

Perfectus STUDENT

2/2026



Bi želeli objaviti strokovni članek?
Iščemo pisce in recenzente za naslednjo številko.
Pišite nam na: zalozba.perfectus@gmail.com
www.andrejaspor.com

Kontakti revije

Založnik revije Perfectus STUDENT

Perfectus

Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.

Dolga Poljana 57

5271 Vipava, SI Slovenija

E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Glavni urednik

Andrej Raspor

Odgovorni uredniki

Anton Vorina

Bojan Macuh

Drago Papler

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor

Bojan Macuh

Anton Vorina

Drago Papler

Jezikovni pregled

Za jezikovno ustreznost in vsebino prispevkov so odgovorni avtorice in avtorji, ki odgovarjajo tudi za morebitne kršitve avtorskih pravic.

Fotografije

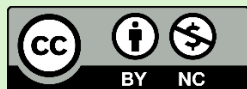
Slika na naslovni strani: https://www.freepik.com/free-vector/studying-concept-illustration_7176406.htm#query=student%20work&position=14&from_view=search&track=ais&uuid=253cb95f-dd64-4bf9-944a-7fff7cac30f3 Image by storyset on Freepik

Slika na hrbtni strani: https://www.freepik.com/free-vector/designer-girl-concept-illustration_5202271.htm#query=student%20work&position=29&from_view=search&track=ais&uuid=75cb18bf-42f7-4f62-b958-622c015b5b0f Image by storyset on Freepik

Arhiv revij Perfectus STUDENT

<https://www.andrejaspor.com/index.php/sl/nase-storitve/zaloznistvo/perfectus-student>

Mednarodna standardna serijska številka
(on line) ISSN 3024-0018



To delo je licencirano pod (CC BY-NC 4.0)

Perfectus STUDENT

Področje in opis revije

Revija Perfectus STUDENT je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke študentov družboslovja. Vsebina ni omejena, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Vsled tega objavljamo tudi tematske številke.

Pogostost izhajanja

Revija Perfectus STUDENT izhaja dvakrat letno.

Politika za prosti dostop

Revija Perfectus STUDENT zagotavlja sprotni odprti dostop do vsebine v skladu z definicijo odprtega dostopa na podlagi načela, da prosti dostop do raziskav javnosti podpira večjo globalno izmenjavo znanja.

Navodila avtorjem

V reviji Perfectus STUDENT objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela študentov. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Avtorji so odgovorni za ustrezen pravopis in vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesanti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Obseg članka naj bo 4 – 12 strani. V primeru daljših tekstov si uredništvo pridržuje pravico, da besedilo krajša.

Predložite tudi kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrne. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

Iz tekoče vsebine

stran

ANDREJ RASPOR	13
ZNANJE ZA PRIHODNOST: DIGITALNI, STRATEŠKI IN VARNOSTNI IZZIVI SODOBNE DRUŽBE	13
TATJANA DOLINŠEK	14
KO ŠTUDENTI SOUSTVARJAJO ZNANSTVENI PROSTOR	14
NIKA KAŠLJEVIČ	15
ANALIZA TRGA KOT ORODJE ZA STRATEŠKO ODLOČANJE V E-TRGOVINI	15
Temelji analize trga	16
Opredelitev trga in panoge e-trgovine v Sloveniji	16
Makro analiza trga e-trgovine s PESTEL pristopom	17
Mikro analiza trga e-trgovine (Porterjev model petih sil)	18
Metode in orodja za izvedbo analize trga	18
Postopki izvedbe analize trga	19
Ugotovitve	20
Zaključek	20
SIMONA DOLANC LAZNIK	22
ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT KONKURENČNA PREDNOST PRODAJNIH STRATEGIJ	22
Uvod	22
Kvalitativna teoretična izhodišča in kritična obravnava organizacijske kulture kot konkurenčne prednosti prodajnih strategij	22
Interpretativni in funkcionalni pogledi na organizacijsko kulturo	22
Organizacijska kultura kot vir konkurenčne prednosti	23
Povezava organizacijske kulture in prodajnih strategij	24
Sistemizacija teoretičnih pogledov in kritična primerjava teorij	24
Ugotovitve	24
Zaključek	25
ALEŠ BRUMNIK	27
UPORABA POSLOVNE INFORMATIKE V JAVNEM SEKTORJU	27
Uvod	27
Razumevanje poslovne informatike in njena vloga	27
Poslovna informatika v javnem sektorju	28
Odgovornost in transparentnost	28
Kibernetska varnost in varstvo podatkov	29
Uporaba UI (umetne inteligence) v javnem sektorju	29
Uporaba blockchain tehnologije v javnem sektorju	30
Digitalizacija javne uprave v Sloveniji	30
Vizija digitalne Slovenije	30
Smernice za digitalno preobrazbo	30
Razvoj digitalne javne uprave v Sloveniji	31
Primeri dobre prakse	31
eUprava	31
Socialne storitve	33
Trend rasti uporabe e-portalov	34
Izzivi in prihodnost uporabe poslovne informatike	34
Zaključek	35
SIMON MEDVEŠEK	36
VLOGA INFORMATIKE PRI ZAGOTAVLJANJU KIBERNETSKE VARNOSTI V SKLADU Z ZINFRV-1	36
Uvod	36
Informatika kot podporni in strateški dejavnik	37
Kibernetska varnost in regulativni okvir ZInfrV-1	38
Vloga informatike pri zagotavljanju kibernetske varnosti	39
Izzivi uvažanja zahtev ZInfrV-1 v srednje velikem podjetju	41
Razprava	42
Zaključek	43

Viri in literatura.....	43
JURIJ KOROŠEC	44
DIGITALIZACIJA V ZDRAVSTVU	44
Uvod	44
Kaj pomeni digitalizacija v zdravstvu	45
Izzivi in tveganja.....	47
Evropski in globalni primeri	50
KATARINA PIRŠ	53
KAKO IZPOPOLNITI PRODAJNE VEŠČINE IN GRADITI USPEŠNE PRODAJNE EKIPE V TRGOVINI	53
Uvod	53
Prodajne veščine prodajalcev	53
Pomen prodajnih ekip pri doseganju prodajne uspešnosti	54
Razvoj prodajnih veščin in usposabljanje prodajnih ekip	54
Primeri za prakso v trgovinski dejavnosti	55
Sklepna misel	56
VESNA LAZIČ	57
OHRANJANJE ZVESTOBE ČLANOV S POMOČJO OSEBNE ZNAMKE INŠTRUKTORJA: IZKUŠNJE IZ DRUŠTVA TOP FIT CELJE	57
Uvod	57
Osebna znamka in storitveno okolje	57
Dokazni viri o vlogi inštruktorja pri motivaciji in zvestobi	58
Digitalna prisotnost in hibridna izkušnja	59
Operativni model osebne znamke inštruktorja za TOP FIT Celje.....	60
Predlog kazalnikov zvestobe in merilnik izkušnje	60
Osnutek vprašalnika za merjenje izkušnje (SERVQUAL + dodatne dimenzije)	61
Zaključek	62
KSENIJA HIRŠMAN	64
VLOGA MARKETINŠKE STRATEGIJE PRI TRAJNOSTNEM RAZVOJU NEPROFITNIH STRELSKIH DRUŠTEV V SLOVENIJI	64
Uvod	64
Metodološka zasnova raziskave	64
Teoretična izhodišča marketinga v neprofitnem športu	65
Posebnosti strelskih društev kot marketinški izziv	66
Marketingška strategija in trajnostni razvoj	66
Ciljne skupine in odnosi z deležniki	69
Digitalni marketing, vsebinski marketing in partnerstva	69
Kazalniki uspešnosti marketingške strategije	69
Ugotovitve	69
Zaključek	70
Viri in literatura:	71
BENJAMIN VIZJAK	72
VPLIV UMETNE INTELIGENCE NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE DIGITALNEGA MARKETINGA	72
Uvod	72
Umetna inteligenca kot dejavnik sprememb poslovnih procesov.....	73
Digitalni marketing kot strateški poslovni proces	73
Strateški vidiki uporabe umetne inteligence v digitalnem marketingu	74
Prihodnji razvoj uporabe jezikovnih modelov	75
Konceptualni primer uporabe	76
Uporaba UI agentov pri izvajanju strategije	76
Zaključek	81
DAMJAN NOVAK	83
KRIZNI MENEDŽMENT IN VARNOSTNA KULTURA KOT TEMELJ NAČRTOVANJA IN ZAGOTAVLJANJA NEPREKINJENEGA POSLOVANJA NAKUPOVALNIH CENTROV	83
Uvod	83
Krizni menedžment in neprekinjeno poslovanje v nakupovalnih centrih	84
Varnostna kultura kot pogoj učinkovitega kriznega upravljanja	85
Od kriznega načrta do operativne izvedbe: vloge, komunikacija, vaje in učenje	85

Povezava s tehničnim varovanjem in vzdrževanjem sistemov	86
<i>LJUBKA RISTOVA</i>	89
OSNOVE OPTIMIZACIJE SPLETNIH STRANI (SEO) KOT DEJAVNIK PREPOZNAVNOSTI PODJETIJ	89
Uvod	89
Opredelitev SEO in njegova vloga v komercialnem okolju	90
Pomen SEO za prepoznavnost podjetij	90
SEO kot del sodobne trženjske strategije	92
Uporabni vidiki SEO za podjetja	93
Metodologija raziskave	94
Zaključek	95
<i>LARISA HORVAT</i>	96
UPLIV GLOBALIZACIJE NA PRODAJNE IN TRŽENJSKE STRATEGIJE PODJETJA IKEA	96
Uvod	96
Predstavitev podjetja IKEA	97
Teoretična izhodišča globalizacije in trženjskih strategij	98
Empirična analiza vpliva globalizacije na prodajne in trženjske strategije podjetja IKEA	99
Ugotovitve	99
Zaključek	100
<i>LUKA TORI</i>	102
INTEGRACIJA LOKALNE KULTURE IN DEDIŠČINE V TURISTIČNO PONUDBO ZASAVJA	102
Uvod	102
Turistični sistem in kulturna dediščina	102
Značilnosti Zasavja	103
Obstoječe stanje integracije dediščine v turistično ponudbo	103
SWOT-analiza turističnega razvoja Zasavja	105
Aktivnosti in pristopi k učinkovitejši integraciji dediščine v turistično ponudbo	106
Zaključek	108
Viri in literatura:	109
<i>TOMAŽ MARZIDOVŠEK</i>	110
Kako se zaupanje oblikuje pred nakupom	110
Študija primera – kako se zaupanje zgradi z doslednostjo	114
<i>ANITA BRČINA</i>	117
KAKO PODJETJE DM V SREDIŠČE POSTAVLJA SVOJEGA KUPCA	117
Uvod	117
Osredotočenost na kupca kot konkurenčna prednost	118
Programi zvestobe in odnosi s kupci	118
Vpliv kakovosti izdelkov in storitev na zadovoljstvo kupcev in nakupovalno izkušnjo	118
Metodologija in pristop	119
Ugotovitve	120
Zaključek	120
<i>JURE SLABE</i>	122
UMETNA INTELIGENCA V MARKETINGU: INOVATIVNI PRISTOPI K OGLAŠEVANJU IN PROMOCIJI PODJETIJ	122
Uvod	122
Umentna inteligenca v marketingu	122
Zaključek	127
Viri	128
<i>LARISA BOGATAJ</i>	129
UMETNA INTELIGENCA KOT PODPORA ALI KOT NADOMESTITEV PRODAJALCA	129
Uvod	129
Vloga umetne inteligence pri prevzemanju prodajnih nalog	129
Človeško usmerjene prodajne naloge in vloga prodajalcev	131
Dejavniki, ki omejujejo popolno nadomestitev prodajalcev	132
Zaključek	133
<i>ANDREJA ŽIVIC</i>	134
STRATEGIJA STRATEŠKEGA IZSTOPA S TRGA KOT ORODJE ZA MAKSIMIZACIJO DOBIČKA	134

