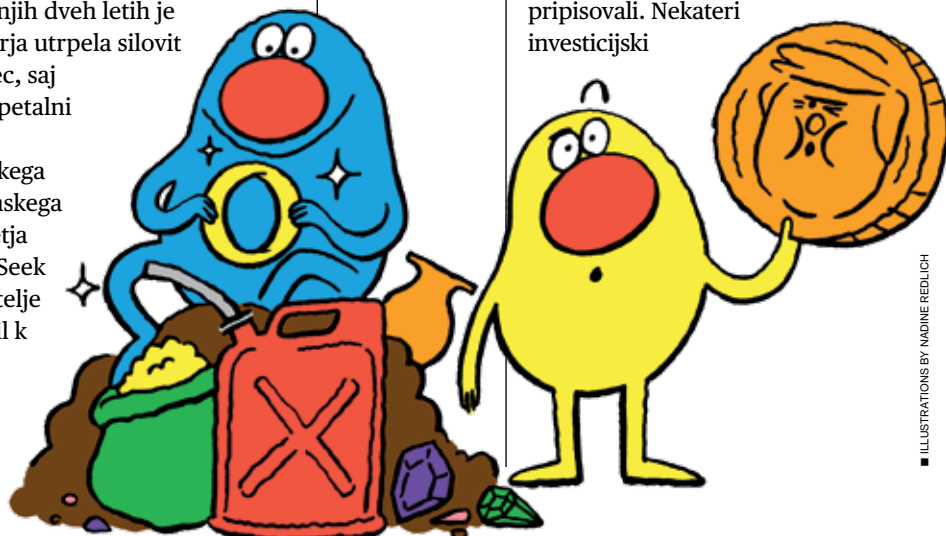
Rast vrednosti delnic na področju umetne inteligence v zadnjih dveh letih je januarja utrpela silovit udarec, saj je klepetalni bot kitajskega zagonskega podjetja DeepSeek vlagatelje prisilil k

ponovnemu razmisleku o nekaterih osnovnih predpostavkah. Namesto da bi to zagonsko podjetje na milijarde dolarjev porabilo za najnaprednejše čipe (ker jih niso mogli dobiti, kot pravijo), je DeepSeek uporabil cenejše čipe in hitro razvil model, ki se po nekaterih meritvah zdi konkurenčen modelom ameriških vodilnih proizvajalcev s področja UI.

Delnice družbe Nvidia, ki je na področju naprednih čipov za umetno inteligenco doslej prevladovala, so 27. januarja padle za 17 odstotkov, kar pomeni 589 milijard dolarjev tržne vrednosti in največji enodnevni padec posamezne delnice v zgodovini ameriške borze.

Možnost obstoja umetne inteligence, ki ne zahteva dragih čipov, je privedla do resnih vprašanj o vrednotenju družbe Nvidia in ameriških prvakov s področja UI, ki na veliko kupujejo njene izdelke. Analitiki imajo polne roke dela s proučevanjem modela družbe DeepSeek, preverjanjem trditev družbe in ugotavljanjem, ali je razcvet umetne inteligence v ZDA dosegel vrhunec. Za zdaj je jasno le, da je Kitajska v tehnologiji dosegla večji napredek, kot so ji ga številni pripisovali. Nekateri investicijski

»Če nimate zasebnega kapitala in/ali tveganega kapitala, ste zamudili.«

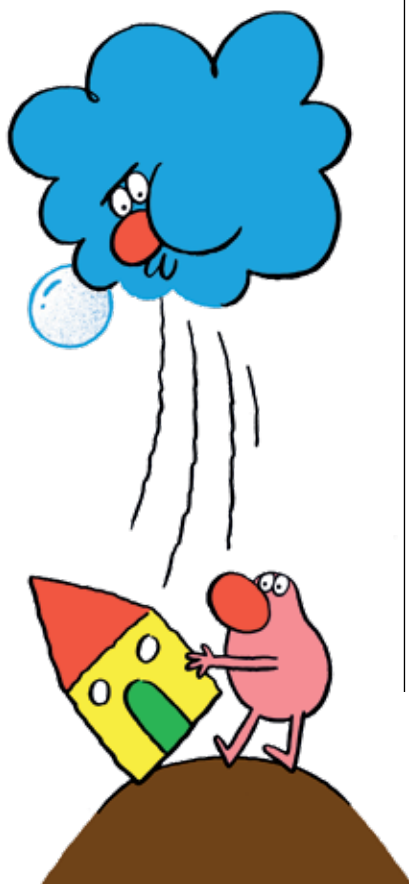


upravitelji vidijo tudi pozitivno plat dosežkov družbe DeepSeek, saj bi bil lahko vpliv umetne inteligence večji, če bi si tehnologijo lahko privoščilo več podjetij in potrošnikov. Kljub temu pa so zaradi visokih vrednotenj vodilnih delnic tehnoloških podjetij nekateri upravljavci portfeljev do novih naložb v tehnologijo nezaupljivi in raje dajejo prednost zapostavljenim področjem ameriškega trga, kot so zdravstvo in potrošniške dobrine, ali pa se po boljše vrednost podajo na tuje.

7

Koliko lahko podnebne spremembe vplivajo na moj pokojninski načrt?

Na kratko: precej. Za večino upokojencev je lastništvo stanovanja, kjer bivajo, njihovo daleč najdragocenejše premoženje, še zlasti če v njem živijo že desetletja in so odplačali hipoteko. Lastništvo stanovanja lahko poveča varnost



stroškov bivanja in vam prihrani tveganje zviševanja najemnin v prihodnosti. A ta logika se zdaj zdi vse bolj negotova, saj rastoče število hudih vremenskih dogodkov zvišuje stroške zavarovanja domovanj. Povprečne premije za zavarovanje, ki ga plačujejo lastniki domov, so od leta 2020 do leta 2023 poskočile za inflaciji prilagojenih 13 odstotkov, kaže raziskava več kot 47 milijonov gospodinjstev. Številni večji ponudniki zavarovanj pa z lastniki domovanj ne bodo več sklepali novih polic ali pa jim bodo na območjih z visokim tveganjem - zlasti v sončnih obalnih krajih, kjer svoja zlata leta preživljajo številni Američani - ponujali le omejeno kritje. Leta 2021, na primer, v Kaliforniji približno 13 odstotkov vseh prostovoljno sklenjenih polic za zavarovanje doma in primera požara ni bilo obnovljenih. Vse več starejših ljudi s primanjkljajem denarja očitno meni, da nimajo druge izbire, kot da se kritju odpovejo.

Od leta 2019 se je delež Američanov, ki domovanja niso zavarovali, več kot podvojil in zdaj znaša 12 odstotkov, poroča Insurance Company Institute. »Upokojenci so se znašli v težkem položaju,« pravi Daryl Fairweather,



glavni ekonomist pri podjetju Redfin Corp za nepremičninsko posredništvo. »Bodisi si naprtijo visoke mesečne stroške, ki bodo lahko še precej narasli, ali pa zavarovanje odklonijo in prihranijo denar, pri tem pa tvegajo, da bodo ob hišo.«

8

Ali bodo domovanja kmalu cenovno ugodnejša?

Približno sedemodstotna obrestna mera za 30-letno fiksno hipoteko s trga izpodriva številne kupce. Sedanjim lastnikom stanovanj s starejšimi posojili z obrestnimi merami po tri ali štiri odstotke pa se s prodajo prav nič ne mudi, če bi prodaja pomenila novo hipoteko pod današnjimi pogoji. Prav tako ni veliko možnosti, da bi se hipotekarne obrestne mere kmalu približale stopnji šestih odstotkov, saj Trumpova administracija izvaja vrsto politik, ki inflacijo še krepijo, pravi Mark Zandi, glavni ekonomist v družbi Moody's Analytics.

Delež cenejših domov (tistih s ceno pod 400 tisoč dolarjev), ki so naprodaj, znaša približno odstotek, kar je blizu zgodovinsko nizkim vrednostim. Zandi pravi, da lahko iz tega izpeljemo napoved, da visokim cenam prodaje in najema enodružinskih hiš še ni videti konca. Zaman je tudi pričakovati, da bo gradnja novih domov dohitevala povpraševanje, saj je skoraj tretjina gradbenih delavcev priseljencev (da, prav tisti ljudje, ki jim Trump grozi z deportacijo), približno polovica pa jih je brez dokumentov. »Domovanja bodo ostala neomajno nedostopna,« pravi Zandi, »tako letos kot tudi v bližnji prihodnosti.« **B**

»Ne želite imeti 10 % v bitcoinih in 90 % v tehnoloških delnicah.«

KO UMETNA INTELIGENCA POSTANE ZAVEZNIK ŽIVLJENJA

ZDRAVNIKI, RAZISKOVALCI IN INŽENIRJI
PO VSEJ REGIJI ZDRUŽUJEJO MOČI
Z UMETNO INTELIGENCO (AI), DA BI
SPREMENILI, KAKO VIDIMO, RAZUMEMO
IN ZDRAVIMO BOLEZNI. TO NI VEČ
ZNANSTVENA FANTASTIKA, TEMVEČ
REALNOST, KI REŠUJE ŽIVLJENJA.

■ DANIEL FAZLIĆ – BLOOMBERG ADRIA

V medicini se dogaja revolucija. Ne taka, ki pride z velikimi besedami in obljubami o prihodnosti. Ampak taka, ki je že tukaj – tiha, a neizprosna. Zdravniki, raziskovalci in inženirji po vsej regiji združujejo moči z umetno inteligenco (AI), da bi spremenili, kako vidimo, razumemo in zdravimo bolezni. To ni več znanstvena fantastika, temveč realnost, ki rešuje življenja.

Slovenija recimo z AI analizira možganske slike, da bi bolje razumeli multiplo sklerozo, in razvija biomarkerje, ki bodo onkologom pomagali predvideti učinkovitost terapij. Hrvaški bolnišnični centri uvajajo AI pri analizi medicinskih slik, medtem ko inovativni start upi razvijajo orodja, ki zdravnikom prihranijo čas in povečajo natančnost diagnoz. V Severni Makedoniji kirurgi že operirajo s pomočjo 3D-modelov, ki jih oblikuje AI, v Srbiji

pa umetna inteligenca že sodeluje pri zgodnjem odkrivanju raka dojke, pospešuje analizo patoloških vzorcev in napoveduje bolezenske spremembe. Bosna in Hercegovina, čeprav še vedno v procesu digitalizacije, vidi umetno inteligenco kot orodje, ki bo njenemu zdravstvenemu sistemu prineslo potrebno natančnost in učinkovitost.

AI ne prevzema vloge zdravnika, ampak postaja njegov ključni pomočnik. Hitreje prepozna vzorce, analizira neskončne podatkovne množice in ponuja rešitve tam, kjer bi človek potreboval dneve, tedne ali celo mesece. Naj bo to pri zgodnjem odkrivanju raka, personaliziranih terapijah ali podpori pri kirurških posegih – AI že spreminja pravila igre.

To ni zgolj napredek za paciente in

zdravnike. To je tudi priložnost za raziskave, podjetništvo in naložbe. Tisti, ki bodo zdaj vlagali v razvoj umetne inteligence v zdravstvu, ne bodo zgolj del te revolucije – postali bodo njeni pionirji. In prihodnost? Ta je jasna. AI ne bo nadomestila človeške intuicije, empatije ali odločitev. A bo poskrbela, da bodo te odločitve bolj informirane, hitrejša in natančnejša. In to pomeni boljše in daljše življenje za vse nas.

KAKO SLOVENIJA ORJE LEDINO NA PODROČJU NOVIH TEHNOLOGIJ

Umetna inteligenca je že več let prisotna v medicini, kjer se uporablja za avtomatizacijo diagnostike in izboljšanje zdravljenja. Med vodilnimi projekti na tem področju je spletna aplikacija MS Markers, ki jo je razvil Laboratorij za slikovne tehnologije Fakultete za elektrotehniko Univerze v Ljubljani.

»Med njimi je spletna aplikacija MS Markers za spremljanje multiple skleroze (MS). Algoritmi na slikah, pridobljenih z magnetno resonanco, pripravijo poročilo o stanju paci-

enta z multiplo sklerozo,« pojasnjuje izr. prof. dr. Žiga Špiclin iz Laboratorija za slikovne tehnologije.

Zdravniki v aplikaciji naložijo slike magnetne resonance (MR) možganov pacienta in nato prejmejo poročilo, v katerem aplikacija s pomočjo algoritma določi celotni možganski volumen, volumen sive možganovine, vizualizacijo največjih sprememb lezij, primerjavo z zdravimi osebami iste starosti, letno spremembo atrofije in druge podatke.

»Atrofija možganov in

volumen lezij sta namreč zanesljiva kazalnika nevrodegeneracije oziroma vnetja in dobra napovedna označevalca dolgoročnega napredovanja invalidnosti pri bolnikih z multiplo sklerozo,« poudarja Špiclin. MS Markers uporablja najnovejše inovativne algoritme, ki so bili preverjeni na relevantnih kliničnih slikah, »da zanesljivo kvantificira te patologije in zagotovi enostavna, klinično smiselna poročila,« navaja spletna stran aplikacije.

UMETNA INTELIGENCA NAPOVEDUJE NAPREDOVANJE BOLEZNI

Raziskovalci iz Laboratorija za slikovne tehnologije sodelujejo tudi pri pilotnem projektu AI ProMIS, ki se osredotoča na napovedovanje napredovanja multiple skleroze. »Zbrali smo reprezentativni nabor podatkov pacientov z multiplo sklerozo in pripadajočih MR-posnetkov ter podatke več kot deset tisoč meritev iz teh MR-posnetkov analizirali s pomočjo umetne inteligence,« pojasnjuje Špiclin.

Modele so naučili napovedovati napredovanje bolezni ter na neodvisnem naboru podatkov preverili njihovo zanesljivost. »Pri približno 75 odstotkih bolnikov smo s temi modeli pravilno napovedali, ali bo bolezen napredovala ali ne,« dodaja. Kljub obetavnim rezultatom pa raziskovalci opozarjajo na tveganje pristranskosti rezultatov, saj se modeli učijo iz omejenega nabora podatkov in so odvisni od kakovosti vhodnih informacij.

UMETNA INTELIGENCA V PERSONALIZIRANI ONKOLOGIJI

Napredno uporabo umetne inteligence v medicini razvija tudi slovensko podjetje Genialis, ki AI uporablja pri zdravljenju raka. »Kar 96 odstotkov onkoloških zdravil nikoli ne doseže zadnje faze kliničnih testiranj – in bolnikov, ki jih potrebujejo. Razlog ni nujno v tem, da zdravila ne delujejo, ampak v tem, da je rak izjemno zapletena in heterogena bolezen. Zdravilo, ki enemu bolniku ne

pomaga, lahko drugemu reši življenje,« pojasnjuje Tjaša Krisper Kutin, glavna izvršna direktorica podjetja Genialis.

Ključno vlogo pri razumevanju, katero zdravljenje bo pri določenem bolniku delovalo, imajo biomarkerji – biološki kazalniki, ki razkrivajo specifične značilnosti bolezni.

»Genialis razvija biomarkerje tako, da z metodami umetne inteligence analizira podatke o izražanju genov pri bolnikih. Na podlagi teh podatkov naši modeli strojnega učenja napovedo, ali bo določeno zdravilo pri posameznem bolniku učinkovito,« pojasnjuje Krisper Kutin. Podjetje sodeluje predvsem s tujimi farmacevtskimi podjetji, ki razvijajo nova zdravila za raka. »Naša tehnologija se uporablja v raziskavah in kliničnem razvoju tarčnih terapij, da bi zdravila učinkoviteje dosegla bolnike,« dodaja.