Uvod	134
Teoretična izhodišča strateškega izstopa in cenovna politika	134
Analiza primera strateškega izstopa podjetja dm na srbskem trgu	135
Analiza in interpretacija ugotovitev	136
Zaključek	137
<i>JASMINA BEGANOVIĆ</i>	139
CILJNA PUBLIKA V KRVODAJALSTVU: KLJUČ DO USPEŠNEGA PRIDOBIVANJA KRVODAJALCEV	139
Uvod	139
Teoretični okvir krvodajalstva	139
Raziskovalni okvir krvodajalstva	140
Zaključek	143
<i>JOVANA MARKOVSKA</i>	145
VLOGA UMETNE INTELIGENCE PRI IZBOLJŠANJU ODLOČANJA V POSLOVNIH PROCESOV	145
Uvod	145
Poslovna informatika in odločanje	146
Umetna inteligenca in poslovno odločanje	148
Primeri uporabe umetne inteligence v podjetjih	149
Podatki kot temelj odločanja z umetno inteligenco	151
Metodološki pristop	152
Zaključek	153
PROMOCIJA PODJETJA MERCATOR D.O.O. KOT UGLEDNEGA DELODAJALCA Z UPORABO DRUŽBENIH OMREŽIJ	155
Uvod	155
Trg dela in značilnosti mladih iskalcev zaposlitve	155
Vloga družbenih omrežij pri zaposlovanju	156
Promocija podjetja kot delodajalca	157
Družbena omrežja kot orodje za privabljanje mladih kadrov	158
Promocija podjetja Mercator d.o.o. prek družbenih omrežij	159
Učinki promocije prek družbenih omrežij	159
Zaključek	160
UPORABA VELIKIH PODATKOV (BIG DATA) V POSLOVNI INFORMATIKI	162
Metodološki pristop	162
Razvoj in pomen Big Data v sodobnem poslovnem okolju	163
Pojem in ključne značilnosti velikih podatkov	163
Vloga Big Data v poslovni informatiki	164
Big Data in poslovna inteligenca	165
Big Data kot podpora strateškemu odločanju	165
Vloga PESTLE analize v podatkovno podprtem strateškem odločanju	166
Uporaba Big Data pri PESTLE analizi	166
Uporaba Big Data v malih in srednje velikih podjetjih	167
Trajnostni vidiki uporabe Big Data	167
Organizacijski in kadrovski izzivi uporabe Big Data	168
Izzivi in omejitve uporabe Big Data	169
Ugotovitve	169
Zaključek	170
<i>JADRANKA OLJAČA</i>	171
ŠOLA KOT UČEČA SE ORGANIZACIJA: PRIMER OSNOVNE ŠOLE GLOBOKO V ČASU DIGITALNE TRANSFORMACIJE NASLOV PRISPEVKA	171
Uvod	171
Teoretična izhodišča učeče se organizacije in digitalne transformacije	171
Raziskovalni pristop k preučevanju digitalne transformacije Osnovne šole Globoko	172
Procesi učenja, sodelovanja in digitalnega razvoja na osnovni šoli Globoko	173
Povezovanje teoretičnih konceptov z empiričnimi ugotovitvami	175
Zaključek	176
<i>SANDRA PODBREGAR</i>	177
POSTOPEK GRADNJE MOČNE BLAGOVNE ZNAMKE NA PRIMERU PODJETJA APPLE INC.	177
Uvod	177

Identiteta blagovne znamke	177
Postopek gradnje močne blagovne znamke	179
Zaključek	183
MARJANA ŠNAJDER KNUPLEŽ	185
KAKO IZBOLJŠATI STORITVE ZA STARŠE V VRTCU?	185
Uvod	185
Komunikacija kot temelj kakovostnih storitev	185
Pomen redne in jasne komunikacije	186
Digitalna orodja kot podpora preglednosti	186
Organizacija dela in uporabniška izkušnja staršev	187
Jasni postopki in dobro načrtovani procesi	187
Podpora v občutljivih situacijah	187
Komerčni vidik izboljševanja storitev	187
Vpliv stroškov na organizacijo storitev	188
Ekonomske cene vrtcev v občinah UE Lenart	188
Upravljanje vrednosti storitev	188
Zaključek	189
ENEJ BARBER	190
OD PODATKOV DO STRANK: KAKO DIGITALNI MARKETING DOSEŽE CILJNO PUBLIKO	190
Uvod	190
Podatki kot temelj digitalnega marketinga	191
Doseganje ciljne publike v digitalnem marketingu	192
Zaključek	198
ŽIGA VIDEČ	200
IZZIVI UVAJANJA REŠITEV POSLOVNE INFORMATIKE (ERP IN CRM) V PODJETJIH	200
Uvod	200
ERP sistemi	202
Empirični del: Analiza primerov	203
Ugotovitve	205
Zaključek	207
TIBOR KUŠTRIN	210
KORISTI MARKETINŠKE STRATEGIJE ZA DM DROGERIE MARKT V SRBIJI (2025–2027)	210
Uvod	210
Analiza tržnega okolja in strateškega položaja podjetja DM v Srbiji	212
Ugotovitve	213
Zaključek	214
ANEJ BEZGOVŠEK	215
DIGITALNA TRANSFORMACIJA V ŠOLSTVU: VLOGA POSLOVNE INFORMATIKE PRI IZBOLJŠANJU UČINKOVITOSTI	215
Uvod	215
Digitalna transformacija v šolstvu kot organizacijska sprememba	215
Vloga poslovne informatike pri izboljšanju učinkovitosti šol	216
Ugotovitve	218
Zaključek	218
MATEJA MEŠNJAK	221
KAKO IZBOLJŠATI ZADOVOLJSTVO STANOVALCEV DOMA STAREJŠIH NA FARI?	221
Uvod	221
Gospodinske skupine kot sodoben model bivanja oseb z demenco	221
Uvedba gospodinske skupine za stanovalce z demenco	223
Dnevni ritem oseb z demenco	224
Ugotovitve	226
Zaključek	227
LEA ANDREJEK	228
POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA AVTO CENTER ANDREJEK	228
Uvod	228
Pomen človeških virov	228

Poslovna strategija	229
Uresničevanje strategije	230
Sodobne strategije.....	230
Strategija digitalnega poslovanja.....	230
Trendi poslovne strategije	231
Trendi poslovne strategije v Sloveniji	231
Zaključek	231
DAMJAN OBREZA	233
KAKO IZBOLJŠATI VARNOSTNO KULTURO V PODJETJU ALI ORGANIZACIJI	233
Uvod	233
Kako izboljšati varnostno kulturo	234
Primer raziskave varnostne kulture – Zdravstveni dom Ljubljana.....	238
Zaključek	239
LUKA CIGLAR	241
OD DIGITALNE TRANSFORMACIJE DO KIBERNETSKE VARNOSTI V FINANČNEM SEKTORJU	241
Uvod	241
Digitalna transformacija bančništva	241
Blockchain v finančnem sektorju	242
Umetna inteligenca v finančnem sektorju.....	244
Zaključek	248
Viri in literatura.....	250
URBAN MOŽEK	251
UPORABA UMETNE INTELIGENCE NA PODROČJU PRODAJE	251
Uvod	251
Osnovni pojmi in značilnosti umetne inteligence	251
Avtomatizacija in personalizacija prodajnih procesov z umetno inteligenco	252
Napovedovanje prodaje z uporabo umetne inteligence	253
Zaključek in odgovor na raziskovalno vprašanje	255
URŠKA STARC	256
UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI NA MINISTRSTVU ZA FINANCE	256
Uvod	256
Kakšna je vloga odnosov z javnostjo in protokol?	256
Spremljanje dela MF preko enotnega spletnega mesta GOV.SI	257
Upravljanje odnosov z javnostmi na MF	258
Statistika objav v letu 2025.....	258
Prisotnost na družbenih in socialnih omrežjih	260
Zaključek	260
MIHA LUKAČEVIČ	262
INFORMACIJSKI VARNOSTNI MENEDŽMENT KOT STRATEŠKA FUNKCIJA UPRAVLJANJA POSLOVNIH TVEGANJ V DIGITALIZIRANIH PODJETJIH	262
Uvod	262
Opredelitev in vloga informacijskega varnostnega menedžmenta	262
Strateški pristop k informacijski varnosti v podjetjih	264
Informacijska tveganja kot del celotnega sistema tveganj	265
Povezava med informacijskim varnostnim menedžmentom in ISO 31000 / ISO 27001	266
Digitalizacija in sodobni kibernetiki izzivi podjetij.....	267
Ugotovitve	268
Zaključek	269
SIMONA SKOK	271
VPLIV PROMETNIH NESREČ NA POSLOVANJE PODJETIJ IN GOSPODARSTVO	271
Uvod	271
Prometna varnost v Evropski uniji in Sloveniji	271
Prometne nesreče kot družbenoekonomski problem	272
Vpliv prometnih nesreč na gospodarstvo	273
Vpliv prometnih nesreč na poslovanje podjetij	275

Preventiva in vlaganja v prometno varnost iz ekonomskega vidika	276
Ugotovitve	278
Zaključek	278
JURIJ KOPRIVNIKAR.....	280
UPORABA DRUŽBENIH OMREŽIJ ZA PROMOCIJO PODJETIJ V SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU S Poudarkom NA SLOVENSKEM TRGU	280
Uvod	280
Družabna omrežja kot strateški element sodobnega poslovanja.....	281
Digitalna preobrazba, industrija 4.0 in vloga družabnih omrežij	281
Značilnosti in poslovna raba sodobnih družabnih omrežij	282
Umetna inteligenca kot podporni mehanizem upravljanja družabnih omrežij	283
Strateška uporaba družabnih omrežij	283
Merjenje uspešnosti in podatkovno podprto upravljanje družabnih omrežij	286
Ugotovitve	287
Zaključek	288
VITO OREŠEK	289
KAJ JE POSLOVNA INFORMATIKA IN KAKŠNA JE NJENA VLOGA V SODOBNIH PODJETJIH?	289
Uvod	289
Opredelitev poslovne informatike	289
Razvoj poslovne informatike	291
Informacijski sistemi v okviru poslovne informatike	292
Poslovna informatika in odločanje	293
Vloga poslovne informatike v sodobnih podjetjih	294
Izzivi in omejitve poslovne informatike	295
Metodološki pristop	296
Zaključek	296
MARKO PUŠNIK	298
VPLIV OZAVEŠČENOSTI ZAPOSLENIH NA RAVEN KIBERNETSKE VARNOSTI V POSLOVNI INFORMATIKI	298
Uvod	298
Ozaveščenost zaposlenih o kibernetiskih tveganj	298
Usposabljanje za ozaveščanje o kibernetiski varnosti mora biti stalno, ne enkrat letno	300
Model ničelnega zaupanja ni več izbira, temveč nujnost	300
Zaključek	303
STAŠA HORVAT.....	304
ANALIZA TRGA IN PREVERJANJE TRGA JAVNA NAROČILA	304
Uvod	304
Vrste postopkov javnega naročanja	305
Interpretacija ugotovitev	309
Zaključek	310
NINA HRAPICH	312
VPLIV KULTURE PODJETJA NA UČINKOVITOST PRODAJNIH STRATEGIJ	312
Uvod	312
Integracija organizacijske kulture v prodajno strategijo	312
Zaključek	317
TEJA PLESTENJAK	319
RAZVOJ LASTNE BLAGOVNE ZNAMKE IN NJEN VPLIV NA PRODAJNE STRATEGIJE V TRGOVSKI PANOGI	319
Uvod	319
Opredelitev in vrste lastne blagovne znamke	319
Razlogi za rast lastne blagovne znamke	320
Vpliv lastne blagovne znamke na prodajne strategije	321
Prednosti in slabosti lastnih blagovnih znamk	321
Dejavniki odločitve potrošnika za izdelek lastne blagovne znamke	322
Zaključek	324
NIVES KOVAČIČ	326
RAZVOJ IN UPRAVLJANJE LUKSUZNIH TURISTIČNIH DOŽIVETIJ S Poudarkom NA INOVATIVNIH FINE DINING KONCEPTIH	326