V Sloveniji Genialis sodeluje z Univerzitetno kliniko Golnik. Na simpoziju ENA 2024 v Barceloni so predstavili raziskavo o biomarkerjih pri slovenskih bolnikih z nedrobnoceličnim pljučnim rakom. Skupaj so analizirali pogostost testiranja in prisotnost ključnih molekularnih sprememb, da bi razumeli, kako pogosto bolniki v Sloveniji dostopajo do tarčnega zdravljenja. »Ugotovili smo, da je več kot 95 odstotkov bolnikov v poznih stadijih bolezni z identificiranimi biomarkerji prejelo tarčno terapijo v zgodnjih

linijah zdravljenja, kar je spodbuden znak za razvoj k posamezniku usmerjene medicine pri nas,« pravijo pri Genialisu.

UMETNA INTELIGENCA KOT DIGITALNI ZDRAVNIK

Na Institutu Jožefa Stefana (IJS) so razvili brezplačen računalniški sistem HomeDOctor, ki uporabnikom ponuja nasvete za lažje zdravstvene težave. »Osredotočili smo se na slovenski zdravstveni sektor in potrebe povprečnega uporabnika. Cilj je bil razviti aplikacijo, ki bi vsem slovenskim državljanom omogočila, da dobijo zdravniško pomoč 24 ur na dan 7 dni v tednu brez potrebe po stiku z osebnim zdravnikom,« so zapisali avtorji aplikacije iz IJS Matic Zadobrovšek, Primož Kocuvan in Matjaž Gams.

Aplikacija temelji na umetni inteligenci ChatGPT-4o, v model pa so vključeni tudi podatki slovenskega zdravstvenega sistema in forum Med.Over.Net. Kljub temu avtorji poudarjajo, da HomeDOctor nikaor ni nadomestilo za strokovno zdravniško svetovanje, temveč zgolj pomoč pri osnovnih vprašanjih in usmeritvah.

Kljub velikim priložnostim pa ostajajo izzivi – od regulative in varnosti podatkov do izogibanja pristranskosti modelov umetne inteligence. Razvoj pa se nadaljuje in z vse večjo uporabo AI se slovensko zdravstvo pomika proti bolj



◀ učinkovitim in natančnim medicinskim pristopom, ki bodo v prihodnosti še bolj prilagojeni posameznemu bolniku.

AI SPREMINJA PATOLOGIJO, ONKOLOGIJO IN DIAGNOSTIKO

Umetna inteligenca v Srbiji počasi, a vztrajno prodira v zdravstveni sistem, kjer zdravnikom nudi močno orodje za hitrejšo in natančnejšo odločitve. Čeprav je AI v srbski industriji še v začetni fazi, lahko v zadnjih letih zaznamo povečano zanimanje in konkretne projekte, ki spreminjajo zdravstveno oskrbo.

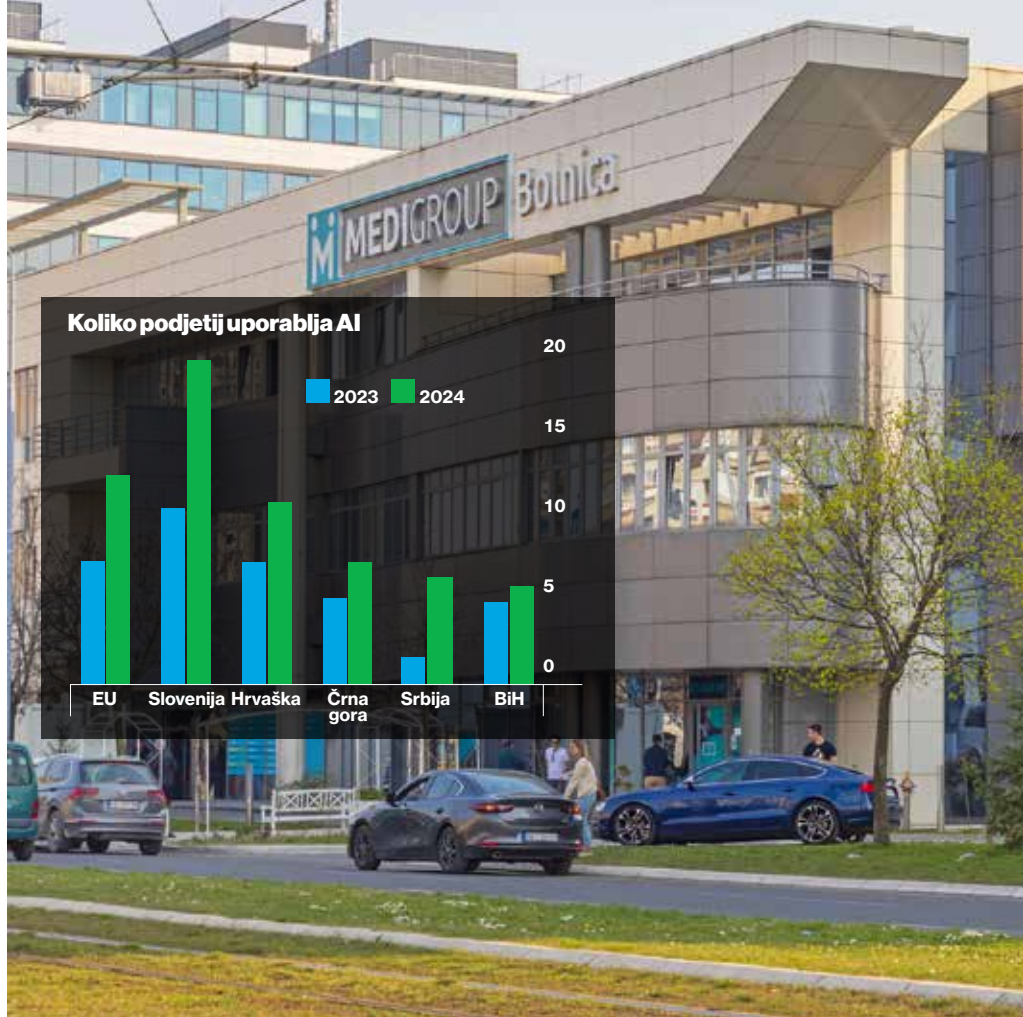
»Digitalizacija in avtomatizacija postajata ključna dejavnika za povečanje učinkovitosti diagnostike,« poudarja srbska vladna Pisarna za informacijske tehnologije in elektronsko upravo. »Naša misija je omogočiti pravočasno odkrivanje bolezni in optimalno izbiro terapije.«

ZGODNEJŠE ODKRIVANJE RAKA DOJKE

Eden najbolj ambicioznih AI-projektov v Srbiji je razvoj inovativnega sistema za analizo mamografskih slik, ki je nastal v sodelovanju Inštituta za umetno inteligenco in Inštituta za onkologijo in radiologijo Kliničnega centra Srbije.

Sistem temelji na naprednih AI-modelih, specializiranih za mamografske slike. Ti algoritmi skenirajo na stotine posnetkov na dan, zaznavajo najmanjše spremembe v tkivu in določajo stopnjo sumljivosti vsake slike.

»Ko imamo sto mamografij, ki so bile posnete v enem dnevu, AI-sistem analizira vsako od njih in ustvari prednostni seznam. Tiste slike, kjer so zaznane potencialno nevarne spremembe, postavi na vrh, tako da jih radiologi takoj pregledajo,« pojasnjuje Mirjan Nadrljanski, vodja Službe za radiološko diagnostiko na Inštitutu za onkologijo in radiologijo. Namesto da bi se slike pregledovale po vrstnem redu, jih AI razvrsti glede na tveganje, kar omogoča hitrejšo diagnosticiranje in obravnavo najnujnejših primerov.



To ne pomeni, da AI nadomešča zdravnike – nasprotno, sistem deluje kot podpora, ki radiologom pomaga prepoznati subtilne spremembe, ki bi sicer lahko ostale neopažene. Modeli so bili usposobljeni na velikih zbirkah podatkov, pri čemer so upoštevali specifične značilnosti različnih vrst tkiva, gostote dojk in preteklih primerov raka dojke.

Aplikacija se popolnoma integrira z bolnišničnimi sistemi PACS (Picture Archiving and Communication System), kar omogoča avtomatski prenos in analizo slik brez dodatnih ročnih postopkov. To pomeni, da AI samodejno obdela slike takoj, ko so posnete, in rezultate posreduje zdravnikom v nekaj minutah.

Pričakovanja so visoka – poleg izboljšanja diagnostike AI prispeva tudi k boljši organizaciji presejalnih programov, saj omogoča prednostno obravnavo najbolj ogroženih pacientk. To povečuje možnosti zgodnjega odkrivanja in uspešnega zdravljenja raka dojke, kar lahko na dolgi rok reši mnogo življenj.

Z razvojem umetne inteligence na področju mamografije Srbija sledi svetovnim trendom in postavlja temelje za širšo uporabo AI v onkologiji. Cilj ni le hitrejša diagnostika, temveč celovita optimizacija zdravljenja in povečanje dostopnosti sodobnih metod zgodnjega odkrivanja raka za vse ženske.

NATANČNEJŠA ANALIZA TKIVNIH VZORCEV

Eden najnaprednejših korakov v implementaciji umetne inteligence v srbsko zdravstvo je digitalizacija patoloških laboratorijev. Inštitut za onkologijo v Sremski Kamenici je popolnoma prenovil svoj patološki laboratorij in ga opremil z vrhunsko tehnologijo, ki omogoča digitalno analizo tkivnih vzorcev.

»Z laboratorijskim digitalnim skenerjem lahko zdaj digitaliziramo histološke vzorce in jih analiziramo s pomočjo AI, kar omogoča hitrejšo in natančnejšo diagnostiko,« pojasnjuje strokovnjaki iz Sremske Kamenice. V okviru tega sistema so že na voljo osnovna AI-orodja,

■ FOTO: DEPOSITPHOTOS



Nataša Pržulj

ki pomagajo pri analizi biomarkerjev in izboljšujejo natančnost diagnosticiranja rakavih obolenj.

»Pravi napredek pričakujemo s prihodnjimi naložbami v napredne AI-module,

ki bodo še bolj avtomatizirali procese, zmanjšali ročno delo in izboljšali točnost rezultatov,« poudarjajo. »Končni cilj je zagotoviti bolnikom pravočasno in zanesljivo diagnostiko, kar izboljšuje možnosti uspešnega zdravljenja.«

AI v patologiji omogoča tudi napredno analizo bioloških markerjev na subpikselni ravni – to so informacije, ki jih človeško oko ne more zaznati, vendar so lahko ključne pri zgodnjem odkrivanju rakavih sprememb. AI lahko s kombinacijo genomskih podatkov in histoloških analiz pomaga zdravnikom pri določanju optimalne terapije in izboljšanju dolgoročnih obetov za paciente.

»Možnost identifikacije bolezni na mikroskopskem nivoju, še preden postanejo klinično očitne, je ena največjih prednosti, ki jih AI prinaša v patologiji,« pravijo pri Inštitutu za onkologijo. V prihodnosti načrtujejo nadaljnji razvoj AI-modelov, ki bodo lahko ne le analizirali tkivne vzorce, ampak tudi predlagali najbolj optimalne terapevtske pristope na podlagi posameznikovih genetskih in bioloških značilnosti.

AI V ZASEBNEM ZDRAVSTVU: PRIMER MEDIGROUP

V zasebnem sektorju je eden vodilnih AI-uporabnikov zdravstveni sistem MediGroup, ki vključuje bolnišnice, domove zdravja, poliklinike in laboratorije. »MediGroup AI uporablja odgovorno in nadzorovano, pri čemer jasno označujemo njegovo vlogo v medicinskih analizah,« pojasnjujejo pri podjetju.

Med pandemijo covid 19 so zdravniki sistema MediGroup kot edini v Srbiji uporabljali AI za analizo pljučnih skenov, kar jim je omogočilo natančnejše ocenjevanje stadija bolezni in prilagajanje terapije. »Medtem ko zdravnik potrebuje ure za pregled tisočih slik, AI to stori v desetih sekundah. A končno diagnozo še vedno postavi zdravnik,« poudarjajo pri MediGroup.

Trenutno AI največ uporabljajo v radiologiji in ginekologiji. »Naši najsodobnejši ultrazvočni aparati kombinirajo podatke iz magnetne resonance in ultrazvoka z AI, kar omogoča natančnejšo analizo,«

pojasnjujejo. Posebna ginekološka bolnišnica MediGroup Jevremova je tudi prva v regiji, ki je uvedla AI za analizo kakovosti jajčnih celic. »To pacientkam in zdravnikom omogoča bolj informirane odločitve pri postopkih oploditve ali zamrzovanja jajčec,« razlagajo pri MediGroup.

AI se uporablja tudi pri individualizaciji terapij pri bolnikih z neplodnostjo, saj lahko napredni algoritmi analizirajo zdravstveno zgodovino in hormonske vrednosti posameznika ter predlagajo najbolj optimalen pristop k zdravljenju.

AI KOT STRATEŠKA PRILOŽNOST

Srbska strategija za razvoj umetne inteligence do leta 2030 predvideva večjo uporabo AI v zdravstvu in biotehnologiji. »Eden ključnih ciljev je povečati uporabo AI za izboljšanje zdravja prebivalstva,« piše v strateškem dokumentu.

Profesorica Nataša Pržulj, ki dela na univerzi Mohamed bin Zayed University of Artificial Intelligence (MBZUAI) v Abu Dabiju, opozarja, da so za resničen preboj AI v srbsko zdravstvo potrebna večja vlaganja in sodelovanje z mednarodnimi strokovnjaki.

»Zunanji kapital in strokovnjaki iz srbske diaspore bi lahko pospešili razvoj AI v zdravstvu,« poudarja. Kot primer uspešne AI-strategije navaja Združene arabske emirate, kjer je njena univerza podpisala pogodbo z ministrstvom za zdravje o povezovanju genomskih podatkov s celotnim zdravstvenim sistemom države. »Cilj je izboljšati precizno medicino in omogočiti ljudem daljše in bolj zdravo življenje,« razlaga Pržulj.

Srbija ima zdaj priložnost, da z razvojem AI v zdravstvu sledi globalnim trendom in postane regionalni tehnološki igralec. »Z ustrezno strategijo in vlaganji lahko Srbija postane AI-središče v medicini na Balkanu,« zaključuje Pržulj.

Zanimanje investorjev za AI v zdravstvu narašča, kar ponuja nove priložnosti za lokalne zagonske projekte in tehnološka podjetja. Srbija se lahko s pravim pristopom pozicionira kot vodilna država v regiji pri razvoju in implementaciji umetne inteligence v zdravstvenem sektorju.

◀ KAKO AI SPREMINJA HRVAŠKI ZDRAVSTVENI SISTEM

Umetna inteligenca se že aktivno uporablja v hrvaškem zdravstvu, predvsem pri diagnostiki, personaliziranem zdravljenju in analizi medicinskih podatkov. Klinični bolnišnični center (KBC) Rijeka in druge zdravstvene ustanove postopoma uvajajo tehnologijo, da bi izboljšale natančnost diagnoz, pospešile administrativne procese in zdravnikom omogočile sprejemanje bolj informiranih odločitev.

»Umetna inteligenca v zdravstvu ima potencial, da revolucionarno spremeni način, kako diagnosticiramo, zdravimo, upravljamo podatke in preprečujemo bolezni, kar vodi k natančnejši, hitrejši in učinkovitejši zdravstveni oskrbi,« navaja v KBC Rijeka.

Eden izmed segmentov, kjer AI kaže izjemne rezultate, je analiza medicinskih slik. Algoritmi umetne inteligence analizirajo rentgenske posnetke, MRI, CT in ultrazvok, kar zdravnikom pomaga pri odkrivanju bolezni, kot so tumorji, srčne bolezni in nevrološke motnje.

KBC Rijeka aktivno vključuje AI v različne vidike svojega delovanja. Nedavno so pridobili dva sodobna ultrazvočna aparata za Klinični zavod za radiologijo, ki uporabljata umetno inteligenco za računalniško podprto diagnostiko. »Ti aparati omogočajo natančnejšo in hitrejšo analizo medicinskih slik ter pomagajo zdravnikom pri sprejemanju odločitev o diagnozi in terapiji,« poudarjajo v KBC Rijeka. Poleg tega bolnišnica sodeluje v mednarodnih raziskovalnih projektih, ki uporabljajo AI za izboljšanje zdravljenja pacientov.

»Pridružili smo se projektu European Horizon 2020 CHAIMELEON, katerega cilj je razvoj orodja za podporo pri odločanju, ki bo zdravnikom pomagal pri zdravljenju raka,« navaja bolnišnica. Projekt CHAIMELEON vključuje visokokakovostne medicinske slike in klinične podatke ter razvija modele umetne inteligence za napovedovanje poteka bolezni,

izbiro optimalne terapije in spremljanje bolnikovega stanja skozi čas.

V bolnišnici poudarjajo, da se odzivi pacientov na uporabo umetne inteligence razlikujejo. »Reakcije pacientov se razlikujejo, vendar so v veliki meri odvisne od informiranosti in zaupanja v novo tehnologijo,« pravijo v KBC Rijeka.

HRVAŠKI ZAGONSKI PODJETNIKI IN RAZISKOVALNI PROJEKTI

Umetna inteligenca ni omejena le na velike bolnišnice – uporablja se tudi v hrvaškem startup ekosistemu. Newton Dictate, orodje, ki ga je razvil hrvaški startup, omogoča samodejno prepisovanje govornega medicinskega besedila v pisno obliko, kar bistveno pospeši vnos podatkov v medicinsko dokumentacijo.

AI-MODELI SO PRAV TAKO DOBRI, KOT SO RAZNOLIKI PODATKI, NA KATERIH SO TRENIRALI, V ZDRAVSTVU PA SO PODATKI POGOSTO RAZDROBLJENI IN TEŽKO DOSTOPNI.

»To tehnologijo uporablja več kot 500 zdravnikov na Hrvaškem, pri čemer se vnos besedila pospeši tudi do osemkrat,« pojasnjuje dr. sc. Anja Barešić, koordinatorica projekta AI4Health.CRO z Inštituta Ruđer Bošković.

Drugi inovativni primer uporabe AI v zdravstvu je digitalni asistent Megi, ki

pomaga pacientom s kardiovaskularnimi boleznimi. »Megi prek klepetalne aplikacije komunicira s pacienti, jih opominja na merjenje krvnega tlaka in jemanje terapije ter zagotavlja osnovne zdravstvene nasvete,« pojasnjuje Barešić. Sistem zmanjšuje obremenitev zdravnikov in pacientom omogoča aktivnejšo vlogo pri upravljanju lastnega zdravja, še zlasti pri kroničnih boleznih, kot je hipertenzija.

Hrvaška se je pridružila evropskim prizadevanjem za digitalizacijo zdravstva prek projekta AI4Health.CRO, evropskega digitalnega inovacijskega centra, ki združuje 16 hrvaških institucij z namenom pospeševanja uporabe umetne inteligence v medicini. »Namen projekta je izobraževanje, mreženje in omogočanje testiranja inovativnih tehnologij malim in srednje velikim podjetjem ter javnih organizacijam – popolnoma brezplačno,« razlaga Barešić.

Ta pobuda ne spodbuja le inovacij v zdravstvu, temveč tudi pomaga raziskovalcem in podjetnikom pri prilagajanju prihajajočim zakonodajnim spremembam pri uporabi umetne inteligence. »Evropa je v procesu uvajanja regulativ o uporabi umetne inteligence v različnih družbenih sektorjih, naš cilj pa je pripraviti raziskovalce in inovatorje na nove standarde,« dodaja Barešić.

IZZIVI IN OVIRE PRI UPORABI V HRVAŠKEM ZDRAVSTVU

Kljub velikemu potencialu umetna inteligenca v hrvaških bolnišnicah še vedno ni široko razširjena. »Ne moremo reči, da smo v Evropi vodilni na tem področju, a tudi zaostajamo ne. Nekaj tehnologij se že uporablja in prinaša koristi zdravstvenemu sistemu,





KAKO JE AI REŠILA OTROKOVO ŽIVLJENJE

Kirurgi v Severni Makedoniji že preizkušajo uporabo AI in naprednih tehnologij pri operativnih posegih. »Eden od naših največjih uspehov je bil 3D-model srca dvomesečnega dojenčka, ki je kirurgom omogočil uspešno operacijo in rešil življenje otroka,« pojasnjuje dr. Arsenkov.

AI se uporablja tudi pri laparoskopskih operacijah, kjer so kirurgi začeli eksperimentirati z očali za virtualno resničnost (VR). »Uporaba VR-očal omogoča kirurgom, da sliko operacijskega polja prilagodijo glede na optimalni vidni kot, kar zmanjšuje utrujenost in izboljšuje ergonomijo med dolgotrajnimi operacijami,« dodaja Arsenkov.

Po njegovih besedah je metoda varna, saj zagotavlja dvojni nadzor nad kirurškim posegom – če se VR sistem pokvari, lahko kirurg v nekaj sekundah preklopi na klasičen način spremljanja operacije. »S pomočjo AI lahko čas izdelave 3D-modelov organov skrajšamo s 15 do 20 ur na samo dve do tri ure, kar bistveno poveča učinkovitost kirurških priprav,« pojasnjuje.

Kljub obetavnim projektom pa Severna Makedonija še vedno zaostaja pri digitalizaciji zdravstvenega sektorja, kar omejuje širšo implementacijo AI v medicini. »Največja težava ni sama tehnologija, temveč pomanjkanje digitalne infrastrukture in elektronskih zdravstvenih zapisov, ki bi omogočili kakovostno analizo podatkov,« opozarja Arsenkov.

Podobno meni tudi Siniša Jović, biomedicinski inženir pri podjetju Proxiad SEE, ki razvija AI rešitve za medicinske aplikacije. »Umetna inteligenca v zdravstvu mora biti implementirana postopoma in v strogo nadzorovanem okolju, ki temelji na kakovostnih in reprezentativnih podatkih,« poudarja Jović.

Dodaja, da AI odpira nove možnosti za zgodnje diagnosticiranje bolezni, saj omogoča analizo neopaznih vzorcev, ki bi jih zdravniki sicer lahko spregledali. »Vsak posameznik ima edinstveno genetsko sestavo, kar pomeni, da je AI ključno orodje za razvoj personaliziranega zdravljenja,« pojasnjuje Jović. ►

vendar je pred nami še izziv, da povežemo te napredne sisteme v celovito digitalizirano strukturo,« poudarja Barešić.

Ena izmed glavnih težav je dostopnost kakovostnih medicinskih podatkov. »AI-modeli so le toliko dobri, kolikor so raznoliki podatki, na katerih so bili trenirani, v zdravstvu pa so podatki pogosto fragmentirani in težko dostopni,« opozarja Barešić. Poleg tehničnih in regulatornih izzivov obstaja tudi etična dimenzija uporabe umetne inteligence.

»AI je lahko pristranski, če so podatki, na katerih je treniral, omejeni ali nereprezentativni za populacijo pacientov. Zato je ključno razviti sisteme, ki so pregledni in prilagojeni potrebam lokalnega prebivalstva,« pojasnjuje Barešić.

KAKO AI SPREMINJA MEDICINO V SEVERNI MAKEDONIJI

Umetna inteligenca piše novo poglavje v zdravstveni oskrbi po vsem svetu, Severna Makedonija pa kljub izzivom sledi globalnim trendom. AI v medicini prinaša predvsem napredek pri diagnozi, kirurških postopkih in upravljanju medicinskih podatkov, kar omogoča hitrejše in natančnejše zdravljenje.

»Vprašanje ni več, ali bomo AI uporabljali v medicini, ampak kako pametno ga bomo integrirali, da bo deloval v korist pacientov,« poudarjajo makedonski strokovnjaki.

Nekatere makedonske bolnišnice že uporabljajo AI v določenih segmentih, pri čemer mlajša generacija zdravnikov hitro sprejema spremembe in sledi tehnološkim novostim.

»Umetna inteligenca omogoča hitrejše in natančnejše diagnosticiranje bolezni, kar pomeni, da lahko zdravljenje začnemo v zgodnejši fazi, to pa povečuje možnosti uspešnega okrevanja,« poudarja dr. Stefan Arsenkov, specialist abdominalne kirurgije.

Eden izmed najbolj inovativnih projektov na tem področju je podjetje 3DLoom, ki uporablja umetno inteligenco za 3D-modeliranje organov. »Naša tehnologija s pomočjo AI omogoča izdelavo natančnih 3D-modelov organov, kar kirurgom bistveno olajša pripravo na operacije in izboljša njihovo natančnost,« razlaga dr. Arsenkov.

Podjetje sodeluje z več bolnišnicami in ponuja rešitve, kot so 3D-natisnjene ortoze, individualni anatomske biomodeli, kirurški vodniki in VR/AR-modeli za medicinsko izobraževanje.

VEČ ČASA ZA DELO S PACIENTI

Eden največjih izzivov makedonskega zdravstvenega sistema je pomanjkanje usposobljenega kadra, pri čemer bi lahko umetna inteligenca vsaj deloma omilila težavo. »Velik del zdravniškega časa gre za administrativna opravila, kot so vodenje beležk, pisanje izvidov in odpustnih pisem. Če bi AI prevzel ta del, bi zdravniki imeli več časa za delo s pacienti,« pravi Arsenkov.

Podobno razmišlja Jović, ki dodaja, da je cilj umetne inteligence podpreti zdravnike pri njihovem delu, ne pa jih nadomestiti. »AI se uporablja le kot pomoč, zato ne obstaja tveganje, da bi lahko prevzel odgovornost za zdravniške odločitve,« poudarja.

Čeprav AI v Severni Makedoniji še ni množično implementirana, zanimanje zdravniške stroke hitro raste. »Trenutno umetno inteligenco uporabljajo predvsem zgodnji uporabniki ("early adopters"), vendar se vse več zdravnikov zaveda prednosti, ki jih ta tehnologija prinaša,« pravi Arsenkov.

V podjetju 3DLoom se trenutno ukvarjajo z novimi projekti, ki vključujejo imobilizacijo zlomov, uporabo virtualne resničnosti v kirurgiji in razvoj AI-orodij za veterinarsko medicino. »Možnosti, ki jih ponuja umetna inteligenca, so neomejene. Naša ekipa ima veliko idej in z navdušenjem pričakujemo, kaj prinaša prihodnost,« dodaja Arsenkov.

BREZ DIGITALIZACIJE NE BO AI

Podjetje Proxiad SEE, ki že skoraj dve desetletji deluje v jugovzhodni Evropi, ugotavlja, da je počasna digitalizacija glavni zaviralec hitrejše implementacije AI v makedonsko zdravstvo. »Večina držav v regiji še vedno razvija strategije za uvedbo AI-modelov, kar pomeni, da ima Severna Makedonija priložnost, da se uči iz tujih izkušenj in prilagodi najboljše prakse,« meni Jović.

Vendar dodaja, da bo digitalizacija zdravstvenega sistema ključni korak za širšo uporabo umetne inteligence. »Brez vzpostavitve elektronskih zdravstvenih zapisov in dostopnih medicinskih

podatkov bo razvoj AI v zdravstvu omejen. Z vztrajnostjo in premišljenim pristopom pa se lahko Severna Makedonija uspešno vključi v globalne trende umetne inteligence,« zaključuje Jović.

BOSNA IN HERCEGOVINA RAVNO PRED IZZIVOM DIGITALIZACIJE

Umetna inteligenca ima ogromen potencial v medicini, vendar njena širša uporaba v Bosni in Hercegovini (BiH) še vedno zahteva obsežna vlaganja, razvoj infrastrukture in prilagoditev lokalnim potrebam. »Zdravniki in klinike potrebujejo kakovostne podatke, specializirano opremo in boljše integrirane AI-sisteme, da bi lahko v celoti izkoristili to tehnologijo,« pravi Senad Burak, profesor Univerze v Sarajevu s področja računalniškega inženiringa in programiranja.

Kljub izzivom zanimanje za AI v zdravstvu raste, tehnologija pa postopoma prodira v različne segmente medicinske prakse, od diagnostike do kirurških posegov. Eno ključnih področij, kjer AI že kaže velik potencial, je torej kirurgija.

»Robotsko podprte operacije omogočajo zdravnikom večjo natančnost in povratne informacije v realnem času. AI-sistemi med posegi analizirajo podatke in kirurgu pomagajo pri sprejemanju odločitev,« pojasnjuje Burak. Največji napredek v prihodnosti pa pričakuje na področju diagnostike: »AI-sistemi lahko analizirajo ogromne količine medicinskih podatkov, kot so laboratorijski izvidi in medicinske slike (RTG, CT, mamografija), pogosto hitreje in natančneje kot specialisti.«

Posebno uspešna je AI pri zgodnjem odkrivanju bolezni, kot so rak, kardiovaskularna obolenja in nevrološke motnje. »AI lahko identificira nepravilnosti na rentgenskih slikah, MRI- ali CT-posnetkih s takšno natančnostjo, da je pogosto primerljiva ali celo boljša od izkušenih radiologov,« poudarja Burak. Eden od konkretnih primerov je zgodnje odkrivanje pljučnega raka, kjer AI pomaga zmanjšati število napačnih diagnoz.



PRVA AI-ORODJA ZA PREPREČEVANJE OZKIH GRL

AI se v Bosni in Hercegovini že uporablja tudi v vsakodnevni medicinski praksi, predvsem prek chatbotov in virtualnih medicinskih asistentov, ki zdravnikom in pacientom omogočajo hiter dostop do informacij.

»Medicinski centri in zasebne klinike že uporabljajo prednosti AI, še zlasti pri napovedni analitiki. Ti sistemi klinikam pomagajo pri upravljanju virov, napovedovanju števila pacientov in preprečevanju ozkih grl v zdravstvenem sistemu,« pravi Burak, ki sodeluje s privatnimi poliklinikami, ki uporabljajo elektronski medicinski informacijski sistem medex.emis za upravljanje zdravstvenih storitev.

»Sistem vsebuje elemente AI, ki pomagajo pri obdelavi podatkov, vendar za zdaj ne vključuje naprednih medicinskih analiz,« pojasnjuje. Eden glavnih izzivov pri uporabi AI v medicini v Bosni in Hercegovini je pomanjkanje kakovostnih podatkov. »Čeprav imajo nekatere klinike na tisoče pacientov, obseg podatkov še vedno ni dovolj velik za razvoj naprednih AI-sistemov, ki se zanašajo na obsežne informacije za analizo vzorcev,« opozarja Burak.

»Večina naprednih AI-sistemov, še zlasti tistih, ki temeljijo na velikih jezikovnih modelih (LLM), je zasnovanih za angleško govoreče okolje, kar otežuje razvoj lokaliziranih rešitev,« pojasnjuje.



Kljub temu globalni AI-modeli, kot je DeepSeek, širijo svojo podporo na več jezikov, kar bi lahko v prihodnosti odprlo nove priložnosti za lokalno uporabo.

Profesor Burak z ekipo načrtuje razvoj spletnega AI-asistenta, ki bi pacientom omogočil postavljanje vprašanj in prejemanje medicinskih odgovorov na podlagi preverjenih podatkov. »Največja ovira za tak sistem ostaja kompleksnost implementacije v lokalnem jeziku, vendar se s tehnološkim napredkom obetajo nove rešitve,« dodaja.