Uvod	326
Teoretična izhodišča razvoja luksuznih turističnih doživetij	326
Inovativni fine dining koncepti v luksuznem turizmu	327
Primer butičnega fine dining koncepta v intimnem prostoru – restavracija v dnevni sobi	328
Raziskava in interpretacija ugotovitev	329
Ugotovitve	330
Zaključek	330
<i>NINA KOVAČ</i>	332
STRATEGIJE ZA POVEČANJE IZVENSEZONSK.EGA TURIZMA NA VELIKI PLANINI	332
Uvod	332
Sezonskost turizma kot teoretični koncept	332
Izvensezonski turizem kot strategija trajnostnega razvoja destinacij	333
Metodologija	334
Velika Planina kot turistična destinacija	334
Strategije za povečanje izvensezonskega turizma na Veliki Planini	335
Zaključek	336
<i>JANA KAVŠEK</i>	337
KAKO DOBRA MARKETINŠKA STRATEGIJA VPLIVA NA USPEH NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ	337
Uvod	337
Poslanstvo kot temelj marketinške strategije	338
Finančno načrtovanje in pridobivanje finančnih virov	339
Vloga marketinške strategije pri vključevanju prostovoljcev	340
Marketinško komuniciranje	340
Merjenje uspešnosti marketinške strategije	341
Zaključek	342
<i>ANDREJA RAČIČ</i>	343
DIGITALNO ZDRAVJE V PRAKSI: KAKO zVEM POVEZUJE PODATKE ZZZS	343
Uvod	343
Okvir eZdravja in vloge institucij v Sloveniji	343
Portal zVEM	345
Evropski kontekst in prihodnji razvoj	346
Pomen digitalnega zdravja za uporabnike in zdravstveni sistem	347
Zaključek	348
<i>GREGOR VERBIČ</i>	349
KAKO UPORABITI DRUŽBENA OMREŽJA ZA PROMOCIJO SVOJEGA PODJETJA?	349
Uvod	349
Merjenje uspešnosti in izzivi uporabe družbenih omrežij v praksi	352
Ugotovitve	353
Zaključek	353
<i>MARJETKA FERČAK</i>	355
E-TRGOVINA IN NJEN VPLIV NA TRADICIONALNE PRODAJNE STRATEGIJE	355
Uvod	355
Pojem in razvoj e-trgovine	355
Izzivi v e-trgovini	358
Nastajajoči trendi v e-trgovini	359
Tradicionalne prodajne strategije	359
Primerjava e-trgovine in tradicionalne prodaje	360
Zaključek	360
<i>EVA GAJŠT KASTELEC</i>	362
METODE MERJENJA DONOSNOSTI NALOŽBE (ROI) V POSLOVNI INFORMATIKI	362
Uvod	362
Pojem ROI v kontekstu poslovne informatike	362
Pregled metod merjenja ROI	363
Izzivi pri uporabi metod	366
Izzivi pri uporabi metod	367

Ugotovitve in zaključek.....	368
MONIKA HOMŠEK.....	370
MARKETINŠKA STRATEGIJA ZA B2B PODJETJA PRIMER POSLOVNEGA SODELOVANJA MED PODJETJEMA AFRODITA IN RIMSKE TERME	370
Uvod	370
Osnovne značilnosti B2B marketinga	370
Vloga marketinške strategije	371
Ključni elementi B2B marketinške strategije	371
Predstavitev Rimskih Term kot poslovnega kupca	372
Predstavitev podjetja Afrodita cosmetics kot B2B dobavitelja	373
Oblike B2B sodelovanja med Afrodito in Rimskimi Termami	373
Povezava teoretičnih izhodišč s praktičnim primerom Afrodita cosmetics in Rimske Terme	374
Ugotovitve	375
Zaključek	375
LUKA AMBROŽ	377
UVEDBA IN PRIPRAVA VARNOSTNIH POLITIK V SKLADU Z NIS2 NA PODJETJU VODOVOD KANALIZACIJA CELJE	377
Uvod	377
Teoretični okvir: informacijska varnost, kritična infrastruktura in NIS2	377
Varnostne politike: vloga, namen in ključna področja	378
Ugotovitve	379
Zaključek	380
IVAN SURINA	382
ANALIZA KIBERNETSKE VARNOSTI V SLOVENIJI: TRENDI GROŽENJ, PRIPRAVLJENOST ORGANIZACIJ IN UKREPI ZA IZBOLJŠAVE	382
Uvod	382
Metodologija raziskave.....	383
Primeri kibernetских napadov v Sloveniji	383
Trendi groženj in ranljivosti v Sloveniji	384
Pripravljenost slovenskih organizacij in ranljivost	385
Predlogi za izboljšave.....	385
Ugotovitve	386
Zaključek	386
JURIJ BUGARIN	388
PREDNOSTI IN SLABOSTI UMETNE INTELIGENCE V RAZVOJNIH TIMIH.....	388
Uvod	388
Prednosti uporabe UI v razvojnih timih.....	389
Slabosti in izzivi AI v razvojnih timih	389
Ključni trendi v industriji.....	390
Praktična priporočila za razvojne time	390
Zaključek	394
JAKA ZADNIK.....	397
UČINKOVITO UPRAVLJANJE DOBAVNE VERIGE V GRADBENIŠTVU ZA DOSEGANJE BOLJŠIH KOMERCIALNIH REZULTATOV	397
Uvod	397
Značilnosti in struktura dobavne verige v gradbeništvu.....	397
Vpliv dobavne verige na stroške, dobiček in konkurenčnost	398
Načrtovanje nabave in zgodnje vključevanje ključnih deležnikov	399
Logistika, upravljanje materialov in digitalna podpora	400
Upravljanje tveganj v dobavni verigi	400
Zaključek	401
ALJA PERHOČ.....	403
STRATEGIJA DOLGOROČNEGA RAZVOJA V PODJETJU NEKTAR NATURA D.O.O.	403
Uvod	403
Analiza okolja.....	403
Poslovni model in analiza uspešnosti podjetja	404
Ugotovitve	405
Predlog dolgoročne strategije razvoja do leta 2030.....	406
Zaključek	407

DAVID DROFENIK	409
UPORABA NADZORNIH PLOŠČ - DASHBOARD (ORODJA ZA POSLOVNO ANALITIKO) ZA POVEZOVANJE, PRIPRAVO PODATKOV ZA NAPREDNE ANALIZE.....	409
Uvod	409
Pomen vizualizacije podatkov v sodobnem poslovnem in znanstvenem okolj	409
Metodologija	409
Integracija analitičnih in vizualizacijskih orodij z obstoječimi poslovnimi sistemi	411
Zakaj je bil izbran Power BI.....	411
Primer uporabe: cene električne energije na kWh v EU, Sloveniji in Hrvaški (2007–2023)	411
Izgled uporabe Microsoft Power BI orodja za pripravo nadzorne plošče.....	415
Zaključek	417
TANJA NOVAKOV	419
PLEČNIKOVA DELA V SRBIJI KOT DEL KULTURNE DEDIŠČINE IN TURIZMA.....	419
Uvod	419
Metodologija	421
Plečnikova dela v Srbiji kot del kulturne dediščine in turizma	421
Zaključek	422

Pismo urednika

ANDREJ RASPOR

ZNANJE ZA PRIHODNOST: DIGITALNI, STRATEŠKI IN VARNOSTNI IZZIVI SODOBNE DRUŽBE

Spoštovane bralke, spoštovani bralci,

pred vami je nova številka revije Perfectus STUDENT, ki prinaša strokovne in raziskovalne prispevke študentk in študentov Fakultete za komercialne in poslovne vede (FKPV), v okviru magistrskih študijskih programov smeri Komerciala, Poslovna informatika, Turizem in Varnostni menedžment. Revija tudi tokrat potrjuje svojo vlogo prostora, kjer se srečujejo akademsko znanje, kritično razmišljanje in praktični izzivi sodobnega poslovnega ter družbenega okolja.

Vsebina tokratne številke je izrazito aktualna in interdisciplinarna. Prispevki obravnavajo ključne trende, ki danes odločilno vplivajo na uspešnost organizacij, javnih ustanov in družbe kot celote. Avtorice in avtorji se posvečajo vprašanjem digitalne transformacije, poslovne informatike, uporabe umetne inteligence, kibernetске in informacijske varnosti, pa tudi razvoju sodobnih prodajnih in marketinških strategij, upravljanju odnosov z deležniki, organizacijski in varnostni kulturi, ter trajnostnemu razvoju turizma in drugih dejavnosti.

Poseben poudarek prispevkov je na strateškem odločanju v pogojih negotovosti in hitrih sprememb. Študenti analizirajo, kako digitalna orodja, podatkovno podprto odločanje, nove tehnologije in regulativni okvirji vplivajo na poslovne procese, konkurenčnost ter dolgoročno stabilnost organizacij. Varnostni vidiki – od kibernetске varnosti do kriznega menedžmenta in varnostne kulture – so obravnavani kot neločljiv del sodobnega upravljanja in ne več zgolj kot podporna funkcija.

Pomembna vrednost revije je v povezovanju teorije in prakse. Prispevki ne ostajajo zgolj na konceptualni ravni, temveč vključujejo študije primerov, analize konkretnih organizacij in panog ter predloge uporabnih rešitev. Na ta način revija ponuja dodano vrednost tako študentom, ki skozi raziskovalno delo razvijajo strokovne kompetence in kritično mišljenje, kot tudi strokovni javnosti, ki v prispevkih lahko prepozna aktualne probleme, nove pristope in priložnosti za izboljšave v praksi.

Revija Perfectus STUDENT s tem spodbuja kulturo raziskovanja, strokovnega pisanja in odgovornega razmišljanja o prihodnosti poslovanja, tehnologije, varnosti in turizma. Predstavljeni prispevki dokazujejo, da mlajša generacija strokovnjakov razume kompleksnost sodobnega okolja ter je sposobna ponujati premišljene in argumentirane odgovore na izzive časa, v katerem živimo.

Želim vam poglobljeno, navdihujoče in koristno branje.

dr. Andrej Raspor
glavni urednik

Uvodnik dekanije FKPV

TATJANA DOLINŠEK**KO ŠTUDENTI SOUSTVARJAJO ZNANSTVENI PROSTOR**

Na povabilo glavnega urednika revije *Perfectus SRUDENT* sem se z veseljem odzvala in kot dekanija Fakultete za komercialne in poslovne vede prispevala uvodnik k novi izdaji revije, ki so jo s svojimi prispevki v celoti oblikovali študentje magistrskega študija Poslovne vede na FKPV. Ta številka je zato posebna – ne le zaradi tematske raznolikosti, temveč predvsem zaradi dejstva, da odraža raziskovalni utrip naše fakultete skozi oči študentov.