AI LAHKO PREPOZNA NEPRAVILNOSTI
NA RTG-, MRI- OZIROMA CT-SLIKAH S
TAKO NATANČNOSTJO, DA JE
POGOSTO PRIMERLJIVA ALI CELO
BOLJŠA OD IZKUŠENIH RADIOLOGOV.

AI V ZASEBNIH KLINIKAH:
PRIHODNOST ALI
PREHITEVANJE REALNOSTI?

Dr. Bojan Kozomara, direktor specialne bolnišnice za oftalmologijo Dr. Kozomara v Banji Luki, poudarja, da se je AI že začela uporabljati v oftalmološki diagnostiki. »AI se trenutno uporablja predvsem pri diagnostiki zadnjega segmenta očesa (optična koherentna tomografija – OCT) ter pri izračunu intraokularnih leč pred operacijo sive mrene,« pravi Kozomara.

Pričakuje, da bo v prihodnje tehnologija postala še bolj razširjena, saj

bolnišnica trenutno čaka na zaključno fazo postopka nakupa potrebne opreme. Podobno razmišlja dr. Ammar Đugum, lastnik Poliklinike Atrijum v Sarajevu, ki trenutno še nima implementiranih AI-rešitev, vendar aktivno raziskuje možnosti njihove uporabe.

»Razmišljamo o uporabi AI pri radiološki diagnostiki, še zlasti pri analizi rentgenskih posnetkov hrbtenice, oceni cističnih tvorb na ledvicah in drugih sprememb,« pojasnjuje Đugum. Dodaja, da so nekatera AI-orodja že zdaj izjemno natančna in v določenih primerih celo bolj ekonomična od klasičnih metod diagnostike. »Ko upoštevamo čas, ki ga zdravnik porabi za analizo podatkov, se AI-rešitve izkažejo kot stroškovno učinkovitejše za zdravstvene ustanove,« pravi.

PRVE REŠITVE TUDI V
JAVNEM ZDRAVSTVU?

Zavod za javno zdravstvo Federacije BiH umetne inteligence še ne uporablja pri svojem delu, vendar prepoznava njene potenciale. »Trenutno nimamo konkretnih projektov, ki bi vključevali AI, vendar proučujemo možnosti njene uporabe pri analizi podatkov, napovedni analitiki in optimizaciji zdravstvenih storitev,« so sporočili iz zavoda.

Na drugi strani pa Fond zdravstvenega zavarovanja Republike Srbije že preizkuša prve AI-rešitve. »V pripravi je chatbot, ki bo na naši spletni strani omogočal hitrejši dostop do informacij o pravicah iz zdravstvenega zavarovanja,« je pojasnila Darija Filipović Ostojić, vodja oddelka za odnose z javnostmi FZO RS. V prihodnosti načrtujejo še več projektov, ki bodo izkoristili prednosti umetne inteligence za izboljšanje učinkovitosti delovanja sklada.

Kljub trenutnim omejitvam AI v zdravstvu BiH pridobiva veljavo. Zasebne klinike že izvajajo prve korake k uvajanju

tehnologije, javne ustanove pa proučujejo njene potenciale. »Glavna ovira ostaja digitalizacija. Brez kakovostnih elektronskih medicinskih podatkov bo težko implementirati napredne AI-rešitve,« poudarja Burak. Vendar je optimističen glede prihodnosti. »S pravi pristopom in vlaganji se lahko Bosna in Hercegovina uspešno vključi v globalne trende umetne inteligence v zdravstvu,« zaključuje.

ALI SMO PRIPRAVLJENI
NA AI-REVOLUCIJO?

Največja nevarnost ni umetna inteligenca sama, temveč nepripravljenost, da jo sprejmemo in pametno uporabimo. Države, ki danes vlagajo v AI-rešitve, bodo jutri krojile prihodnost medicine, medtem ko bodo tiste, ki ostajajo na robu tega vala sprememb, vse težje dohajale prebojna odkritja. Digitalizacija in tehnološke inovacije v zdravstvu niso luksuz, ampak nuja. Če želimo izboljšati kakovost oskrbe, zmanjšati obremenitve zdravstvenega osebja in bolnikom omogočiti učinkovitejše zdravljenje, je čas za prilagoditev zdaj.

AI ne bo nadomestila zdravnikov, temveč jih bo opremila z močnejšimi orodji. Ne bo sprejemala odločitev namesto nas, a bo pomagala, da jih bomo sprejemali hitreje, natančneje in z bolj podatkovno podprto gotovostjo. Ne bo zmanjšala pomena človeškega stika, temveč ga bo osvobodila nepotrebnih administrativnih bremen in omogočila, da se zdravniki osredotočijo na tisto, kar je resnično pomembno – pacienta.

Čas je, da umetne inteligence v zdravstvu ne vidimo kot grožnje, temveč kot močno zaveznico. Da njen potencial ne le prepoznamo, temveč ga tudi odgovorno izkoristimo za boljšo prihodnost. To ni tehnološki napredek, ki ga lahko ignoriramo ali odložimo. To je revolucija, ki se dogaja zdaj. In prihodnost zdravstva bo prepletena z AI – vprašanje ni več, ali bomo del nje, ampak ali bomo pripravljeni, da jo usmerimo v pravo smer. **B** - Pri pisanju članka so sodelovali Urban Červek, Ana Ristović, Mirjana Joveska, Svjetlana Šurlan in Marta Premužak.

Vsredišču

Bloomberg Businessweek
Ilustracija Adam Ferriss

KRAJ JIAXING JE USPEŠNO PROIZVODNO

središče v bližini ustja reke Jangce. Čeprav ima mesto dvakrat več prebivalcev kot Chicago, zunaj Kitajske ni dobro poznano, prebivalci celine pa ga poznajo kot mesto škarij in rezil. Tu je namreč približno 80 tovarn, specializiranih za prirezovalnike, opremo za nego hišnih ljubljencev, škarje za ovce, otrokom prilagojene škarje in preostale svetovne potrebe po ostrih robovih.

V tovarni iz rumene opeke v južnem delu mesta se Ma Da sprehaja po nadstropju in pregleduje stroje, ki na minuto izdelajo na ducate jeklenih rezil. Njegovo podjetje, Haining Yongfa Clipper Blade, že skoraj 40 let izdeluje pripomočke za salone in brivnice. Svoje izdelke je dolgo prodajal prepoznavnejšim blagovnim znamkam britvic, ki so na njegove izdelke natisnile svoja imena, po pandemiji covida pa so se stvari začele spreminjati. »Ponudila se nam je priložnost,« pravi Ma. Šlo je za kombinacijo dveh stvari. Prva je bila zgolj začasna: ljudje so lase strigli doma in v svoje domove sprejemali nove štirinožne člane, ki jih je bilo treba negovati, zato je Ma zasnoval potrošniško blagovno znamko za izdelke svojega podjetja in jo poimenoval KBDS, zraven pa dodal linijo aparatov za striženje hišnih ljubljencev. Druga velika stvar, ki se je zgodila v tem času, pa je bil Temu.

Temu je v samo dveh letih postal največja spletna trgovina za ceneno blago na svetu in njegova spletna stran to atmosfero odlično ponazarja. V obiskovalca z vseh strani frčijo naključni predmeti – prevleke za avtomobilske sedeže iz umetnega usnja, kostumi žabe za mačke, ponaredki torbic priznanih znamk, prehranski dodatki, karkoli – in množica pojavnih oken, odštevalnikov in koles sreče, s katerimi si lahko prislužite posebne ugodnosti, popuste in časovno omejene ponudbe.

Kitajska, ki se ni hotela zadovoljiti zgolj z izdelovanjem stvari, ki jih nato kupuje preostali svet, je s trgovino Temu našla učinkovit način prodaje teh izdelkov neposredno potrošnikom. V svojih burnih in živobarvnih reklamah, ki so jih med tekami Super Bowl predvajali leta 2023 in 2024, je Temu kupce vabil, naj »nakupujejo kot milijarderji« in s tem opisoval tako zelo nizke cene, da lahko prav vsak brez posebnega razmisleka nakupi toliko, kolikor mu srce poželi. In ljudje počnejo prav to. S 50 milijoni ameriških kupcev na mesec je Temu po podatkih raziskovalnega podjetja Sensor Tower takoj za Amazonom najuspešnejša aplikacija za spletno nakupovanje. Podjetje za tržne raziskave EMarketer ocenjuje, da bo v ZDA letos s prodajo zaslužil 30 milijard dolarjev, kar je mejnik, za katerega je Amazon potreboval več kot desetletje.

Temu pa ni zagonsko podjetje. Njegova matična družba, PDD Holdings, od leta 2015 upravlja spletno tržnico na Kitajskem, v zadnjih letih pa se z družbo

➔ **Tovarna rezil
Haining Yongfa.**
**Fotografija: Nico de
Rouge za Bloomberg
Businessweek**



Alibaba izmenično uvrščata na prvo mesto lestvice najdonosnejših e-trgovin v državi. Temu je rezultat skrbnega proučevanja ameriških nakupovalnih navad in sistemov umetne inteligence za priporočila izdelkov, prilagojena do same skrajnosti. Družba PDD je glas o trgovini Temu razširila tako, da je kot milijarder zapravljala za oglase in subvencionirane storitve.

METEORSKI VZPON TRGOVINE V ZDA PA JE

pomagala spodbuditi še ena dinamika: dejanja Donalda Trumpa. Carine, ki jih je za Kitajsko uvedel v svojem prvem mandatu (predsednik Joe Biden pa je večino ohranil), so zvišale stroške vseh vrst izdelkov. A Trump je zanemaril skoraj stoletje staro "luknjo v zakonu", ki mednarodne pakete v vrednosti manj kot 800 dolarjev na osebo oprošča carin. Ta možnost pošiljanja izdelkov neposredno v ZDA brez dajatev precej pripomore k temu, da lahko Temu zagotavlja nižje cene od Amazona in skoraj vseh drugih trgovcev. Namesto da bi odpiral skladišča v bližini domov strank, naročila zapakira na Kitajskem v bližini tovarn, kjer so naročeni izdelki narejeni, jih naloži na tovarna letala, namenjena v večja mesta, in strankam dostavi na dom.

Biden se je zavezal, da bo odpravil davčno pravilo, ki to omogoča, vendar se to ni zgodilo. Zadevo je zdaj v svoje roke vzel Trump in odredil začasno ukinitvev omenjene "luknje v zakonu" v okviru carin, ki jih je 1. februarja uvedel za Kitajsko. Svojo odločitev ►

◀ je umaknil nekaj dni pozneje, ko cariniki niso bili prepričani, kaj storiti z gorami paketov, ki so se začeli kopičiti na ameriških letališčih. Temu si tako zdaj deli živčno negotovost s kitajsko videoaplikacijo TikTok.

Nadaljnji razcvet trgovine Temu pa ni odvisen le od Trumpa. Amazon in TikTok Shop se vse izraziteje potegujeta za kupce, ki so vedno v iskanju najnižjih cen, in kljub spodbudnim znakom zadrževanja strank Temu za trženje še vedno zapravlja s hitrostjo, ki jo bo morda težko vzdrževati v nedogled.

Toda vsaj za zdaj še naprej pridobiva kupce in prodajalce. Vrnimo se v tovarno rezil, kjer nam Ma v oblaku vonja po razgreti maščobi razloži, da je proizvajalec Yongfa prodajo svojih izdelkov začel na Amazonu. A delo z Amazonom je lahko po njegovih besedah naravnost uničujoče. Ko svoje izdelke proizvede in zapakira, jih mora Yongfa zložiti v škatle, urediti prevoz v ZDA in plačati tarifo za raztovarjanje v pristanišču. Nato mora plačati za pošiljanje izdelkov v Amazonova skladišča po vsej državi. Pristojbinam na tej točki še ni konca: tu so še oglaševanje za večjo prepoznavnost na strani Amazon.com, pakiranje in lokalno razpošiljanje strankam, kazni, če se zaloge v skladišču pravočasno ne obnavljajo, kazni, če zaloge v skladišču ostanejo predolgo, pa 15-odstotna provizija za vsako transakcijo. Na splošno, pravi Ma, Amazonove pristojbine pogoltnejo vsaj polovico zneska od vsake prodaje.

PRODAJA NA TEMUJU JE ENOSTAVNEJŠA.

Yongfa svoje izdelke pošlje v bližnje skladišče trgovca na Kitajskem in stvar je zaključena. Temu skrbi za promocijo, ob prejemu naročil pakira rezila in jih z letalom pošlje na ameriška letališča, kjer se izvrši še zadnji del dostave. Temu prodajalcu plačuje po pavšalni stopnji. Pristojbin je malo in ni fizičnih trgovin, ki bi jih bilo treba postavljati ali vzdrževati. »Nismo profesionalno podjetje za e-trgovino,« pravi Ma. »Temu je za nas lažji model.«

Za kupce pa to pomeni naslednje: Trojno pakiranje snemljivih rezil KBDS na Amazonu stane 70 dolarjev, na Temuju pa 36 dolarjev. Stranke z Amazona bodo svoje naročilo prejele čez dan ali dva, medtem ko bo dostava s Temuja trajala sedem do 10 dni. Kakorkoli že, tovarna v žep pospravi enako količino denarja. Amazonov 90-odstotni pribitek v veliki meri odraža stroške hitre dostave, ki podjetju že dolgo zagotavlja konkurenčno prednost, Temu pa dokazuje, da obstaja še ena vrsta potrošnikov.

Če na Temu gledamo zgolj kot na preprodajalca cenjenih izdelkov, si napačno razlagamo privlačnost trgovin tipa »vse za en dolar«. Poleg nizkih cen lahko brskanje po policah vzbudi občutek, podoben tistemu pri iskanju starin na boljšem trgu ali odkrivanju redkih draguljev v trgovinah s ploščami. Cilj ni vedno najti nekaj dragocenega, temveč najti nekaj zanimivega.



↑ Delavci Yongfa sestavljajo rezila.

Podjetji Dollar General in Dollar Tree imata deloma prav iz tega razloga v ZDA več trgovin kot katerikoli drugi maloprodajni trgovec.

Temu posnema značaj diskonta v vaši soseski, pomešan z estetiko števca nagrad v arkadni videoigrici. Navidezno naključen izbor izdelkov in videz neorganiziranosti e-trgovine sta del njenega bistva. Gre za nakupovanje iz čiste zabave.

Nakupovalna izkušnja na Temuju ponuja še en bonus, ki ga v tradicionalni trgovini z izdelki za en dolar ne boste dobili. Kupci pravijo, da ko naročilo teden dni ali več pozneje končno prispe, pogosto ne vedo več, kaj so sploh kupili. Trganje belo-oranžnih plastičnih vrečk ali obtolčenih kartonskih škatel lahko vzbuja vtis odvijanja darilca, ki smo si ga v preteklosti podarili sami. Ta ritual je navdihnil razmah celotnega videožanra na Instagramu in TikToku, znanega kot Temu haul, kjer se stranke snemajo med odpiranjem svojega najnovejšega izplena.

Kljub vsemu pa resnično pomemben del enačbe ostajajo nizke cene. In večina dobrih kupčij z izdelki iz trgovine Temu brez zakona o tarifah iz leta 1930 ne bi bila mogoča. Kongres je zakon sprejel z namenom zaščite ameriških kmetov in proizvajalcev pred tujo konkurenco, medtem ko so se prebijali skozi veliko gospodarsko krizo. Osem let zatem so zakonodajalci ugotovili, da carinski agenti zapravljajo čas in bogate ameriške popotnike jezijo z obdavčitvijo vsakega spominka, ki so ga ti prinesli domov iz tujine. Tako so ZDA naknadno uvedle tako imenovano pravilo de minimis. Latinska fraza se nanaša na nekaj, kar ima tako majhno vrednost, da se šteje za nepomembno. Takrat so omejitve znašale dolar za osebne predmete in pet dolarjev za darila, poslana iz tujine v ZDA.

Uradniki so te številke skozi leta zviševali, da so se uskladile z inflacijo, osnovno pravilo pa je pri tem ostalo nespremenjeno; a ob tem so prezrli znatne spremembe v obsegu svetovne trgovine. Večina sveta ima v

■ FOTO: NICO DE ROUGE ZA BLOOMBERG BUSINESSWEEK



veljavi svoje različice pravila de minimis, vendar je to v ZDA najbolj radodarno. Barack Obama je bil zadnji predsednik, ki je leta 2016 dvignil omejitve, in sicer na 800 dolarjev. V Združenem kraljestvu znaša 135 funtov (170 dolarjev). V Trumpovem prvem mandatu, v katerem si je s trgovinsko politiko s Kitajsko dal skorajda največ dela, predsednik pravila de minimis ni nikoli omenil.

↑ Delavec na stroju v tovarni Yongfa

DO BIDNOVEGA PRIHODA JE SUN QIN ŽE

veliko razmišljal o ZDA. Sun, eden od ustanoviteljev družbe PDD, nosi očala z debelimi okvirji, v pisarni pa ga ljubkovalno kličejo Dada ali stric Dada. Ko je pred desetletjem sodeloval pri uvedbi e-poslovanja na Kitajskem, so bili vlagatelji do tega skeptični. Alibaba je kraljeval na kitajskem trgu, a Sun in njegovi soustanovitelji so videli priložnost v tako imenovanem pozabljenem potrošniku, manj premožnem prebivalstvu na podežlju, lačnem ugodnih kupčij.

Ime aplikacije podjetja, Pinduoduo, bi lahko v grobem prevedli kot »združite se, prejmite več«, kar se nanaša na njihov prvotni model ponudbe storitev po znižanih cenah. Danes Pinduoduo prodaja prav

Uvoz v ZDA po pravilu de minimis

Število paketov v milijardah

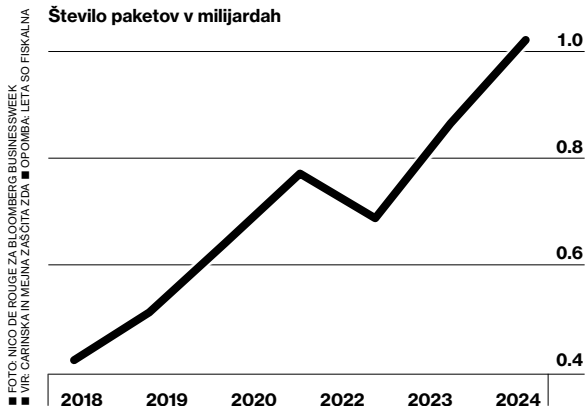


FOTO: NICO DE ROUSE ZA BLOOMBERG BUSINESSWEEK
■ VIR: CARINSKA IN MEJNA ZASLITA ZDA ■ OPOBMA LETA SO FISKALNA

vse, od živil in aparatov pa vse do pohištva, ugodne ponudbe pa so še vedno osrednje jedro izkušnje. Kupci si lahko prislužijo brezplačno zelenjavo in gotovinske nagrade, ki jih lahko v spletni trgovini unovčijo z igranjem iger prek aplikacije, vključno z igro, ki spominja na FarmVille in v kateri igralci zalivajo drevesa ter krmijo krave.

Sun je predvideval, da bi lahko pozabljenega potrošnika našel tudi v ZDA. V začetku leta 2022 je prepotoval državo, si ustvaril občutek za tamkajšnji maloprodajni trg in se seznanil z željami ameriških kupcev. Ob vrnitvi na Kitajsko se je sestal z nekdanjimi direktorji Alibabe in drugih podjetij, ki so se neuspešno poskušala prebiti na ameriški trg, pravi vir, ki želi zaradi zasebne narave pogovorov na sestankih ostati anonimen. Sun se je o svojih dognanjih posvetoval z Gu Pingping, glavno operativno direktorico družbe PDD in eno najvplivnejših žensk v kitajski tehnološki panogi.

Želela sta se izogniti neposrečenim potezam Jacka Maja, soustanovitelja Alibabe, ki je ameriškim uradnikom dolga leta odkrito dvoril in jim tako poskušal dokazati, da lahko na Kitajskem računajo na vsaj eno zaupanja vredno osebo. Na srečanju s predsednikom Trumpom leta 2017 je Ma obljubil, da bo v ZDA poskrbel za milijon novih delovnih mest. Trump je svojo trgovinsko vojno vseeno nadaljeval, z delovnimi mesti ni bilo nič, Ma pa se je zameril predsedniku Šiju Džinpingu, ki ga je motila njegova vedno bolj izstopajoča javna podoba, in se v bistvu več let skrival. Zaposleni v družbi PDD, ki so prej delali za Alibabo, so se Sunu potožili, da je Ma v Washingtonu zapravljal veliko preveč časa in denarja.

Kitajske poslovneže je Majev vrtoglavi padec spomnil na njihov stari pregovor: najglasnejša ptica na vrhu drevesa bo ustreljena prva. Sun se je zato odločil, da bo raje tiha ptica. Prek tiskovnega predstavnika trgovca Temu je našo prošnjo za intervju zavrnil.

Nekaj mesecev po svoji turneji po ZDA je Sun v Delawareu ustanovil podjetje pod imenom Whaleco in odprl majhno pisarno v Bostonu, večinoma za pravne in računovodske oddelke. Eden od prvih uslužbencev pravi, da je bilo kolektivu sprva rečeno, da podjetje načrtuje razširitev pisarne, vendar se to ni nikoli zgodilo. Večina dela so potihoma preusmerili nazaj na Kitajsko.

Na svojem sedežu ima PDD sloves neizprosne kulture na delovnem mestu. Drži se mantre 11-11-6, kar pomeni, da se od zaposlenih pričakuje, da bodo delali od 11. do 23. ure šest dni v tednu. (Včasih jih delodajalec prosi tudi za nadure.) Gre za različico režima 996, ki so ga Alibaba in druga kitajska tehnološka podjetja ukinila, ko jim je na prste stopila vlada. Leta 2018 je Colin Huang, takratni izvršni direktor družbe PDD, na sestanku v mestni hiši obljubil, da bodo zaposleni lahko prosti ob koncih tedna, vendar podjetje ob ►



koncih tedna danes še vedno dela. »V podjetju Temu se delovni čas razlikuje glede na ekipe in naravo njihovega dela z možnostjo prilagajanja različnim uram začetka in konca delovnika,« pravi tiskovni predstavnik podjetja. »Prednost dajemo spodbudnemu delovnemu okolju, ki našim ekipam omogoča, da delajo po svojih najboljših močeh.«

NA NEDAVNI DELOVNI DAN SMO ZJUTRAJ V

Šanghaju zaposlene lahko videli šprintati s postaje podzemne železnice, da bi pravočasno prispeli v pisarno pred 11. uro. Če zamudijo le nekaj minut, so lahko ob plačilo. Tisto noč so luči v polovici nadstropij malo pred polnočjo še vedno gorele, ob cesti poleg stavbe pa so taksiji čakali na še zadnje zamudnike. Kultura, ki spominja na tisto iz serije Severance, vključuje tudi obsedenost s tajnostjo, pravijo nekdanji zaposleni, ki želijo ostati anonimni, saj je podjetje PDD številne nekdanje zaposlene že tožilo. Številni zaposleni sploh ne poznajo pravih imen svojih sodelavcev - vsi namreč uporabljajo vzdevke in se pogosto poimenujejo po vrstah sadja ali zelenjave. (Eden od izvršnih vodij sliši na ime Krompir.) Te prakse so se domislili v Alibabi, kjer so se Ma in drugi vodstveni delavci klicali po imenih likov iz romanov o borilnih veščinah in pri tem zatrjevali, da vzdevki pomagajo izravnati korporativno hierarhijo. Vodje v podjetju PDD so šli še korak dlje, saj osebju odsvetujejo stike s sodelavci prek aplikacije WeChat.

Intenzivna kultura tega podjetja je na Kitajskem postala glavna tema pogovorov. Leta 2020 je podjetje PDD tri milijarde juanov (460 milijonov dolarjev) namenilo ekskluzivnim sponzorskim pravicam za pomladni



Jutranja naglica na poti na sedež podjetja PDD v Šanghaju.

gala festival, vsakoletno praznovanje lunarnega novega leta in najbolj gledan televizijski program na Zemlji, ki ga prenaša nacionalna televizija CCTV. Tik pred novim letom pa se je uslužbenec podjetja PDD po odhodu z dela zgrudil na tla in umrl - o dogodku so poročali po vsej državi in delovni pogoji v celotni panogi so se znašli pod neusmiljenim drobnogledom. Podjetje PDD je pod pritiskom javnosti preklalo sklenjen posel s hišo CCTV.

Podjetje PDD je v ZDA prispelo septembra 2022 z uvedbo trgovine Temu. (Ime, ki se izgovarja »té-mu«, izhaja iz fraze »team up, price down« (»ekipa gor, cene dok«), korporativne mutacije prvotnega slogana družbe Pinduoduo.) Podjetje PDD je kmalu zaslutilo naslednjo odlično priložnost za oglaševanje - dogodek, ki ga na Kitajskem včasih opisujejo kot »ameriški pomladanski gala festival,« v Ameriki pa mu pravijo Super Bowl. Prvi oglas za trgovino Temu je bil predvajan nekaj mesecev pozneje, milijonom Američanov pa je prikazoval pastelno oranžne škatle in nizke cene. Oglaševanje trgovine Temu se je od drugih reklam na dogodku Super Bowl razlikovalo v dveh pogledih: po smešno nizki ceni produkcije in odsotnosti slavnih osebnosti v oglasih. Po mnenju ekipe za trženje naj bi uporabnike k prenosu aplikacije gnala radovednost in to, da so honorarji za znane osebnosti stran vržen denar, pravi s strategijo podjetja seznanjen vir, ki ostaja anonimen.

Ameriški maloprodajni trgovci trgovine Temu sprva niso jemali resno, saj so v njej videli le kopijo trgovine Wish, še enega potencialnega osvajalca maloprodaje, ki se ni dolgo obdržal. (Trgovina Wish se je prav tako zanašala na uvoz cenenegega blaga iz Kitajske in pogorela po številnih pritožbah zaradi nizke kakovosti in



Alisha Sholtis na svojem domu v Davisonu (Michigan) snema videoposnetke, v katerih predstavlja svoje nakupe na Temuju.

dolgotrajne dostave, ki je v določenih primerih trajala celo mesec dni.) Sun, predsednik trgovine Temu, je spredel, da mora njegova storitev za ohranitev ugleda dostavljati hitreje kot Wish in se hitro znebiti izdelkov nizke kakovosti. Shein, kitajski trgovec s hitro modo, je ponudil še boljši model. Podjetje je našlo cenovno ugoden način, kako oblačila v ZDA dostavi v enem tednu, in tako povsem obnorelo ameriške najstnice. Temu je odprl skladišča v provinci Guangdong, kjer se izdelava večina svetovnih oblačil, in v Yiwuju, mestu, ki slovi po izdatni ponudbi drobnega blaga, kot so poceni nakit in božični okraski. Sun je v prvem letu delovanja trgovine Temu prebral vsako pritožbo stranke, pravi oseba, ki želi ostati anonimna, saj je za ta podatek izvedla v zasebnem pogovoru.

Temu je lani kupil še več oglasov na dogodku Super Bowl in si tako zagotovil naziv blagovne znamke v duhu svojega časa ter minuto in pol posmeha v skeču oddaje Saturday Night Live. (V oddaji so za izdelke predlagali nekaj novih satiričnih sloganov: »Brez prisilnega dela« in »Čisto malo svinca«.) Temu je postal nosilec globalnih ambicij podjetja PDD, najprej v Severni Ameriki, Avstraliji in Novi Zelandiji, nato v Evropi in nazadnje še v drugih delih Azije, vključno z Japonsko in Filipini. Družba Apple je navedla, da je bil Temu leta 2024 v več kot 20 državah največkrat prenesena aplikacija za iPhone. Sun je očitno našel svojega pozabljenega potrošnika.

»Nekateri pravijo, da v trgovini Temu ne bi smeli kupovati, a kaj ko Amazon dobesedno popolnoma enak izdelek prodaja po dvakrat ali trikrat višji ceni.«

Alisha Sholtis je nekega dne brskala po Facebooku,

ko je nenadoma opazila oglas za mini arkadno igrico, ki s pomočjo prijemala deli sladkarije in plastične figure. Za aplikacijo, v kateri je bila igrica naprodaj, ni še nikoli slišala, vendar se ji je cena deset dolarjev zdela ugodna, zato je prenesla aplikacijo Temu in oddala naročilo. Nekateri ljudje bi lahko imeli pomisleke glede vnosa številke kreditne kartice v neznano aplikacijo, a Sholtis ne spada mednje. »Sem oseba, ki najprej odreagira in šele nato razmišlja,« pravi.

Ko je igrica s prijemalom končno prispela, je Sholtisova posnela objavo o svojem nakupu na Temuju in jo delila na TikToku. Objava je hitro zbrala ogromno ogledov, kar je Alisho pripeljalo do menjave zaposlitve in zasvojenosti z impulzivnim nakupovanjem. Za svojo jedilno mizo v michiganskem Davisonu, uro vožnje severno od Detroita, se spominja svoje poti od poklica v zdravstveni negi do profila vplivnice na družbenih medijih, pri tem pa brska po kopici stvari, ki jih je kupila v trgovini Temu, in se nato snemala med pregledovanjem. Njeni videoposnetki privabijo tudi do tri milijone ogledov.

38-LETNA ALISHA BRSKA PO SVOJI

hiši in išče ponaredek Stanleyjevega bidona (blagovna znamka: Meoky), otroške superge in šopek umetnega cvetja - same odlične kupčije z aplikacije Temu. Posnela je serijo priljubljenih videoposnetkov, v katerih prikazuje, kako lahko izdelke, ki so naprodaj na Amazonu, za veliko nižjo ceno najdete tudi na Temuju. Za še eno serijo videoposnetkov je kupila več ponaredkov modnih torbic, vključno s ponarejeno torbico znamke Marc Jacobs in ponaredkom torbice znamke Bogg za 20 dolarjev. »Popolnoma ista je kot original,« zašepeta. »Le imena ni na njej.« Ne strinja se s trditvijo, da sta trgovca Temu in Shein slaba samo zato, ker sta kitajskega porekla. »Nekateri pravijo, da v trgovini Temu ne bi smeli kupovati, a kaj ko Amazon dobesedno popolnoma enak izdelek prodaja po dvakrat ali trikrat višji ceni.«

To ne drži povsem. V številnih primerih v ponudbi na Temuju vidimo fotografije, ki so enake tistim na Amazonu, z istimi modeli v enakih pozah, cena izdelkov pa je izrazito nižja. A izkaže se, da so dejanski predmeti pogosto drastično drugačni. Na uredništvu Bloomberg Businessweek smo naročili za stotine dolarjev suknjičev, srajc, puloverjev in drugih oblačil, ki sta jih oba trgovca ponujala pod identičnimi podatki, in ugotovili, da so različice trgovca Temu na splošno izdelane iz poliestra in drugih cenenih tkanin. Široko krojena ženska majica z Amazona iz mešanice bombaža, poliestra in elastana je mehka na otip, medtem ko je njen ekvivalent iz trgovine Temu v celoti poliestrski in stane polovico manj, ob dotiku pa imate občutek, da imate v rokah otroški nogometni dres.