Znanstvenoraziskovalno delo je ključen del sodobnega visokošolskega prostora. Študentom omogoča, da presežejo okvirje učnega načrta, razvijajo kritično mišljenje, analitične sposobnosti in raziskovalno radovednost, hkrati pa se učijo odgovornega, argumentiranega in etičnega ustvarjanja znanja. Prispevki v tej številki posegajo na področja komercialne, poslovne informatike, turizma, in varnostnega menedžmenta – področja, ki so za sodobno gospodarstvo in družbo izjemnega pomena, še posebej v času, ko je sprememba edina stalnica v našem življenju. Prav preplet teorije, raziskovanja in prakse daje tem člankom dodatno vrednost in kaže, da naši študentje razumejo kompleksnost izzivov, s katerimi se soočajo organizacije v današnjem okolju.

Za FKPV vsaka takšna izdaja potrditev, da uspešno uresničujemo svoje poslanstvo: ustvarjati spodbudno okolje, v katerem znanje nastaja, se deli in se nadgrajuje. Ponosni smo, da študentje že v času študija aktivno soustvarjajo znanstveni in strokovni prostor ter s svojim delom prispevajo k razvoju stroke.

Vsem avtorjem iskreno čestitam za raziskovalno zrelost, predanost in pogum, da svoje ugotovitve delijo s strokovno javnostjo. Naj bo ta številka navdih za nadaljnje raziskovanje in dokaz, da se prihodnost znanosti gradi že danes – v predavalnicah, raziskovalnih skupinah in na straneh tovrstnih publikacij.

doc. dr. Tatjana Dolinšek

NIKA KAŠLJEVIČ

Povzetek: Prispevek je obravnaval problematiko strateškega odločanja podjetij v e-trgovini na slovenskem trgu, pri čemer je bila izbrana tematika utemeljena z dinamičnostjo in konkurenčnostjo digitalnega poslovnega okolja. Raziskava se je osredotočila na podjetja, ki poslujejo v e-trgovini, saj se ta pogosto soočajo z negotovostjo pri oblikovanju strategij. Uporabljen je bil kvalitativni raziskovalni pristop, ki je temeljil na analizi sekundarnih virov ter uporabi analize PESTEL in Porterjevega modela petih sil. Rezultati so pokazali, da celostna in interpretativno usmerjena analiza trga pomembno prispeva k učinkovitejšemu strateškemu odločanju. Ugotovitve imajo uporabni pomen za podjetja v e-trgovini pri oblikovanju dolgoročno vzdržnih strategij.

Ključne besede: analiza trga, e-trgovina, strateško odločanje, konkurenčnost.

ANALIZA TRGA KOT ORODJE ZA STRATEŠKO ODLOČANJE V E-TRGOVINI

Uvod

V sodobnem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo digitalizacija, globalizacija in hitro spreminjajoče se potrošniške navade, se podjetja vse pogostejše soočajo z izzivi strateškega odločanja v razmerah povečane negotovosti. E-trgovina predstavlja eno izmed najhitreje rastočih oblik poslovanja, ki podjetjem omogoča dostop do širših trgov, hkrati pa povečuje konkurenčne pritiske in zahteve po prilagodljivosti poslovnih modelov. V takšnem okolju postaja sistematična analiza trga ključno orodje za razumevanje tržnih razmer in podporo strateškemu odločanju podjetij (Johnson, Scholes in Whittington 2017).

Teorija strateškega managementa poudarja, da so kakovostne strateške odločitve neposredno povezane z razumevanjem zunanjega in konkurenčnega okolja podjetja. Kot navajata Kotler in Keller (2016), analiza trga podjetjem omogoča prepoznavanje priložnosti in tveganj ter oblikovanje strategij, ki so skladne z razmerami na trgu. Porter (2008) dodatno poudarja pomen analize konkurenčnih sil, saj prav struktura panoge pomembno vpliva na dobičkonosnost in dolgoročno konkurenčnost podjetij. Kljub temu praksa kaže, da podjetja pogosto uporabljajo analizo trga zgolj parcialno ali opisno, brez celostne interpretacije ugotovitev v kontekstu strateškega odločanja.

Problem, ki ga obravnava ta prispevek, je pomanjkanje sinteznega in interpretativnega pristopa k analizi trga v e-trgovini, zlasti na slovenskem trgu. Številna podjetja sicer uporabljajo posamezna analitična orodja, vendar jih ne povezujejo v celovito sliko, ki bi učinkovito podpirala strateško odločanje. Posledično se strateške odločitve pogosto sprejemajo na podlagi kratkoročnih tržnih signalov, kar povečuje tveganje neustreznih ali neučinkovitih strategij.

Cilj prispevka je preučiti, kako lahko sistematična in celostna analiza trga prispeva k učinkovitejšemu strateškemu odločanju podjetij v e-trgovini na slovenskem trgu. Raziskava izhaja iz teoretičnih izhodišč strateškega managementa in tržne analize ter jih povezuje z značilnostmi e-trgovine kot specifičnega poslovnega okolja. Namen prispevka ni zgolj opisati analitičnih orodij, temveč ovrednotiti njihove uporabnosti in prispevka k oblikovanju strateških odločitev.

Na podlagi navedenega je oblikovano glavno raziskovalno vprašanje: Kako lahko sistematična analiza trga prispeva k učinkovitejšemu strateškemu odločanju podjetij v e-trgovini na slovenskem trgu?

Za dodatno razjasnitev problema in podporo glavnemu raziskovalnemu vprašanju so oblikovana tudi naslednja specifična raziskovalna vprašanja:

- Kako makro-okoljski dejavniki vplivajo na strateške odločitve podjetij v e-trgovini?
- Kakšni so ključni konkurenčni pritiski na slovenskem trgu e-trgovine?
- Kakšna je vloga interpretacije rezultatov analize trga pri oblikovanju strateških odločitev?

Struktura prispevka sledi zastavljenim ciljem in raziskovalnemu vprašanju. Po uvodu so predstavljeni teoretični temelji analize trga, sledi makro in mikro analiza trga e-trgovine, opis metod in postopkov raziskave ter predstavitev ugotovitev. Prispevek se zaključi s kritičnim vrednotenjem rezultatov, omejitvami raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

Temelji analize trga

Analiza trga predstavlja temeljni element strateškega odločanja podjetij, saj omogoča razumevanje tržnega okolja, v katerem podjetje deluje, ter zmanjšuje negotovost pri sprejemanju dolgoročnih poslovnih odločitev. V kontekstu e-trgovine, kjer so spremembe hitre, konkurenca intenzivna in kupci dobro informirani, analiza trga ne pomeni več zgolj zbiranja podatkov, temveč postaja strateški proces interpretacije informacij, ki neposredno vpliva na oblikovanje konkurenčnih strategij.

V literaturi je analiza trga pogosto opredeljena kot sistematično zbiranje, obdelava in interpretacija podatkov o kupcih, konkurenci in širšem poslovnem okolju (Bernik, Možina in Svetičič 2004). Takšna opredelitev poudarja tehnični vidik analize, vendar sodobni pristopi strateškega managementa opozarjajo, da je ključna predvsem uporabna vrednost analiziranih informacij za strateško odločanje (Kotler in Keller 2016). To pomeni, da analiza trga sama po sebi še ne zagotavlja boljših odločitev, ali podjetja pridobljenih podatkov ne znajo ustrezno interpretirati in vključiti v proces oblikovanja strategij.

V e-trgovini se pomen analize trga še dodatno povečuje zaradi specifičnih značilnosti digitalnega okolja. Visoka stopnja cenovne transparentnosti, nizke vstopne ovire in možnost hitre primerjave ponudb povečujejo konkurenčne pritiske in zmanjšujejo stabilnost konkurenčnih prednosti (Porter 2008). V takšnih razmerah podjetja ne morejo več temeljiti na svojih strategijah zgolj na preteklih izkušnjah ali intuiciji, temveč morajo strateške odločitve opirati na stalno spremljanje tržnih razmer in vedenja potrošnikov (Chaffey in Ellis-Chadwick 2019).

Analiza trga tako v strateškem smislu deluje kot povezovalni element med zunanjim okoljem in notranjimi zmožnostmi podjetja. Johnson, Scholes in Whittington (2017) poudarjajo, da učinkovito strateško odločanje temelji na razumevanju tako makro kot mikro okoljskih dejavnikov, saj ti določajo okvir, znotraj katerega podjetje lahko uresničuje svoje cilje. Za podjetja v e-trgovini to pomeni, da analiza trga omogoča pravočasno prepoznavanje priložnosti in groženj ter prilagajanje strategij dejanskim tržnim razmeram.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da temeljni namen analize trga ni zgolj opisovanje tržnega stanja, temveč podpora strateškemu odločanju, ki podjetjem omogoča dolgoročno konkurenčnost. V kontekstu raziskovalnega vprašanja to pomeni, da sistematična in interpretativno usmerjena analiza trga predstavlja ključno orodje za učinkovitejše strateško odločanje podjetij v e-trgovini, zlasti na manjših in odprtih trgih, kot je slovenski trg (Raspor, 2021).

Opredelitev trga in panoge e-trgovine v Sloveniji

Natančna opredelitev trga in panoge predstavlja izhodišče vsake analize trga, saj določa okvir, znotraj katerega podjetja sprejemajo strateške odločitve. V kontekstu e-trgovine je ta opredelitev še posebej pomembna, ker digitalno okolje briše tradicionalne geografske meje in hkrati povečuje intenzivnost konkurence. Kot poudarjata Kotler in Keller (2016), napačna ali preširoka opredelitev trga vodi v neustrezne strateške odločitve, saj podjetja ne razumejo dejanskih značilnosti ciljnega okolja.

Trg e-trgovine zajema prodajo izdelkov in storitev prek digitalnih prodajnih kanalov, pri čemer so procesi naročanja, plačila in komunikacije izvedeni v spletnem okolju. Chaffey in Ellis-Chadwick (2019) opozarjata, da je za e-trgovino značilna visoka stopnja transparentnosti ponudbe, kar bistveno povečuje pogajalsko moč kupcev in zmanjšuje možnosti za dolgoročno cenovno diferenciacijo. Za podjetja to pomeni, da morajo strateške odločitve temeljiti na poglobljenem razumevanju tržnih značilnosti, ne zgolj na splošnih trendih digitalizacije.

Slovenski trg e-trgovine je po obsegu razmeroma majhen, vendar izrazito odprt in konkurenčen. Po podatkih Eurostata (2023) delež prebivalcev, ki opravljajo spletne nakupe, v Sloveniji stabilno narašča, kar kaže na rast povpraševanja, hkrati pa tudi na zaostrovanje konkurence med ponudniki. Odprtost trga omogoča enostaven vstop tujih ponudnikov, kar dodatno omejuje manevrski prostor domačih podjetij pri oblikovanju cen in ponudbe. V strateškem smislu to pomeni, da slovenska podjetja v e-trgovini ne konkurirajo zgolj med seboj, temveč tudi z mednarodnimi platformami, kar zahteva bolj premišljene in diferencirane strategije.