Že sama količina izdelkov, ki se danes prodajajo na spletu - nekateri so si med seboj enaki, drugi pa skoraj enaki - otežuje opredelitev pojma ponaredek. Poglejte le primer Nicholasa Widmanna, strojnega inženirja, ki si je izmislil napravo v obliki ptičjega kljuna za luknjanje pločevink za pivo (luknja ob strani pločevinke je namenjena hitrejšemu pitju). Po navedbah oglasnega gradiva lahko s pripomočkom Krak'in Shotgun pločevinko piva preluknjate varnejše, kot če se tega lotite s ključem za vrata ali z zobmi. Widmann je začel pripomoček Krak'in prodajati za 20 dolarjev in leta 2022 užival v svojem trenutku slave, ko je mladina med spomladanskimi počitnicami na peščenih plažah objavljala videoposnetke svojih pivskih podvigov. V roku enega leta so se v ponudbi Temuja pojavile kopije, ki so stale le 1,69 dolarja. V videoposnetkih na TikToku so kupci namesto vzradoščenih pohval zdaj delili svoja priznanja, da se počutijo neumne - 20 dolarjev so namreč zapravili za nekaj, kar je na Temuju na voljo že za nekaj dolarjev. Widmann je tožil podjetje in se tako pridružil nekaj več kot 30 primerom tožb zaradi kraje intelektualne lastnine, s katerimi se podjetje sooča v ZDA. Aprila 2024 sta stranki dosegli poravnavo, katere podrobnosti pa niso znane; primera nista želeli komentirati.

V TRGOVINI TEMU PRAVIJO, DA IMAJO vzpostavljen avtomatiziran sistem za odkrivanje morebitnih ponaredkov in zaposlujejo osebje, ki pregleduje posamezne odkrite ponaredke, od septembra 2023 pa je imetnikom pravic na voljo tudi nadzorna plošča, kjer lahko vložijo in spremljajo svoje zahteve. »Temu se močno zavezuje zaščiti pravic intelektualne lastnine in zagotavljanju varnega trga za blagovne znamke in potrošnike,« pravi tiskovni predstavnik podjetja.

Ponaredki so na internetu že dolgo težava. Alibaba, Amazon, eBay in Wish so bili v določenih obdobjih že pod skrbnim pregledom in so sprejeli ukrepe za zgladitev sporov z blagovnimi znamkami in regulatorji, a ponaredki si še vedno znajo utreti pot na spletne strani. »Zaradi hitre širitve trgovine Temu obstaja nevarnost, da bo to težavo vedno težje odkriti, ni pa to nič novega,« pravi Robert Freund, odvetnik s področja e-trgovine v Los Angelesu. »Temu je le še ena od številnih spletnih strani, kjer se to lahko dogaja v velikem obsegu,« pravi. Evropska unija je oktobra vseeno sprožila preiskavo trgovine Temu in ameriški zakonodajalci so ponaredke s Kitajske navedli kot utemeljitev za ponovni pregled pravila de minimis, a so prizadevanja za ta pregled v kongresu resda obstala na mrtvi točki.

Amazon je trgovino Temu začel jemati dovolj resno, da se je lani lotil podobne storitve z imenom Haul. V njegovi aplikaciji tapnete na gumb in že se znajdete v trgovini znotraj trgovine, obarvani v vijoličasto in neonsko rumeno barvo, odštevalniki časa pa naznanjajo, da

so vsi izdelki na voljo s 50 odstotki popusta. V ponudbi najdemo že znano pisano paleta puloverjev, lopatic in pripomočkov za masažo lasišča. Številni prodajalci so iz Kitajske in svoja naročila prek meje pošiljajo na podlagi pravila de minimis. Toda Haul se ne more povsem kosati s hitrostjo trgovine Temu; dostave trajajo od enega do dveh tednov.

Uspeh trgovine Temu za Amazon ne pomeni eksistencialne grožnje. Po podatkih raziskovalne skupine Earnest Analytics so najbolj nastradale hobi trgovine, trgovine s potrebščinami za ustvarjanje ter diskontne prodajalne, kot sta Dollar General in Dollar Tree. »Druga ameriška podjetja se v določenih pogledih zgledujejo po inovacijah trgovca Temu, zlasti z odpiranjem skladišč na Kitajskem ali v Mehiki z namenom pakiranja naročil in posamičnega pošiljanja v ZDA brez carinskih dajatev,« pravi Derek Lossing, ustanovitelj svetovalnega podjetja Cirrus Global Advisors za področje logistike. Učinek je ukinitve delovnih mest v ZDA, kjer so delavci plačani več kot 20 dolarjev na uro, in najem delavcev na Kitajskem, kjer urne postavke znašajo pet dolarjev, podobno kot pri preseljevanju delovnih mest, ki je spodkopalo proizvodno bazo tako imenovanega pasu rje v ZDA. »Kako bi sicer lahko ostali konkurenčni, ko pa ljudje za 13 dolarjev kupijo dvojne kavbojk, poslanih neposredno iz Kitajske?« se sprašuje Lossing. »Kot Američan ste na izgubi ne glede na to, kaj izberete.«

PRAVILO DE MINIMIS JE BILO PRED POJAVOM trgovin Temu in Shein vedno bolj obrobno vprašanje. Kim Glas je pod Obamo služila na ministrstvu za trgovino, v času Bidnove administracije pa je bila imenovana v Komisijo za gospodarski in varnostni pregled na relaciji ZDA-Kitajska - gre za 12-članski odbor, ki kongresu zagotavlja letna poročila o trgovinskih odnosih med državama. Novembra je komisija objavila poročilo na 800 straneh, v katerem je podrobno opisala grožnjo, ki jo Temu in podobni trgovci predstavljajo za ameriška podjetja in javno varnost. Ključno priporočilo je bila odprava pravila de minimis. »Če te "luknje v zakonu" ne odpravimo, bodo nadaljnje uvozne dajatve le še poslabšale težave, ki jih Trump poskuša rešiti,« pravi Glas, ki je tudi predsednica in izvršna direktorica Nacionalnega sveta tekstilnih organizacij. »Iz Kitajske se bo na nas usul plaz paketov, kakršnega še nismo videli.«

Kombinacija Trumpovih carin in sprememb v nakupovalnih navadah, ki jih je povzročila pandemija - oboje se je izkazalo za trajno - je sprožila eksplozijo števila majhnih paketov, ki v ZDA vstopajo na podlagi pravila de minimis. S 400 milijonov v letu 2018 je število naraslo na 1,4 milijarde v letu 2024, večina pa jih je prišla iz Kitajske. V istem času se je število pošiljk, ki v ZDA vstopajo po tradicionalnih kanalih, povečalo za manj kot deset odstotkov. »Nastala je trgovinska nočna mora,« pravi Glas. »Pravilo omogoča vstop blaga skozi

S 400 milijonov v letu 2018 je število naraslo na 1,4 milijarde v letu 2024, večina pa jih je prišla iz Kitajske. V istem času se je število pošiljk, ki v ZDA vstopajo po tradicionalnih kanalih, povečalo za manj kot deset odstotkov.



stranska vrata, s tem pa tudi izogibanje nadzoru, izogibanje upoštevanju predpisov o varnosti potrošnikov in izogibanje tarifam.«

Trgovca Temu je zaslutil politično nevarnost in se zavaroval. Od konca lanskega leta daje prodajalcem možnost, da svoje izdelke pošiljajo in shranjujejo v skladiščih, ki jih imajo v lasti ali najemu v ZDA, pravi tiskovni predstavnik trgovca Temu. Poleg tega Temu sklepa pogodbe z logističnimi podjetji v ZDA, da bi tako pospešil dobavne roke in zmanjšal odvisnost podjetja od pravila de minimis. Zdaj približno polovica vseh izdelkov, ki jih Američani naročijo v trgovini Temu, pride iz domačih skladišč, navaja še en vir, ki je seznanjen s poslovanjem podjetja. Mednarodna rast je postala za matično družbo trgovine Temu še zlasti pomembna, saj kitajska gospodarska recesija obremenjuje njeno poslovanje na domačih tleh. Revizija trgovinske politike ZDA bi imela uničujoče posledice.

Najučinkovitejša rešitev bi bila, da kongres spremeni zakon, vendar prizadevanja za kaj takega niso nikoli obrodila sadov. Drug pristop pa vključuje nadzor. V izteku mandata Bidnove administracije je Bela hiša predlagala pravila, ki bi odpravila luknjo v davčni zakonodaji s področja carin, in zahtevala, da pošiljatelji, ki vložijo zahtevek za oprostitev po pravilu de minimis, predložijo dodatna razkritja. Carinska in mejna zaščita ZDA sta se s postopkom oblikovanja pravil uradno začeli 13. januarja - teden dni prej, preden je Trump prevzel funkcijo.

Trump, ki ima z regulatorji le malo potrpljenja, je našel način, kako se izogniti podrobnostim. Carine,



**Izbor predmetov
s posnetkov, ki jih
Sholtis snema po
nakupih na Temuju.**

ki jih je podpisal 1. februarja, so narekovale odpravo pravila de minimis, kot glavna utemeljitev pa je bil naveden uvoz fentanila, čeprav bo to vseeno vplivalo tudi na Temu. Z vključitvijo v izvršilno odredbo lahko Trump spremembo doseže hitreje kot prek regulatorjev ali kongresa, vendar je to odredbo lažje pravno izpodbijati. A še preden bi lahko prišlo do te točke, je Trump politiko de minimis povrnil v prejšnje stanje, da bi tako uradnikom dal čas, da se ustrezno pripravijo. Njegov načrt za uvedbo dajatev za Kanado in Mehiko vsebuje podobno določbo o pravilu de minimis.

Sprememba pravila de minimis je politično tvegana, enako pa velja tudi za same carine. Obe odločitvi bosta skoraj zagotovo dvignili cene za potrošnike. Po podatkih raziskave marketinškega podjetja Omnisend več kot polovico Američanov skrbi, da bodo carine privedle do višjih cen kitajskega blaga, 42 odstotkov pa jih nasprotuje dodatnim dajatvam. Trump sicer rad vidi, da mu pripisujejo strog odnos do Kitajske, hkrati pa želi ugoditi svojim podpornikom, in med Američani je veliko takih, ki z veseljem izkoristijo priložnost za ugoden nakup, kjerkoli se jim že ponudi.

Celo Sholtis se kljub naklonjenosti, ki jo čuti do trgovine Temu, občasno znajde v precepu. Med intervjujem tik po volitvah je bila na zelenici pred njenim domom v tla še vedno zasajena tabla z napisom Trump Vance 2024. »Kar nekam slab občutek imam, ker naročam toliko ponaredkov - zdaj namreč rada malo bolj podpiram ameriška podjetja,« pravi. »Težki časi so, človek.« ^B - Spencer Soper, Zheping Huang in Claire Che z Luz Ding

INDUSTRIJA VERIŽENJA BLOKOV V REGIJI

KDO SO ŽENSKE V TEM (ŠE VEDNO) PRECEJ MOŠKEM SVETU?

MATEJ PRŠA - BLOOMBERG ADRIA

ŽENSKE VSE MOČNEJE ZAVZEMAJO SVOJE MESTO V spletni industriji. Od programiranja do vodenja projektov, od strateškega vodenja do kreativnega oblikovanja skupnosti, na novo opredeljujejo vlogo žensk v tehnološkem sektorju. Pogovarjali smo se z ženskami iz regije Adria, ki so postale voditeljice v svetu decentralizacije, inovacij in tehnologije veriženja blokov.



TANJA BIVIC PLANKAR:

OD DRUŽINSKEGA DOPUSTA DO INOVACIJ VERIŽENJA BLOKOV

Tanja Bivic Plankar je svojo kariero začela v novinarstvu, vendar je leta 2017 stopila v svet tehnologije. Danes kot predsednica Blockchain Alliance Europe vodi pobude za izobraževanje in sprejemanje tehnologij veriženja blokov v poslovnih procesih. Hkrati deluje kot strokovnjakinja za komunikacije v podjetju Netis, kjer se osredotoča na digitalne identitete.

»Vse se je začelo s hekerskim napadom na Ethereum DAO, ki je uničil naš družinski dopust,« se spominja Tanja Bivic Plankar. »Fasciniralo me je, da obstaja tehnologija, ki je pomembnejša od druženja in uživanja na soncu in morju.« Ta trenutek je postal prelomnica v njenem življenju in jo iz sveta medijev popeljal v industrijo veriženja blokov.

Eden od projektov, na katere je posebej ponosna, je sodelovanje s sommeliersko šolo Sommelier Master, kjer so kot prvi v Evropi uvedli diplome veriženja blokov. »To ni bil zgolj tehnični projekt, temveč korak naprej za celotno industrijo,« pravi Tanja in poudarja, da takšne poteze krepijo zaupanje in kredibilnost certifikatov.



INES ISLJAMI:

USTANOVITEV STARTUPA TXFUSION

Ines Isljami je v industrijo Web3 pripeljala izkušnja iz Indije, kjer je živela in delala.

»Pred več kot desetimi leti sem se znašla v situaciji, ko nisem mogla pridobiti svoje zdravstvene kartoteke iz Srbije, čeprav sem jo nujno potrebovala.

Takrat sem se zavedela, kako pomembno je imeti nadzor nad lastnimi podatki.« Ta zavest o potrebi po rešitvah, ki omogočajo decentralizacijo in transparentnost, jo je pripeljala do tehnologije veriženja blokov.

V največji ponos v karieri je Ines Isljami ustanovitev txFusiona, startupa, ki razvija inovativne rešitve Zero Knowledge (ZK) za ethereum in bitcoin. »Čeprav to ni moj prvi startup, je txFusion poseben, saj odraža mojo vizijo in vrednote,« pojasnjuje.

Ines poudarja pomen ZK-tehnologije, ki omogoča zasebnost in učinkovitost bločnih transakcij ter jih približuje širši skupnosti. »To zame ni zgolj poslovni podvig, temveč priložnost, da prispevam k industriji, ki ima moč spreminjati svet.«



EMILIJA VUKOVIĆ:

OD MEDICINSKE FAKULTETE DO BLOČNE REVOLUCIJE

Kot doktorica medicine po izobrazbi se je Emilija Vuković podala na nenavadno pot - od tradicionalne medicinske prakse do pionirskih podvigorv v industriji veriženja blokov. »Vedno me je navduševala ideja, kako lahko tehnologija izboljša življenja ljudi, ne le v medicini, ampak tudi širše. Veriženje blokov je bil naraven korak v mojem raziskovanju novih rešitev,« se spominja Emilija Vuković.

Leta 2017 je postala izvršna direktorica fundacije, ki je delovala na področju kriptovalut. Čeprav je že takrat delovala v zdravstvu, ji je veriženje blokov odprlo vrata do številnih inovacij. »Združitev zdravstva in tehnologije mi je ponudila neverjetno priložnost, da z inovacijami izboljšam sisteme, ki trpijo zaradi neučinkovitosti in pomanjkanja transparentnosti,« pojasnjuje.

Medicina ostaja v središču Emilijinega dela. Trenutno pripravlja doktorsko disertacijo, v kateri raziskuje uporabo tehnologije veriženja blokov v medicini. »Predstavljajte si svet, kjer imajo pacienti popoln nadzor nad svojimi zdravstvenimi podatki, ki so varni, transparentni in dostopni le z njihovo privolitvijo. Tehnologija podatkovnih blokov lahko to omogoči,« pravi z navdušenjem.