Z vidika panoge e-trgovine sodi v širši okvir trgovine na drobno, vendar se od klasičnih oblik trgovanja razlikuje po strukturi konkurence in poslovnih modelih. Porter (2008) navaja, da so za takšne panoge značilne nizke vstopne ovire, visoka stopnja rivalstva in omejene možnosti za trajno konkurenčno prednost. V slovenskem prostoru se to odraža v velikem številu spletnih ponudnikov in relativno nizki stopnji diferenciacije med njimi. Posledično morajo podjetja strateške odločitve usmerjati v področja, kot so uporabniška izkušnja, logistika, zaupanje in dodana vrednost storitev.

Poseben vpliv na razvoj trga e-trgovine v Sloveniji je imelo obdobje epidemije COVID-19, ki je pospešilo prehod potrošnikov v spletno okolje. Statista (2023) ugotavlja, da se je v tem obdobju obseg spletne prodaje občutno povečal, spremembe v potrošniškem vedenju pa so se v veliki meri ohranile tudi po koncu epidemičnih omejitev. World Health Organization (2020) poudarja, da je pandemija povzročila dolgoročne spremembe v nakupnih navadah, kar ima neposredne posledice za strateško načrtovanje podjetij v e-trgovini.

Na podlagi sinteze teoretičnih izhodišč in podatkov o slovenskem trgu je mogoče sklepati, da opredelitev trga e-trgovine v Sloveniji presega zgolj geografski ali sektorski vidik. Gre za dinamičen in izrazito konkurenčen trg, na katerem lahko podjetja učinkovite strateške odločitve sprejemajo le na podlagi stalne analize tržnih razmer. V povezavi z raziskovalnim vprašanjem to pomeni, da pravilna opredelitev trga in panoge predstavlja ključen pogoj za uporabo analize trga kot učinkovitega orodja strateškega odločanja v e-trgovini (Raspor, 2021).

Makro analiza trga e-trgovine s PESTEL pristopom

Makro analiza trga omogoča podjetjem razumevanje širšega okolja, v katerem delujejo, in predstavlja pomembno podlago za strateško odločanje. V kontekstu e-trgovine je pomen makro analize še izrazitejši, saj podjetja poslujejo v okolju, ki ga zaznamujejo hitre tehnološke spremembe, regulatorni pritiski in spreminjajoče se potrošniške navade. PESTEL analiza omogoča strukturiran pregled političnih, ekonomskih, sociokulturnih, tehnoloških, okoljskih in pravnih dejavnikov, ki vplivajo na strateške odločitve podjetij (Johnson, Scholes in Whittington 2017).

Politični in pravni dejavniki v e-trgovini določajo okvir delovanja podjetij in pomembno vplivajo na oblikovanje poslovnih modelov. Zakonodaja s področja varstva potrošnikov, elektronskega poslovanja in varstva osebnih podatkov podjetjem nalaga številne obveznosti, ki jih morajo vključevati v svoje strateško načrtovanje. Kot poudarjata Kotler in Keller (2016), skladnost s pravnimi zahtevami ni zgolj regulatorna nujnost, temveč lahko predstavlja vir zaupanja in konkurenčne prednosti. V slovenskem prostoru na e-trgovino vpliva tudi evropski pravni okvir, zlasti Uredba GDPR, ki zahteva prilagoditve na področju upravljanja podatkov in digitalnih procesov (European Commission, 2022). Za podjetja to pomeni, da morajo pravne zahteve obravnavati kot sestavni del dolgoročne strategije, ne zgolj kot administrativno breme.

Ekonomski dejavniki, kot so kupna moč prebivalstva, inflacija in gospodarska rast, neposredno vplivajo na obseg povpraševanja v e-trgovini. Po podatkih Eurostata (2023) se v Sloveniji povečuje delež prebivalcev, ki redno opravljajo spletne nakupe, kar ustvarja priložnosti za rast trga, hkrati pa povečuje konkurenčne pritiske. V razmerah ekonomske negotovosti postajajo potrošniki bolj cenovno občutljivi, kar omejuje možnosti podjetij za cenovno diferenciacijo (Statista, 2023). Strateško odločanje v e-trgovini mora zato upoštevati makroekonomske razmere, zlasti pri oblikovanju cenovnih in promocijskih strategij.

Sociokulturni dejavniki pomembno vplivajo na vedenje potrošnikov in s tem na strateške usmeritve podjetij v e-trgovini. Razvoj digitalnih kompetenc, spremembe življenjskega sloga in večja časovna omejenost potrošnikov povečujejo uporabo spletnih prodajnih kanalov. Chaffey in Ellis-Chadwick (2019) poudarjata, da razumevanje nakupnih navad in pričakovanj potrošnikov predstavlja ključen dejavnik uspeha v e-trgovini. V Sloveniji je opazno naraščajoče zaupanje v spletno nakupovanje, vendar se hkrati povečujejo pričakovanja glede hitrosti dostave, enostavnosti uporabe spletnih trgovin in kakovosti uporabniške izkušnje. Za podjetja to pomeni, da morajo strateške odločitve usmerjati v prilagajanje ponudbe in komunikacije sodobnim potrošniškim vzorcem.

Tehnološki dejavniki predstavljajo osrednji gonilnik razvoja e-trgovine. Napredek digitalnih platform, mobilnih tehnologij, plačilnih sistemov in logističnih rešitev podjetjem omogoča optimizacijo poslovnih procesov in izboljšanje uporabniške izkušnje. Porter (2008) opozarja, da tehnološke spremembe pogosto preoblikujejo strukturo panoge in ustvarjajo nove konkurenčne pritiske. V strateškem smislu to pomeni, da podjetja v e-trgovini ne morejo obravnavati tehnoloških vlaganj zgolj kot podporne dejavnosti, temveč kot ključen element dolgoročne konkurenčnosti (Raspor, 2021).

Okoljski dejavniki vse bolj vplivajo na strateško odločanje podjetij, tudi na področju e-trgovine. Povečana ozaveščenost potrošnikov o trajnostnem poslovanju in vplivu logistike na okolje podjetja sili v prilagajanje distribucijskih in embalažnih rešitev. Kotler in Keller (2016) navajata, da lahko vključevanje trajnostnih vidikov v strategijo prispeva k izboljšanju ugleda podjetja in krepitvi konkurenčnega položaja. V slovenskem prostoru se pomen okoljskih zahtev postopno povečuje, kar podjetjem v e-trgovini odpira tako izzive kot tudi priložnosti za diferenciacijo.

Na podlagi PESTEL analize je mogoče ugotoviti, da makro okolje pomembno oblikuje pogoje strateškega odločanja podjetij v e-trgovini. Sistematična makro analiza podjetjem omogoča pravočasno prepoznavanje trendov in tveganj ter prilagajanje strategij širšemu družbenemu, ekonomskemu in tehnološkemu kontekstu. V povezavi z raziskovalnim vprašanjem to pomeni, da PESTEL analiza predstavlja

ključno podporno orodje za učinkovitejše strateško odločanje podjetij v e-trgovini na slovenskem trgu (Johnson, Scholes in Whittington 2017).

Mikro analiza trga e-trgovine (Porterjev model petih sil)

Mikro analiza trga se osredotoča na konkurenčne pritiske, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetij in njihove strateške odločitve. V kontekstu e-trgovine Porterjev model petih sil omogoča strukturirano presojo konkurenčnega okolja ter razumevanje dejavnikov, ki omejujejo ali omogočajo doseganje konkurenčne prednosti. Za razliko od opisnega pristopa model omogoča interpretacijo, kako posamezne konkurenčne sile vplivajo na strateško fleksibilnost podjetij (Johnson, Scholes in Whittington, 2017).

Grožnja vstopa novih konkurentov na trg e-trgovine v Sloveniji ostaja relativno visoka zaradi nizkih vstopnih ovir in dostopnosti digitalnih tehnologij. Postavitev spletne trgovine ne zahteva obsežnih začetnih investicij, kar omogoča vstop številnim novim ponudnikom. Vendar pa analiza kaže, da dolgoročni uspeh na trgu ni odvisen zgolj od vstopa, temveč od sposobnosti podjetij, da vzpostavijo prepoznavnost, zaupanje in učinkovite logistične procese. To pomeni, da morajo podjetja strateške odločitve usmerjati v krepitev blagovne znamke in kakovost uporabniške izkušnje, saj zgolj nizki stroški vstopa ne zagotavljajo trajne konkurenčne prednosti (Porter, 2008).

Pogajalska moč kupcev je v e-trgovini izrazita, saj digitalno okolje omogoča hitro primerjavo cen, ponudbe in ocen drugih uporabnikov. Chaffey in Ellis-Chadwick (2019) poudarjata, da visoka transparentnost trga zmanjšuje zvestobo kupcev in povečuje njihovo občutljivost na cene. V slovenskem prostoru to pomeni, da podjetja težko uveljavljajo višje cene brez jasne dodane vrednosti. Strateške odločitve se zato vse bolj usmerjajo v diferenciacijo, personalizacijo ponudbe in izboljšanje uporabniške izkušnje, kar zmanjšuje neposreden vpliv cenovne konkurence (Kotler in Keller, 2016).

Pogajalska moč dobaviteljev v e-trgovini je odvisna od stopnje diferenciacije izdelkov in koncentracije dobavnih virov. Pri standardiziranih izdelkih je moč dobaviteljev praviloma omejena, medtem ko se pri specializiranih ali blagovno močnih izdelkih povečuje. Porter (2008) opozarja, da lahko visoka pogajalska moč dobaviteljev omeji strateško fleksibilnost podjetij in vpliva na dobičkonosnost. Za podjetja v e-trgovini to pomeni, da morajo strateške odločitve temeljiti na diverzifikaciji dobavnih virov in dolgoročnih partnerskih odnosih, ki zmanjšujejo odvisnost od posameznih dobaviteljev.

Grožnja nadomestnih izdelkov ali storitev je v e-trgovini prisotna predvsem v obliki tradicionalnih prodajnih kanalov in alternativnih digitalnih platform. Čeprav e-trgovina ponuja udobje in širšo ponudbo, fizične trgovine še vedno predstavljajo pomembno alternativo pri izdelkih, kjer sta pomembna osebni stik in takojšnja dostopnost. Kotler in Keller (2016) poudarjata, da visoka stopnja substitucije povečuje pritisk na podjetja, da stalno izboljšujejo svojo ponudbo in iščejo nove vire dodane vrednosti. Strateške odločitve podjetij v e-trgovini morajo zato vključevati razmislek o integraciji spletnih in fizičnih kanalov ter prilagoditvi ponudbe potrebam različnih segmentov potrošnikov.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti na slovenskem trgu e-trgovine je izrazito intenzivno. Prisotnost številnih domačih in tujih ponudnikov, nizka stopnja diferenciacije in visoka cenovna transparentnost povečujejo konkurenčne pritiske in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. Porter (2008) poudarja, da v takšnih razmerah podjetja brez jasno opredeljene strategije težko ohranjajo konkurenčni položaj. Analiza kaže, da morajo podjetja strateške odločitve usmerjati v specializacijo, izboljšanje storitev in dolgoročno gradnjo odnosa s kupci, saj zgolj cenovna konkurenca dolgoročno ni vzdržna.

Na podlagi mikro analize je mogoče sklepati, da Porterjev model petih sil omogoča podjetjem v e-trgovini celovit vpogled v konkurenčne pritiske, ki oblikujejo njihove strateške odločitve. V povezavi z raziskovalnim vprašanjem to pomeni, da sistematična mikro analiza podjetjem omogoča realno oceno konkurenčnega položaja ter oblikovanje strategij, ki temeljijo na dejanskih tržnih razmerah. Uporaba Porterjevega modela tako predstavlja pomembno podporo učinkovitejšemu strateškemu odločanju podjetij v e-trgovini na slovenskem trgu (Raspor, 2021).

Metode in orodja za izvedbo analize trga

Izbira ustreznih metod in orodij za analizo trga predstavlja ključen element kakovostnega strateškega odločanja, saj določa zanesljivost in uporabnost pridobljenih informacij. V kontekstu e-trgovine, kjer se tržno okolje hitro spreminja, je še posebej pomembno, da podjetja uporabljajo metode, ki omogočajo celovit in hkrati fleksibilen vpogled v tržne razmere. Namen tega poglavja je utemeljiti izbor metod in orodij, ki so bila uporabljena v prispevku, ter pojasniti njihov prispevek k razumevanju strateških izzivov e-trgovine.

Raziskava temelji na kvalitativni raziskovalni strategiji, ki vključuje analizo sekundarnih virov in uporabo uveljavljenih analitičnih modelov strateškega managementa. Takšen pristop omogoča primerjavo različnih teoretičnih pogledov in njihovo interpretacijo v konkretnem tržnem kontekstu. Malhotra (2019) poudarja, da je kvalitativna analiza posebej primerna v primerih, ko je cilj raziskave razumevanje kompleksnih pojavov in ne zgolj merjenje posameznih spremenljivk. V e-trgovini to pomeni, da je poudarek na razumevanju tržnih dinamik in konkurenčnih pritiskov, ki vplivajo na strateške odločitve podjetij.

Pri analizi trga so bili uporabljeni sekundarni viri podatkov, kot so strokovna in znanstvena literatura, poročila mednarodnih institucij ter statistični podatki relevantnih baz. Kot navajata Kotler in Keller (2016), uporaba sekundarnih virov omogoča hitro in stroškovno učinkovito pridobivanje informacij o tržnih trendih in konkurenčnih razmerah. V kontekstu tega prispevka so sekundarni viri predstavljali osnovo za razumevanje razvoja e-trgovine v Sloveniji in za umestitev teoretičnih modelov v realno poslovno okolje.

Za strukturirano obdelavo zbranih informacij so bila uporabljena analitična orodja, kot so PESTEL analiza in Porterjev model petih sil. Ti modeli omogočajo sistematično razvrščanje in interpretacijo podatkov ter prispevajo k boljšemu razumevanju vpliva zunanjega in konkurenčnega okolja na podjetja. Johnson, Scholes in Whittington (2017) poudarjajo, da uporaba analitičnih modelov prispeva k večji preglednosti strateškega odločanja, saj omogoča povezovanje različnih dejavnikov v smiselno celoto. V e-trgovini so takšni modeli še posebej uporabni, ker omogočajo hitro prilagajanje strategij dinamičnim tržnim razmeram.

Pomemben vidik metodološkega pristopa predstavlja tudi interpretacija rezultatov analize, saj surovi podatki sami po sebi ne zagotavljajo uporabne vrednosti. Raspor (2021) poudarja, da mora biti interpretacija usmerjena v podporo strateškim odločitvam in ne zgolj v opis tržnega stanja. V prispevku so bile ugotovitve analiz interpretirane z vidika njihovega vpliva na konkurenčnost podjetij in njihove strateške usmeritve, kar omogoča praktično uporabnost rezultatov.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da izbrane metode in orodja omogočajo celovit vpogled v tržno okolje e-trgovine ter predstavljajo ustrezno podporo strateškemu odločanju podjetij. V povezavi z raziskovalnim vprašanjem to pomeni, da kvalitativni raziskovalni pristop in uporaba uveljavljenih analitičnih modelov omogočata učinkovitejše razumevanje tržnih razmer in oblikovanje bolj utemeljenih strateških odločitev v e-trgovini.

Postopki izvedbe analize trga

Postopki izvedbe analize trga predstavljajo strukturiran raziskovalni proces, ki omogoča sistematično pridobivanje in interpretacijo informacij za podporo strateškemu odločanju podjetij. V kontekstu e-trgovine, kjer se tržne razmere hitro spreminjajo, je jasno opredeljen postopek analize ključen za zagotavljanje preglednosti in uporabnosti rezultatov. Kot poudarjata Kotler in Keller (2016), analiza trga ni enkraten dogodek, temveč kontinuiran proces, ki se mora prilagajati dinamiki okolja.

Prvi korak v postopku analize trga je bila opredelitev raziskovalnega cilja in raziskovalnega vprašanja, ki izhaja iz strateške problematike, obravnavane v prispevku. Raziskovalno vprašanje je bilo usmerjeno v presojo, kako lahko sistematična analiza trga prispeva k učinkovitejšemu strateškemu odločanju podjetij v e-trgovini na slovenskem trgu. Jasna opredelitev cilja je omogočila usmerjeno izbiro metod in virov ter preprečila vključevanje vsebin, ki niso neposredno prispevale k raziskovalnemu namenu (Malhotra, 2019).

V nadaljevanju je sledila izbira raziskovalnih metod in virov podatkov, pri čemer je bil uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop. Analiza je temeljila na sekundarnih virih, kot so strokovna literatura, znanstveni članki in poročila relevantnih institucij. Takšen pristop je omogočil primerjavo različnih teoretičnih pogledov in njihovo umestitev v kontekst slovenskega trga e-trgovine. Johnson, Scholes in Whittington (2017) poudarjajo, da kombinacija različnih virov povečuje zanesljivost analize in omogoča celovitejše razumevanje tržnih razmer.

Naslednji korak je predstavljalo zbiranje in sistematična obdelava podatkov, pri čemer so bile informacije razvrščene glede na izbrane analitične modele. Uporaba analize PESTEL je omogočila strukturirano presojo makro-okoljskih dejavnikov, medtem ko je Porterjev model petih sil omogočil analizo konkurenčnega okolja e-trgovine. Porter (2008) poudarja, da takšna strukturirana obdelava podatkov omogoča boljšo interpretacijo vplivov tržnega okolja na poslovanje podjetij in njihovo strateško odločanje.

Ključni del postopka analize trga je predstavljala interpretacija rezultatov, saj je prav ta faza omogočila prehod od opisnega pregleda trga k oblikovanju strateško relevantnih ugotovitev. Raspor (2021) poudarja, da mora interpretacija rezultatov temeljiti na povezovanju teorije in praktičnih razmer na trgu. V prispevku so bile ugotovitve analiz interpretirane z vidika njihovega vpliva na konkurenčnost podjetij, oblikovanje strategij in prilagajanje tržnim razmeram v e-trgovini.

Zadnji korak v postopku analize trga je bilo vrednotenje ugotovitev in njihova umestitev v proces strateškega odločanja. Ugotovitve analize so bile uporabljene za oblikovanje sklepov o pomenu sistematične analize trga kot podpornega orodja strateškega managementa. Chaffey in Ellis-Chadwick (2019) poudarjata, da je stalno spremljanje tržnih razmer ključnega pomena za uspeh v digitalnem okolju, zato analiza trga ne sme biti obravnavana kot zaključen proces, temveč kot dinamična dejavnost.

Na podlagi opisanih postopkov je mogoče sklepati, da strukturiran proces izvedbe analize trga omogoča podjetjem v e-trgovini boljše razumevanje tržnega okolja in sprejemanje utemeljenih strateških odločitev. V povezavi z raziskovalnim vprašanjem to pomeni, da sistematični postopki analize trga predstavljajo pomemben dejavnik učinkovitega strateškega odločanja na slovenskem trgu e-trgovine.

Ugotovitve

Na podlagi izvedene analize trga e-trgovine v Sloveniji je mogoče oblikovati več ključnih ugotovitev, ki neposredno odgovarjajo na zastavljeno raziskovalno vprašanje o prispevku sistematične analize trga k učinkovitejšemu strateškemu odločanju podjetij. Ugotovitve temeljijo na sintezi teoretičnih izhodišč, makro in mikro analize trga ter interpretaciji ugotovljenih tržnih značilnosti.

Prva ugotovitev je, da sistematična analiza trga pomembno zmanjšuje stopnjo negotovosti pri strateškem odločanju podjetij v e-trgovini. Analiza makro-okoljskih dejavnikov s PESTEL pristopom je pokazala, da politično-pravni, tehnološki in sociokulturni dejavniki pomembno oblikujejo okvir delovanja podjetij. Podjetja, ki te dejavnike pravočasno vključujejo v svoje strateško načrtovanje, lažje prilagajajo poslovne modele spremembam v okolju in zmanjšujejo tveganja neustreznih odločitev (Kotler in Keller, 2016).

Druga ugotovitev se nanaša na vlogo mikro analize pri oblikovanju konkurenčnih strategij. Porterjev model petih sil je pokazal, da je slovenski trg e-trgovine zaznamovan z intenzivnim rivalstvom med konkurenti in visoko pogajalsko močjo kupcev. To pomeni, da podjetja težko dosegajo konkurenčne prednosti zgolj na podlagi cenovnih strategij. Ugotovitve potrjujejo tezo, da morajo podjetja strateške odločitve usmerjati v diferenciacijo, izboljšanje uporabniške izkušnje in dolgoročno gradnjo odnosov s kupci (Chaffey in Ellis-Chadwick 2019).

Tretja ugotovitev izhaja iz primerjave makro in mikro analize ter kaže, da učinkovito strateško odločanje zahteva celosten pristop k analizi trga. Makro analiza omogoča razumevanje širših trendov in omejitev, medtem ko mikro analiza razkriva konkretne konkurenčne pritiske. Šele kombinacija obeh pristopov omogoča podjetjem realno presojo lastnega konkurenčnega položaja in oblikovanje izvedljivih strategij (Raspor 2021). Ugotovitve tako potrjujejo, da parcialna uporaba analitičnih orodij ne zagotavlja optimalnih strateških odločitev.

Četrta ugotovitev se nanaša na pomen interpretacije rezultatov analize trga. Raziskava je pokazala, da sama razpoložljivost tržnih podatkov še ne zagotavlja kakovostnega strateškega odločanja. Ključno vlogo ima interpretacija ugotovitev, ki omogoča povezovanje teorije s konkretnimi tržnimi razmerami. Podjetja, ki analizo trga uporabljajo zgolj opisno, ne izkoristijo njenega polnega potenciala, medtem ko interpretativno usmerjena analiza predstavlja pomemben vir strateške prednosti (Malhotra, 2019).

Na podlagi navedenih ugotovitev je mogoče sklepati, da sistematična in interpretativno usmerjena analiza trga predstavlja ključno podporno orodje strateškega odločanja podjetij v e-trgovini. Ugotovitve potrjujejo, da analiza trga ne prispeva zgolj k boljšemu razumevanju tržnega okolja, temveč omogoča oblikovanje strategij, ki so prilagojene dejanskim razmeram na slovenskem trgu e-trgovine.

Zaključek

Namen prispevka je bil preučiti vlogo sistematične analize trga kot podpornega orodja strateškemu odločanju podjetij v e-trgovini na slovenskem trgu. Raziskava je temeljila na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, ki je vključeval makro analizo trga s pristopom PESTEL in mikro analizo s Porterjevim modelom petih sil. V zaključku so kritično ovrednoteni ključni rezultati raziskave, izpostavljen je prispevek dela, predstavljene so omejitve raziskave ter nakazane možnosti nadaljnega raziskovanja.