Eden od njenih projektov vključuje razvoj sistema za sledenje medicinskim podatkom in zdravlilom z uporabo te tehnologije, kar bi lahko zmanjšalo napake v zdravstvenih sistemih. »Naš cilj ni le inovacija zaradi inovacije. Gre za ustvarjanje konkretnih rešitev, ki lahko rešijo življenja,« dodaja.



BELMA GUTLIČ:
NJEN STARTUP SO PREVZELI KANADČANI

Kot podpredsednica inženirstva v podjetju ChainSafe Belma Gutlić vodi razvoj protokolov in orodij veriženja blokov, ki omogočajo širšo uporabo tehnologije Web3.

Belmino navdušenje nad tehnologijo veriženja blokov se je začelo že v študentskih letih, ko se je prvič seznanila z bitcoinom. »Navdušena sem bila, kako preprosto je bilo opraviti transakcijo in poslati sredstva nekomu na drugem koncu sveta,« se spominja. Ethereum jo je dodatno navdihnil s svojo možnostjo gradnje decentraliziranih aplikacij, kar je bil zanjo prelomni trenutek. »Videla sem ogromen potencial, kako lahko ta tehnologija spremeni poslovanje, finance in družbo.«

Eden od ključnih dosežkov v njeni karieri je bila ustanovitev startupa NodeFactory leta 2018, ki ga je tri leta pozneje prevzelo kanadsko podjetje ChainSafe. »Prevzem je našim ekipam omogočil delo pri globalnih projektih z večjim vplivom,« pojasnjuje Belma. Poleg poslovnega uspeha ji je največ pomenilo, da je prevzem omogočil ohranitev prvotne ekipe, kar vidi kot poseben dosežek.



ANA NIVES RADOVIĆ:
UMETNICA, IZOBRAŽEVALKA IN PIONIRKA

Ana Nives Radović že vrsto let lovi ravnotežje med umetnostjo, tehnologijo in financami. »V veriženju blokov sem prisotna več kot 12 let, moja kariera pa združuje 22 let umetniškega dela in 20 let izkušenj v financah,« pravi Ana, katere delo nenehno gradi mostove med različnimi disciplinami.

Anina povezava z industrijo Web3 se je začela leta 2012, ko je med analiziranjem monetarne politike odkrila Bitcoin white paper. »Njegova deflacijska narava me je izjemno pritegnila,« se spominja. Prve analize je objavila leta 2013, istega leta pa je kupila svoj prvi bitcoin po ceni 48 dolarjev. »Tokrat sem mislila, da sem zamudila priložnost, a veriženje blokov je hitro postalo nepogrešljiv del mojega strokovnega dela, tako akademskega kot medijskega.«

Vendar pa ta tehnologija za Ano ni le finančno orodje. »Kot vizualna umetnica sem raziskovala načine zaščite avtorskih pravic umetnikov in ugotovila, da tokenizacija ponuja rešitve, ki jih ni mogla zagotoviti nobena institucija.« Poleg tega poudarja njen pomen pri dražbeni prodaji umetnin, kar jo je dodatno spodbudilo k raziskovanju tega področja.

Ana posebej izpostavlja izobraževalni projekt Fintechlopedia, ki se je leta 2021 uvrstil med 100 najvplivnejših globalnih raziskovalcev na področju FinTech. »To priznanje mi je bilo izjemno pomembno, saj je pokazalo vpliv izobraževanja na industrijo veriženja blokov, še zlasti v bančnem sektorju,« pojasnjuje.

Njen najbolje ocenjeni projekt EU iz leta 2022 temelji na njenem doktorskem delu o uporabi tehnologije veriženja blokov v pomorskem transportu. »Oba dosežka sta dokaz, kako lahko interdisciplinarnost in znanje ustvarita inovacije s konkretnim vplivom.«



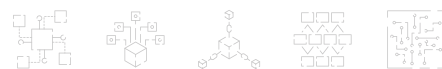


ANA LUKNER ROLJIČ:

POVEZOVANJE TEHNOLOGIJE IN FILANTROPIJE

Vse se je začelo leta 2010, ko je Ana Lukner Roljič ustanovila Anino zvezdico, največjo banko hrane v Sloveniji. Brez finančnih sredstev, zgolj s pomočjo 150 prostovoljcev je Anina zvezdica pomagala več kot 350 tisoč družinam z osnovnimi življenjskimi potrebščinami. Leta 2021 je Ana ustanovila Truhoma, tehnološko podjetje, ki z uporabo tehnologije veriženja blokov spreminja in digitalizira filantropijo.

Do danes je Truhoma pomagala več kot 4.400 ljudem v Evropi, ZDA in Salvadorju, njena platforma SaaS pa podjetjem, dobrodelnim organizacijam in institucijam omogoča uporabo tehnologije Truhoma pod lastno blagovno znamko. Njen cilj je postati globalni standard za transparentno filantropijo, pri čemer poudarja vrednote, ki jih Truhoma uteleša - »TRUE and HONEST MANKIND«.



MAGDA MILAS:

ČLOVEŠKA DIMENZIJA VERIŽENJA BLOKOV

Magda Milas je predsednica in soustanoviteljica neprofitne organizacije Alice in Blockchains. »Moja strast do veriženja blokov ni zgolj tehnična. Moj cilj je pokazati ljudem, kako lahko to pozitivno vpliva na njihova življenja - od financ do izobraževanja in zdravstva,« pravi Magda.

»Veriženje blokov pogosto dojemamo kot abstraktno in hladno tehnologijo, a zame pomeni veliko več. Je orodje, ki lahko spremeni družbene strukture in pomaga ustvariti boljšo družbo.«

»Čeprav sem kariero začela v financah, sem vedno čutila, da obstaja boljši, bolj transparenten način upravljanja finančnih podatkov. Takrat me je začelo fascinirati veriženje blokov, saj ne ponuja rešitev le za finančni sektor, temveč tudi za številne druge industrije,« dodaja Magda.

Njena platforma ponuja izobraževanje, ki pokriva vse vidike te tehnologije - od osnovnih konceptov do naprednih tem, kot so pametne pogodbe (smart contracts) in decentralizirane aplikacije (DApps). »Veriženje blokov ni namenjeno le programerjem. Vsi bi morali razumeti to tehnologijo, saj že spreminja način poslovanja in komunikacije,« poudarja Magda.



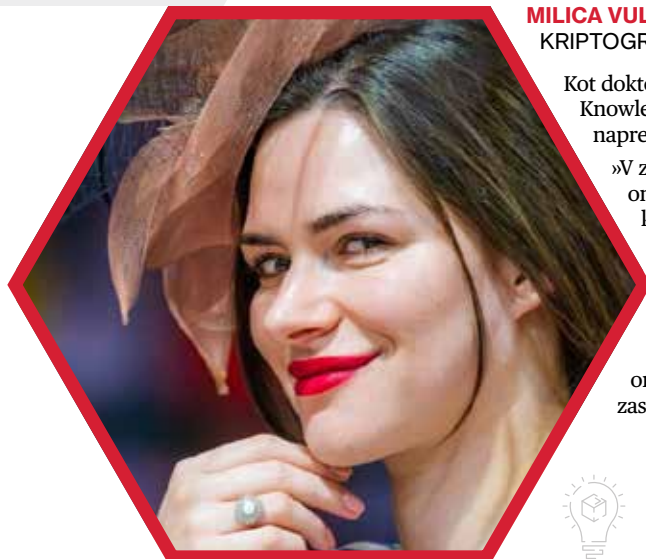
MILICA VULIČ:

KRIPTOGRAFIJA IN PIONIRSKI DUH

Kot doktorska študentka na Fakulteti tehničnih znanosti, specializirana za Zero Knowledge Proof (ZKP), je Milica Vulič ena redkih žensk, ki so se podale v to napredno in izjemno specifično vejo kriptografije.

»V zadnjih štirih letih je ZKP postal moj svet,« pravi Milica. »Ta tehnologija omogoča preverjanje informacij brez razkrivanja samih podatkov, kar je ključno za ohranjanje zasebnosti v digitalnem okolju.«

»Moj prvi stik s kriptografijo je bil v vojski, kjer sem se ukvarjala z varnostnimi protokoli. Ta izkušnja mi daje pomembno prednost v industriji veriženja blokov, saj pomeni nadaljevanje razmišljanja o varnosti v digitalnem svetu,« se spominja Milica. Te izkušnje so ji pomagale razumeti, kako pomembno je razvijati tehnologije, ki ne omogočajo le rasti in inovacij, temveč tudi zaščito uporabniških podatkov in zasebnosti.



INSPIRACIJA



Stadion Etihad je bil leta 2002 prvotno zgrajen za igre Commonwealtha, leto zatem pa je postal dom kluba Manchester City.

NOVO IGRIŠČE

Premier League postaja resnično premium

Ed Stapley in David Hellier –
Bloomberg Businessweek

Ko bodo Toffeeji (vzdevek za igralce liverpoolskega Evertona) letos avgusta stopili na igrišče na povsem novem stadionu Everton FC v Liverpoolu, bodo navijači v salonu Club View na začetek tekme čakali v družbi nekdanjih igralcev, srkali prvovrstne pijače in uživali v dragi hrani, nato pa bo vsak od njih poiskal svoje zavdanja vredno mesto v dvignjenem prostoru ob sredinski liniji igrišča. Za ta privilegij bodo odšteli 1.200 funtov (1.494 dolarjev ali 1.379 evrov) na sezono. Gledalci s še višjim nazivom VIP bodo nameščeni v tako imenovanem predelu Enclosure, seriji ograjenih štirisedežnih lož na prvem nivoju, ki ponujajo panoramski razgled na igrišče, sedeže z možnostjo nagiba naslonjala, osebne televizorje za ogled

ponovitev in posebnega skrbnika za dostavo hrane in naročilo taksija domov. Če morate vprašati, koliko to stane, storitev že ni za vas – v vsakem primeru pa je že razprodana.

Vse to razkošje je pravo nasprotje angleškega nogometnega navijaštva v delavskem razredu. Urnik na dan tekme je običajno potekal takole: nekaj vrčkov piva nekje blizu stadiona; 90 minut strastnega tuljenja plemenskih napevov; posmehovanje poražencem; nato pa kar se da hiter odhod, da se na poti domov izognete gneči. Če niste sedeli v poslovni loži, so bile cene vstopnic prilagojene običajnim navijačem, kratkost izkušnje skupaj s pomanjkanjem omembe vrednih možnosti za gostinske dejavnosti

■ FOTO: MICHAEL REGAN/GETTY IMAGES

pa je pomenila, da prihodki od stadionov v preteklosti niso bili tako zelo velik vir prihodkov.

Stvari pa se spreminjajo zaradi ekonomije igre, zlasti zaradi naraščajočih plač igralcev in provizij za prestopne. V Angliji zdaj predpisi Premier League omejujejo, koliko lahko ekipe zapravijo za superzvezdnike – lastnikom z milijardami v žepu pa tako prepovedujejo, da bi jih plačevali iz lastnih sredstev. Finančne izgube so omejene na največ 105 milijonov funtov v obdobju treh sezon; ob presežku te meje se klubom dodeljujejo kazenske točke, kot se je v lanski sezoni zgodilo kluboma Everton in Nottingham Forest FC – prejela sta po 8 oziroma 4 točke – to pa jih potisne izpadu naproti. (Tri najnižje uvrščene ekipe ob koncu sezone padejo v angleško drugo ligo, znano kot Championship, medtem ko tri najboljše ekipe te divizije napredujejo.)

S stagnacijo prihodkov od prenosov tekem in komercialnimi prihodki (kot so spominki in sponzorstva), ki so odvisni od uspešnosti, ostajajo prihodki na dan tekme še zadnja možnost, ki jo lahko klub kar najbolje unovči, da si lahko privoščijo zmagovalno ekipo. Po najnovejših podatkih so v sezoni 2022-23 le štirje klubi od 20 zabeležili dobiček iz poslovanja. Ker imajo Američani zdaj v lasti kar polovico ekip, pa ni naključje, da je športni kapitalizem v slogu Yankeejev prispel tudi na angleške stadione.

»Ameriški trg športnega gostoljubja je tradicionalno veliko izraziteje temeljil na dejavnostih, ki se pogosteje dogajajo zunaj stadiona. V Angliji in širši Evropi je več poudarka na kakovosti sedežev na kraju samem, dostopa do igralcev pa je tradicionalno manj,« pravi Paul Caine, predsednik podjetij On Location in IMG Events, ki organizira storitve za širok nabor športnih tekmovanj, vključno z NFL, svetovnim prvenstvom FIFA in Olimpijskimi igrami. Angleški klubi se po njegovih besedah šele zdaj začnajo zavedati, koliko se da zaslužiti.

Navijači kluba Aston Villa lahko zdaj na dan tekme izbirajo med 18 različnimi cenami vstopnic; v klubu Tottenham Hotspur jih je približno 22, razlikujejo se tako po znesku kot po stopnji razkošja. Najdražja vstopnica od 17 možnosti v klubu Chelsea omogoča dostop do novega prostora tik za klopmi nadomestnih igralcev (imenovanega Dugout), imetniki vstopnic pa se lahko med ogrevanjem igralcev sprehodijo po igrišču; cene se lahko povzpeli na kar 12.500 funtov za eno tekmo.

Najbolj petični navijači na stadionu Emirates Stadium Arsenal FC, ki ponuja sedem cenovnih stopenj vstopnic, se lahko za več kot 30 tisoč funtov na leto včlanijo v klub Diamond, ki ga sponzorira JPMorgan Chase. Kot člani se lahko ob hladnih zimskih večerih sprostijo na ogrevanih sedežih in ob pijači iz osvetljenega bara, nato pa povečerja v restavraciji odprtega tipa ali v eni od zasebnih predelov. Gre za dodatno storitev, ki jo posnemajo po vsej Angliji.

»Odzivamo se na povpraševanje navijačev, ki si želijo izkušnje na višji ravni,« pravi Russell Wood, vodja komercialnega oddelka v klubu Brighton & Hove Albion. Pravi, da želijo ustreči večjemu številu demografskih skupin. Klub razširitev svojega stadiona z 31 tisoč sedeži načrtuje kot del infrastrukturnega projekta v vrednosti 40 milijonov funtov, ki bo stadion obogatil za dodatni klub 1901 s 600 vrhunskimi sedeži, svoja vrata pa naj bi odprl v sezoni 2026-27. Ključnega pomena je, da je dolg za infrastrukturo izvzet iz izračunov dobička in trajnosti kluba, kar lastnike spodbuja k financiranju nadgrajenih stadionov, ki bodo privedle do višjih prihodkov.