Raziskovalno vprašanje, zastavljeno v prispevku, se je glasilo: Kako lahko sistematična analiza trga prispeva k učinkovitejšemu strateškemu odločanju podjetij v e-trgovini na slovenskem trgu? Na podlagi izvedene raziskave je mogoče nanj podati jasen odgovor, sistematična in celostna analiza trga, ki temelji na uveljavljenih teoretičnih modelih strateškega managementa, podjetjem v e-trgovini omogoča bolj utemeljeno, premišljeno in dolgoročno usmerjeno strateško odločanje. Teoretična izhodišča, kot jih opredeljujejo različni avtorji, potrjujejo, da razumevanje makro in mikro okolja predstavlja temelj kakovostnega oblikovanja strategij, kar se je v raziskavi potrdilo tudi v kontekstu slovenskega trga e-trgovine.

Ključna nova ugotovitev raziskave je, da učinkovitost strateškega odločanja podjetij v e-trgovini ni odvisna zgolj od uporabe posameznih analitičnih orodij, temveč predvsem od njihove sintezne in interpretativne uporabe. Raziskava je pokazala, da podjetja, ki analizo trga obravnavajo zgolj opisno ali parcialno, ne izkoristijo njenega strateškega potenciala. Dodana vrednost prispevka se kaže v poudarku na povezovanju makro in mikro analize ter v interpretaciji ugotovitev z vidika dejanskih konkurenčnih pritiskov na slovenskem trgu e-trgovine, kar v obstoječih domačih strokovnih delih pogosto ni dovolj izraženo.

Rezultate raziskave je treba kritično ovrednotiti tudi z vidika zastavljenih ciljev in uporabljenih metod. Cilj raziskave, to je presoja prispevka analize trga k strateškemu odločanju podjetij, je bil dosežen, vendar raziskava temelji izključno na sekundarnih virih in kvalitativni analizi. To pomeni, da ugotovitve ne temeljijo na empiričnih podatkih posameznih podjetij, temveč na interpretaciji obstoječih študij, poročil in teoretičnih modelov. Takšen pristop omogoča širši in sistemski vpogled v problematiko, vendar hkrati omejuje možnost posploševanja ugotovitev na vsa podjetja v e-trgovini.

Ugotovitve raziskave so skladne z izsledki številnih tujih in domačih študij, ki poudarjajo pomen strateške analize okolja v digitalnem poslovanju. Primerjava z deli Porterja (2008), Kotlerja in Kellerja (2016) ter Johnsona, Scholesa in Whittingtona (2017) kaže, da rezultati raziskave potrjujejo že znane teoretične ugotovitve o pomenu konkurenčnega okolja, vendar jih nadgrajujejo z umestitvijo v specifičen kontekst slovenskega trga e-trgovine. Raziskava se tako umešča v obstoječi raziskovalni okvir, hkrati pa ga dopolnjuje z aplikativnim in interpretativnim vidikom.

Rezultati raziskave opozarjajo na več pomanjkljivosti v obstoječi praksi podjetij v e-trgovini. Ena izmed ključnih pomanjkljivosti je prevelika usmerjenost v kratkoročne cenovne strategije in premalo pozornosti dolgoročnemu strateškemu načrtovanju, ki temelji na celostni analizi trga. Raziskava prav tako kaže, da podjetja pogosto podcenjujejo vpliv makro-okoljskih dejavnikov, zlasti pravnih in tehnoloških sprememb, kar lahko vodi v strateško neprilagojenost in povečana poslovna tveganja.

Na podlagi ugotovitev je mogoče oblikovati več priporočil za prakso. Podjetjem v e-trgovini se predlaga, da analizo trga obravnavajo kot kontinuiran proces in ne kot enkratno aktivnost ter da pri strateškem odločanju dosledno povezujejo makro in mikro analitične ugotovitve. Državne institucije in podporne organizacije pa bi lahko s ciljnimi izobraževalnimi programi in smernicami spodbujale uporabo strateških analitičnih orodij, zlasti pri manjših in srednje velikih podjetjih.

Možnosti nadaljnjega raziskovanja se odpirajo predvsem na empiričnem področju. Prihodnje raziskave bi lahko vključevale kvantitativne analize ali študije primerov posameznih podjetij v e-trgovini, kar bi omogočilo natančnejšo presojo vpliva analize trga na uspešnost strateških odločitev.

Sinteza ključnih ugotovitev kaže, da analiza trga predstavlja nepogrešljiv element strateškega managementa v e-trgovini. Raziskava potrjuje, da celostna in interpretativno usmerjena analiza trga omogoča podjetjem boljše razumevanje tržnega okolja, zmanjševanje negotovosti in oblikovanje učinkovitejših strategij. Prispevek tako potrjuje pomen sistematične analize trga kot temeljnega podpornega orodja strateškega odločanja podjetij v e-trgovini na slovenskem trgu.

Viri, literatura in opombe:

1. Bernik, J., Možina, S. & Svetičič, A. (2004). Osnove menedžmenta. GEA College – Visoka šola za podjetništvo.
2. Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing: Strategy, implementation and practice. Pearson Education.
3. European Commission. (2022). General Data Protection Regulation (GDPR). European Union.
4. Eurostat. (2023). E-commerce statistics for individuals. Eurostat.
5. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2017). Exploring strategy. Pearson Education.
6. Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing management. Pearson Education.
7. Malhotra, N. K. (2019). Marketing research: An applied orientation. Pearson Education.
8. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
9. Raspor, A. (2021). Strateško planiranje. Perfectus, svetovanje in izobraževanje.
10. Statista. (2023). E-commerce market data. Statista.
11. World Health Organization. (2020). Coronavirus disease (COVID-19). World Health Organization.

SIMONA DOLANC LAZNIK

Povzetek: Organizacijska kultura predstavlja temeljni mehanizem, ki usmerja vedenje zaposlenih, oblikuje njihove vrednote ter vpliva na načine delovanja organizacije. Prek skupnih norm, prepričanj in vedenjskih vzorcev kultura pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih, kakovost notranjega sodelovanja ter učinkovitost delovnih procesov. V prodajnih funkcijah je njen vpliv še posebej izrazit, saj prodaja temelji na kompleksni dinamiki medosebnih odnosov, zaupanja in komunikacije s strankami ter tesnega sodelovanja med različnimi organizacijskimi oddelki. Ustrezno razvita organizacijska kultura lahko spodbuja proaktivno vedenje prodajnega osebja, inovativne pristope k trgu in dolgoročno usmerjenost k ustvarjanju vrednosti za stranke, kar se odraža v boljših prodajnih rezultatih, višji lojalnosti strank in večji konkurenčnosti organizacije.

Ključne besede: organizacijska kultura, zaposleni, konkurenčna prednost, prodajna strategija.

ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT KONKURENČNA PREDNOST PRODAJNIH STRATEGIJ

Uvod

V razmerah globaliziranega in visoko konkurenčnega tržnega okolja podjetja vse težje dosegajo trajno konkurenčno prednost zgolj na podlagi materialnih virov, cenovne politike ali tehnoloških inovacij. Posledično se v sodobni teoriji managementa in marketinga vse več pozornosti namenja nematerialnim dejavnikom, med katerimi ima organizacijska kultura posebno vlogo (Barney, 1991; Schein, 2010). Organizacijska kultura namreč pomembno vpliva na način delovanja organizacije, vedenje zaposlenih ter njihovo usmerjenost k strankam, kar se neposredno odraža v uspešnosti prodajnih strategij (Christopher & Edwinah, 2022; Kotler & Keller, 2016).

Prodajne strategije niso zgolj rezultat analize trga in konkurence, temveč so v veliki meri pogojene z notranjim organizacijskim okoljem. Vrednote, norme in prepričanja, ki prevladujejo v organizaciji, vplivajo na način, kako prodajno osebje komunicira s strankami, kako razume cilje podjetja ter kako se prilagaja spremembam na trgu (Al Jedi & Al Mojahed, 2024; Tavčar, 2011). Kljub temu pa številna podjetja organizacijsko kulturo še vedno obravnavajo kot sekundarni dejavnik, ločen od strateškega upravljanja prodaje, kar odpira pomembno raziskovalno vrzel (José et al., 2025).

Na podlagi teoretičnih izhodišč in opredeljenega raziskovalnega problema je v raziskavi zastavljeno naslednje raziskovalno vprašanje: Kako organizacijska kultura vpliva na konkurenčnost in uspešnost prodajnih strategij podjetja?

Kvalitativna teoretična izhodišča in kritična obravnava organizacijske kulture kot konkurenčne prednosti prodajnih strategij

Kvalitativna raziskovalna strategija omogoča poglobljeno razumevanje organizacijske kulture kot kompleksnega in večplastnega pojava, ki ga ni mogoče v celoti zajeti zgolj s kvantitativnimi merjenji (Hofstede et al., 2010; Schein, 2010). Organizacijska kultura se namreč izraža skozi pomen, interpretacije in izkušnje zaposlenih, kar zahteva interpretativni raziskovalni pristop (Obah Amechi Christopher & Amah Edwinah, 2022). V tem okviru se smiselno soočijo in sistemizirajo različni teoretični pogledi, ki osvetlujejo razmerje med organizacijsko kulturo in konkurenčnostjo prodajnih strategij (Barney, 1991; Deal & Kennedy, 2000).

Organizacijska kultura se v sodobni literaturi vse pogosteje obravnava kot ključen dejavnik dolgoročne konkurenčne prednosti podjetij, še posebej v dejavnostih, kjer imajo odnosi s strankami in vedenje zaposlenih osrednjo vlogo (Barney, 1991; Kotler & Keller, 2016). Kljub temu med avtorji ni enotnega razumevanja vsebine ali dejanskega vpliva organizacijske kulture na poslovno uspešnost, kar odpira prostor za kritično presojo in nadaljnje empirično preverjanje (Al Jedi & Al Mojahed, 2024; Christopher & Edwinah, 2022; Schein, 2010).

Interpretativni in funkcionalni pogledi na organizacijsko kulturo

Organizacijska kultura predstavlja enega ključnih konceptov sodobne organizacijske teorije, saj omogoča razumevanje globljih vzorcev vedenja, vrednot in pomenov, ki usmerjajo delovanje organizacij. V literaturi se je uveljavila delitev na dva prevladujoča teoretična pristopa k njenemu razumevanju: interpretativni in funkcionalni pristop. Razlikovanje med njima ni zgolj terminološko, temveč odraža različna epistemološka izhodišča glede narave organizacije, vloge posameznika ter možnosti upravljanja in spreminjanja kulture.

Interpretativni pristop organizacijsko kulturo obravnava kot družbeni konstrukt, ki nastaja skozi vsakodnevne interakcije med člani organizacije. Kultura v tem kontekstu ni objektivna danost, temveč skupek skupnih pomenov, simbolov, zgodb, ritualov in neformalnih

pravil, ki zaposlenim omogočajo razumevanje organizacijske realnosti. (Schein, 2010) organizacijsko kulturo opredeljuje kot sistem globoko zakoreninjenih temeljnih predpostavk, ki so jih člani organizacije razvili skozi skupno reševanje problemov prilagajanja okolju in notranje integracije. Te predpostavke delujejo na nezavedni ravni ter usmerjajo zaznavanje, mišljenje in vedenje zaposlenih, kar kulturo naredi relativno stabilno in odpornejšo na spremembe (Schein, 2010).