Vsi oboževalci pa vendarle niso zadovoljni. »Brez vsakega življenja, brez vsake duše in brez vsake strasti,« je Dominic Rosso, podpredsednik navijaške organizacije Chelsea Supporters' Trust, po e-pošti opisal prihodnost stadiona Stamford Bridge, če bo vedno več sedežev namenjenih višji stopnji gostoljubja; trenutno je tovrstnih sedišč približno za četrtino. Stephen Morley iz organizacije Aston Villa Supporters' Trust je v svojem zapisu izrazil podobno nejevoljo in opozoril na primere, ko je zaradi rasti poslovnih kapacitet prišlo do menjav zakupljenih sedežev ali pa ločevanja skupin prijateljev, ki so na tekmo prišli skupaj: »Uspeha ne morete doseči na račun zvestih navijačev, ki klubu že leta stojijo ob strani.«

Ta trend traja že 20 let, pravi Christopher Lee. Kot višji direktor globalnega arhitekturnega podjetja Populous je sodeloval pri oblikovanju in razvoju več kot 30 stadionov na petih celinah – vključno z najnovejšimi stadioni Premier League za klube Arsenal, Fulham, Manchester City in Tottenham Hotspur. Namesto številnih poslovnih lož, ki bi bile zasnovane po istem kopitu, si današnji

Stadion Etihad v angleškem Manchestru



Povsem nov stadion v liverpoolskem Bramley-Moore Docku je dom nogometnega kluba Everton.

navijači po njegovih besedah želijo manjših, po meri prilagojenih "klubov znotraj klubov", vsak pa mora ponujati različne zorne kote in cene, ki gledalcem dajejo občutek ekskluzivnosti, obenem pa občutek, da so del nečesa velikega. »Ko smo leta 2006 načrtovali stadion Emirates, smo imeli 152 lož,« se spominja Lee. »Na stadionu Tottenham Hotspur jih je le okoli 70.«

Ta stadion v vrednosti milijarde funtov se je ob odprtju leta 2019 uveljavil kot platinasti standard za to novo obdobje gostoljubja Premier League. Poleg vrhunskih salonov s prvorazrednimi paketi ponudbe hrane in barskih storitev imajo navijači kluba Hotspur dostop tudi do pivovarne in najdaljšega bara v Evropi, in sicer na tako imenovanem Market Placeu, ki lahko pred tekmo in po njej gosti 17 tisoč ljudi. Že samo prihodki v tem predelu presegajo prihodke od vseh splošnih vstopnin na Arsenalovem stadionu Emirates, pravi Lee.

Omenimo še Tunnel Club, ki na sezono stane približno 15 tisoč funtov (z dodatkom enkratne pristojbine ob včlanitvi). Hitro rastočo stopnjo udobja navdihujejo paddock klubi v najbogatejšem športu: formuli ena. V zasebni restavraciji salonu, ki je bil leta 2017 odprt na stadionu Etihad v Manchester Cityju, stoji zastekljena stena, ki gledalcem pred tekmo omogoča izjemno bližino igralcem, ko se ti postavljajo v vrsto za prihod na igrišče. Brighton & Hove Albion je lansko sezono predstavil svojo različico tovrstne ugodnosti, zunaj Anglije pa o tej možnosti razmišlja tudi FC Barcelona, pravi Lee.

Ta dodatna ponudba na vseh cenovnih ravneh je povzročila, da povprečen obiskovalec tekme zdaj porabi približno dodatnih 15 funtov na tekmo, pravi Lee; na nekdanjem stadionu White Hart Lane je povprečna poraba znašala manj kot dva funta. Tottenham trenutno na domačih tekmah v povprečju zasluži 4,8 milijona funtov, kar je največ v celotni ligi. Če se mu zahoče, lahko ves ta prihodek usmeri nazaj v plače igralcev in proračun za prestopne.

Če pomislite na Everton, je konkurenčna prednost uvedbe razkošja jasna: Farhad Moshiri, lastnik v odhajanju, napoveduje, da se bodo prihodki na dan tekme na novem stadionu povečali na 43,7 milijona funtov na sezono, v primerjavi z nekaj manj kot 20 milijoni funtov na stadionu Goodison Park. S temi dodatnimi prihodki bi lahko pokrili stroške igralca, kot je Mohammed Salah,

zelo cenjeni napadalec Liverpoola, ki letno zasluži približno 18 milijonov funtov bruto.

Bill Foley, lastnik kluba AFC Bournemouth, katerega stadion z 11 tisoč sedeži je v Premier League najmanjši, se še kako zaveda vpliva prihodkov na dan tekme. »Naš sedanji stadion moramo spremeniti ali pa razviti najsodobnejši stadion z ustrezno stopnjo gostoljubja - tako bomo zvišali prihodke in si zagotovili več sredstev za naložbe v ekipo, namesto da smo igralce prisiljeni prodajati prej, kot je to potrebno,« pravi.

Produktivnejši stadioni lahko k finančni stabilnosti pripomorejo tudi v bolj nestanovitnih obdobjih, kot je primer izpada iz lige, ko prihodki od prenosov tekem in komercialnih prihodkov močno upadejo. Aktivni pa so lahko tudi v obdobjih, ko tekme niso na sporedu. V 300 milijonov funtov vrednem navijaškem območju stadiona Manchester Cityja na severni tribuni, ki se bo odprlo v naslednji sezoni, ne bodo na voljo zgolj najboljši bari in restavracije ter 7.900 sedežev, temveč tudi hotel s 400 posteljami, komercialni pisarniški prostori, nova klubska trgovina in muzej. »Seveda gre predvsem za to, kako bomo neverjetno izkušnjo zagotovili na dan tekme, lahko pa tudi dobro izkoristimo svoje kapacitete in poskrbimo, da stadion resnično deluje vseh sedem dni v tednu,« pravi Lee.

Predel Riverside Stand na stadionu Craven Cottage kluba Fulham FC, ki se prav tako odpre letos, konceptualno igra vlogo celoletnega zasebnega članskega kluba, ki ima ob strani povsem slučajno v lasti še svojo vrsto sedežev ob igrišču. Med nogometnimi tekmami so vrata na igrišče odprta, v drugih petih ali šestih dneh v tednu pa so luksuzni hoteli, bari, restavracije, spa center in prelivni bazen na strehi privlačne samostojne entitete ob reki Temzi. Caine, čigar podjetje IMG je s klubom Fulham lani sklenilo partnerstvo za prodajo gostinskih uslug, pravi: »Razvoj to stadijsko sprehajališče ob reki spreminja v prvovrstno destinacijo za preživljanje prostega časa.« **B**





Bi radi pakirali kot menedžer?

Razkrivamo skrivnosti potovanj sedmih uspešnih profesionalcev



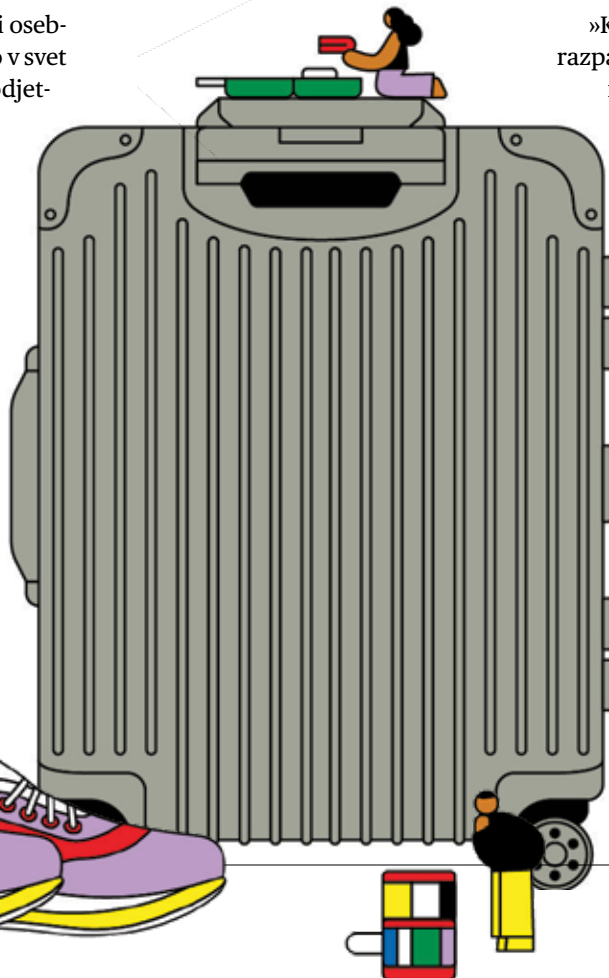
Dobrodošli v rubriki Menedžerji osebno, kjer vas na kratko popeljemo v svet direktorjev, menedžerjev in podjetnikov - ljudi, ki morajo nenehno polniti svoje baterije, tudi med potovanji. Kako jim to uspeva? Kaj jih sprošča?

In kako si pogosta potovanja naredijo zanimiva? V nadaljevanju predstavljamo različne trike in nasvete naših sogovornikov - morda boste med njimi našli kaj koristnega tudi za svoje naslednje potovanje.

Kate Krader in Mirjana Joveska

Dobrodošli v rubriki Menedžerji osebno, kjer vas na kratko popeljemo v svet direktorjev, menedžerjev in podjetnikov - ljudi, ki morajo nenehno polniti svoje baterije, tudi med potovanji. Kako jim to uspeva? Kaj jih sprošča? In kako si pogosta potovanja naredijo zanimiva? V nadaljevanju predstavljamo različne trike in nasvete naših sogovornikov - morda boste med njimi našli kaj koristnega tudi za svoje naslednje potovanje.

Stefan Miteski, produktni vodja globalne zavarovalniške platforme pri Mercedes-Benzu, pravi, da ima v svoji sobi vedno pripravljena dva kovčka - enega večjega in enega manjšega -, ki sta zaradi pogostih poti med Berlinom in Stuttgartom vedno pripravljena za pot.



»Ko se vrnem s poti, kovčke takoj razpakiram in jih znova pripraviim za naslednje potovanje - tako preprosto delujem,« pravi Miteski in dodaja, da vedno nosi s seboj slušalke in prenosno baterijo z veliko kapaciteto. »Vedno si naložim nekaj vsebin z Netflixa ali YouTubea, s seboj pa imam tudi majhno knjigo in obvezno beležnico, kamor zapisujem misli.«

Kratka potovanja so mu dragocena, saj mu omogočajo neprekinjeno osredotočenost in pripravo na prihajajoče obveznosti. »Po drugi strani pa je težava dejstvo, da zaradi pogostih poti nimam ustaljene rutine prehrane ali vadbe. Zato se trudim vsakih nekaj mesecev načrtovati dopust, da si vzamem čas za premislek in obnovim energijo,« dodaja.

Lazo Kamčev, glavni izvršni

direktor NLB Skladov, večinoma potuje poslovno, njegova potovanja pa trajajo le dva do tri dni s skrbno načrtovanim urnikom in zelo malo prostega časa.

»Zato vedno nosim s seboj prenosni računalnik in dodatno baterijo za telefon. Narava dela in obveznosti zahtevajo, da sem ne glede na vrsto potovanja vedno v stiku s sodelavci in strankami. Če potujem sam, pogosto poslušam ali berem aktualne vsebine,« razlaga Kamčev.

Pri daljših ali družinskih potovanjih pa je v njegovi prtljagi vedno tudi oprema za vadbo. »Kadar se ponudi priložnost, si vedno poskušam vzeti nekaj časa zase,« dodaja.

Cathy O'Brien, izvršna direktorica priznanega holističnega velnes podjetja Naturopathica, je pred tem delala v glasbeni industriji pri Arista Records, kjer je sodelovala z zvezdniki, kot sta Notorious B.I.G. in Usher, pozneje pa v kozmetičnih podjetjih Estée Lauder in Jo Malone. Njena raznolika kariera se odraža tudi v njenem načinu pakiranja, ki se začne z oblačili:

»Kavbojke Veronica Beard Beverly (oprijete in popolne za visoke ženske), sive Adidasove superge, bela obleka, visoki črni škornji Louboutin, črna pižama znamke Eberjey in natikači Bombas.«

V njenem kovčku so vedno tudi zdravstveni izdelki in nekaj pripomočkov za sprostitvev. »S sabo nosim vitamine in antiestrogenske tablete za raka dojke (bolezen so mi diagnosticirali leta 2023,

obsevanja sem zaključila maja lani). Potovalni komplet za backgammon in komplet kart prideta prav na letalu ali ob pijači s prijateljem ali sodelavcem.«

Jonathan Swerdlin, podjetnik iz Austina, vodi platformo Function Health, ki omogoča dostop do več kot sto laboratorijskih testov za spremljanje zdravja, od holesterola do metaboličnih funkcij.

Pogosto potuje, na njegovem seznamu za prtljago pa je vedno nekaj osnovnih zdravstvenih proizvodov.

»Vedno spakiram kavbojke AG, usnjene škornje Blundstone in, najpomembneje, belo srjaco z dolgimi rokavi. Preostalo so udobna in vsestranska oblačila za vsako priložnost. Moj komplet za premagovanje stresa vključuje prenosni zvočnik, rdečo nočno svetilko, očala s filtrom proti modri svetlobi, masažno pištolo, elastične trakove za vadbo in elektrolite.«

Gara Post vodi The Now, ki se je leta 2015 v Los Angelesu uveljavil kot trendni, a cenovno dostopen masažni studio in se danes razširil na več kot 70 lokacij po ZDA. Verjame v moč organizacije.

»Zame je ključno načrtovanje. Vedno začnem s seznamom za pakiranje v Google Docu, ki ga posodabljam vse do odhoda. Na seznamu so tehnološke potrebščine - nikoli ne potujem brez polnilnika, prenosne baterije, rezervnega iPhonea, Kindla in fotoaparata Canon Powershot G7 X, da ostanem povezana in ujamem pomembne trenutke.«

Pri potovanju poskrbi, da je že ob prihodu pripravljena na poslovne obveznosti: »To je še zlasti pomembno pri potovanjih, kjer moram takoj z letališča na sestanek ali dogodek,« pojasnjuje.

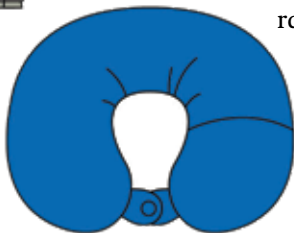
Johannes Reck je kot soustanovitelj leta

2009 zagnal platformo GetYourGuide, ki je postala ena vodilnih platform za rezervacijo potovanj. Njegovo podjetje z 800 zaposlenimi je organiziralo že več kot 150 milijonov izkušenj v več kot 11 tisoč mestih. Pri potovanjih ima izvršni direktor svojo mantro: »Zame je ključno biti prisoten v trenutku.«

Vendar si med potovanji vseeno dovoli nekaj izjem. »Vedno imam s seboj slušalke AirPods za klice, podkaste ali zvočne knjige na letalu ter dober par tekaških copat. Nekatere izmed mojih najbolj inovativnih idej so nastale prav med tekom,« pravi.

Carly Zakin je soustanoviteljica in izvršna direktorica medijske platforme theSkimm, ki jo je pred več kot desetletjem ustanovila skupaj z Danielle Weisberg. Danes ima platforma več kot 16 milijonov uporabnikov. Pri pakiranju sta ji najpomembnejša udobje in praktičnost.

»Vedno vzamem s seboj Brookstonov vzglavnik za vrat, pogosto pa tudi mehkejši vzglavnik iz kioska Hudson. Potovalni vzglavnik je obvezen - na dolgih letih poskrbi za veliko razliko, kar zadeva udobje,« poudarja Zakin.



eFaktura I World

NASLEDNJA GENERACIJA DRŽAVNIH REŠITEV ZA IZDAJANJE E-RAČUNOV

eFaktura World je nacionalna platforma za elektronsko izdajanje računov in neprekinjeno spremljanje transakcij (CTC), ki jo zagotavlja skupina Unifiedpost Group. Razvita je kot podpora vladam po vsem svetu ne glede na uporabljeni model elektronskega izdajanja računov. eFaktura World je prilagojena različnim potrebam posameznih vlad ter zasnovana tako, da zagotavlja:



Razpoložljivost



Razširljivost



Prilagodljivost



Varnost



Modularnost



Skladnost z
ViDA in UBL



Peppol PINT
pripravljenost

Prednosti eFaktura World za vlade in davčne organe



Zmanjšanje vrzeli
v DDV



Učinkovitejša trgovina z
enostavnimi integracijami



Povečanje davčne
skladnosti



Analitika podatkov
in vpogledi v davčne politike



Prihranek časa
in stroškov



Izboljšanje fiskalne
preglednosti



Pozitiven vpliv
na okolje

Implementirajte svojo rešitev za e-račune na nacionalni ravni z eFaktura World

www.unifiedpostgroup.com



Vaš globalni svetovalec.



DAVKI • PRAVO • FINANCE

www.si.andersen.com