Takšno razumevanje organizacijske kulture omogoča vpogled v njeno dolgoročno naravo in pojasnjuje, zakaj kulturne spremembe pogosto zahtevajo več časa ter soočanje z odporom zaposlenih. Hkrati interpretativni pristop poudarja, da je kultura neločljivo povezana z identiteto organizacije, saj oblikuje občutek pripadnosti in smiselnosti dela. V tem smislu lahko organizacijska kultura predstavlja pomemben vir trajne konkurenčne prednosti, saj temelji na edinstvenih zgodovinskih izkušnjah in kolektivnih interpretacijah, ki jih konkurenti težko posnemajo.

S strateškega vidika Barney (1991) organizacijsko kulturo obravnava kot strateški vir podjetja v okviru teorije virov in zmožnosti. Po njegovem mnenju kultura prispeva k konkurenčni prednosti, če izpolnjuje pogoje redkosti, nezamenljivosti in težke posnemljivosti. Organizacijska kultura je rezultat specifične zgodovine podjetja in kompleksnih socialnih interakcij, zaradi česar je ni mogoče preprosto prenesti ali kopirati. Kljub temu pa Barneyjeva teorija ostaja relativno splošna, saj ne ponuja podrobnejših razlag o tem, kako se kulturne značilnosti konkretno odražajo v uspešnosti posameznih poslovnih funkcij, kot je prodaja (Barney, 1991).

Drugačen pogled na organizacijsko kulturo ponuja funkcionalni pristop, ki kulturo obravnava kot orodje za doseganje organizacijskih ciljev. Avtorji, kot sta Deal in Kennedy (2000), kulturo razumejo kot sistem vrednot, norm in praks, ki jih je mogoče načrtno oblikovati in usmerjati z namenom izboljšanja učinkovitosti in uspešnosti organizacije. V tem okviru organizacija kulturo »ima«, vodstvo pa jo lahko uporablja kot vzvod za podporo strategiji, motivacijo zaposlenih in krepitev želene organizacijske klime.

Funkcionalni pristop je še posebej uporaben pri preučevanju povezav med organizacijsko kulturo in poslovnimi rezultati, vključno s prodajno uspešnostjo. Omogoča analizo, kako določene kulturne usmeritve, kot so poudarek na rezultatih, timskem delu ali usmerjenosti k strankam, vplivajo na prodajne strategije in vedenje prodajnega osebja. Kljub svoji praktični vrednosti pa je ta pristop pogosto kritiziran zaradi instrumentalnega razumevanja kulture, saj zanemara dejstvo, da zaposleni kulturne norme interpretirajo različno in da kulture ni mogoče v celoti nadzorovati ali preoblikovati zgolj z managerskimi intervencijami.

Pomemben prispevek k razumevanju organizacijske kulture predstavlja tudi primerjalni model Hofstede et al. (2010), ki kulturo operacionalizira skozi več dimenzij, med katerimi so odnos do moči, stopnja individualizma ter usmerjenost k rezultatom. Ta pristop omogoča kvantitativno merjenje kulture in primerjave med organizacijami ter državami, kar je še posebej uporabno v empiričnih raziskavah. Vendar pa se Hofstedov model pogosto kritizira zaradi poenostavljanja kompleksnosti organizacijske kulture in neupoštevanja specifičnega konteksta posameznih organizacij, kar lahko omeji njegovo razlagalno moč pri analizi dinamičnih notranjih procesov (Powell et al., 2021).

Sodobne empirične raziskave skušajo preseči omejitve klasičnih teoretičnih pristopov z združevanjem interpretativnih in funkcionalnih elementov. Organizacijska kultura se v teh raziskavah pogosto operacionalizira preko zaznav zaposlenih, kar omogoča vpogled v subjektivno doživljanje kulturnih vzorcev in hkrati kvantitativno analizo njihovega vpliva na organizacijsko uspešnost. Ugotovitve kažejo, da je vpliv organizacijske kulture na poslovne rezultate pogosto posreden ter se uresničuje preko dejavnikov, kot so inovativnost, deljenje znanja, organizacijsko učenje in angažiranost zaposlenih (Obah Amechi Christopher & Amah Edwinah, 2022).

V okviru obravnavanega strokovnega članka se zato organizacijska kultura razume kot večdimenzionalen pojav, ki ga ni mogoče v celoti zajeti z enim samim teoretičnim pristopom. Interpretativni pogled omogoča poglobljeno razumevanje pomenov in praks, ki oblikujejo vedenje zaposlenih, medtem ko funkcionalni pristop prispeva k razumevanju povezav med kulturo in poslovno uspešnostjo. Hofstedov model se uporablja selektivno, predvsem kot analitično orodje za preučevanje razlik v zaznavanju kulture med zaposlenimi, ne pa kot izključno teoretično izhodišče raziskovanja organizacijske kulture.

Organizacijska kultura kot vir konkurenčne prednosti

Pomemben prispevek k razumevanju organizacijske kulture kot vira konkurenčne prednosti ponuja teorija virov in zmožnosti podjetja, ki jo je razvil Barney (1991). Avtor poudarja, da trajne konkurenčne prednosti izhajajo iz notranjih virov, ki so redki, težko posnemljivi in nezamenljivi, pri čemer mednje spada tudi organizacijska kultura. Barneyjev pristop omogoča neposredno povezavo med organizacijsko kulturo in konkurenčnostjo podjetja, kar je še posebej pomembno za strateško razumevanje podjetniških virov. Kljub temu pa teorija ne pojasnjuje, kako se ta konkurenčnost konkretno odraža v specifičnih poslovnih področjih, kot so prodajne strategije, kar predstavlja raziskovalno vrzel, na katero se osredotoča obravnavani strokovni članek (Barney, 1991).

Povezava organizacijske kulture in prodajnih strategij

Na področju marketinga in prodajnega managementa Kotler in Keller (2016) izpostavljata ključni pomen tržne usmerjenosti, ki je tesno povezana z organizacijsko kulturo. Avtorja opozarjata, da podjetja ne morejo uspešno izvajati prodajnih strategij, če notranja kultura ne podpira osredotočenosti na stranke, med oddelčnega sodelovanja in dolgoročnega ustvarjanja vrednosti. Njuno delo je še posebej pomembno za razumevanje povezave med organizacijsko kulturo in prodajnimi strategijami, vendar ostaja pretežno normativno, saj opisuje predvsem, kakšna kultura bi morala biti, ne pa, kako se njen vpliv dejansko odraža v praksi.

Novejše empirične raziskave potrjujejo, da organizacijska kultura pomembno vpliva na učinkovitost zaposlenih in inovacijske sposobnosti podjetij, kar posredno prispeva k konkurenčnosti in izboljšanju prodajnih rezultatov. (Al Jedi & Al Mojahed, 2024; Christopher & Edwinah, 2022).

Tavčar (2011) organizacijsko kulturo obravnava kot sestavni del strateškega managementa, pri čemer poudarja, da kultura sama po sebi ne more nadomestiti slabe strategije, lahko pa bistveno okrepi ali oslabi dobro zasnovano strategijo. Takšen pristop je posebej pomemben za obravnavani strokovni članek, saj zavzema uravnoteženo stališče in preprečuje pretirano idealizacijo organizacijske kulture. Na tej teoretični osnovi članek izhaja iz predpostavke, da organizacijska kultura sama po sebi ne zagotavlja konkurenčne prednosti, temveč jo ustvarja predvsem v interakciji s premišljeno oblikovanimi prodajnimi strategijami.

Kritična primerjava obravnavanih avtorjev kaže, da obstaja soglasje glede pomena organizacijske kulture, hkrati pa so razhajanja glede njenega dejanskega vpliva in načinov merjenja. Večina obstoječih raziskav se osredotoča na korelacijske analize, medtem ko vzročna povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo prodajnih strategij ostaja premalo raziskana. Poleg tega rezultati študij kažejo, da učinki organizacijske kulture močno variirajo glede na industrijo, velikost podjetja in geografski kontekst (José et al., 2025).

Novejše empirične raziskave, izvedene med leti 2020 in 2025, kažejo, da organizacijska kultura vpliva na konkurenčnost predvsem posredno, preko spodbujanja inovacij, deljenja znanja in podpore zaposlenim, medtem ko so neposredni učinki kulture na prodajne strategije še vedno premalo raziskani, kar predstavlja raziskovalno vrzel, na katero se osredotoča obravnavani strokovni članek (Al Jedi & Al Mojahed, 2024; Christopher & Edwinah, 2022).

Sistemizacija teoretičnih pogledov in kritična primerjava teorij

Na podlagi pregleda literature je mogoče teoretične poglede sistemizirati v tri vsebinske sklope. Prvi sklop obravnava organizacijsko kulturo kot sistem pomenov in interpretacij, ki jih zaposleni soustvarjajo skozi vsakodnevno delo. Drugi sklop kulturo razume kot strateški vir konkurenčne prednosti, ki deluje na ravni celotne organizacije. Tretji sklop se osredotoča na povezavo med organizacijsko kulturo in prodajnimi strategijami, pri čemer poudarja pomen skladnosti med vrednotami, vedenjem zaposlenih in strateškimi cilji podjetja. Takšna sistemizacija omogoča jasno teoretično izhodišče za kvalitativni empirični del raziskave.

Na tej osnovi je mogoče oblikovati raziskovalna vprašanja za intervjuje ali usmeritve za opazovanje, ki se osredotočajo na to, kako prodajno osebje razume organizacijsko kulturo, kako jo povezuje s prodajnimi strategijami in kako ta kultura vpliva na njihovo vsakodnevno delo. Kritična primerjava teorij razkriva, da večina avtorjev priznava pomen organizacijske kulture, vendar se razlikujejo v razumevanju njenega delovanja in vpliva. Prav te razlike upravičujejo uporabo kvalitativne metodologije, saj omogoča raziskovanje globljih pomenov, protislovij in izkušenj zaposlenih, ki jih obstoječe teorije pogosto posplošujejo.

Teoretični del tako ne predstavlja zgolj pregleda literature, temveč analitični okvir, ki usmerja empirično raziskovanje in omogoča argumentirano razpravo o organizacijski kulturi kot konkurenčni prednosti prodajnih strategij.

Ugotovitve

Na podlagi primerjalne analize teoretičnih pristopov in pogledov različnih avtorjev je mogoče sklepati, da organizacijska kultura predstavlja pomemben, vendar večdimenzionalen dejavnik konkurenčnosti prodajnih strategij. Pregled literature razkriva, da med avtorji obstaja splošno soglasje o relevantnosti organizacijske kulture, hkrati pa tudi razhajanja glede njenega delovanja, merljivosti in stopnje vpliva na prodajno uspešnost podjetij (Barney, 1991; Hofstede et al., 2010; Schein, 2010).

Interpretativni pristopi, kot jih zastopa Schein (2010) poudarjajo, da organizacijska kultura vpliva na prodajne strategije posredno, prek pomenov in interpretacij, ki jih zaposleni pripisujejo svojemu delu, strankam in strateškimi ciljem podjetja. Iz tega je mogoče sklepati, da

konkurenčnost prodajnih strategij ni zgolj rezultat formalno zapisanih usmeritev, temveč predvsem načinov, kako prodajno osebje te strategije razume in udejanja v praksi. Posledično podjetja, ki zanemarjajo subjektivno dimenzijo kulture, tvegajo razkorak med načrtovano in dejansko izvedeno prodajno strategijo.

Funkcionalni in strateški pristopi, ki jih zastopajo Deal in Kennedy (2000) ter Barney (1991), organizacijsko kulturo obravnavajo kot orodje oziroma strateški vir konkurenčne prednosti. Na podlagi teh teorij je mogoče sklepati, da močna in konsistentna kultura lahko okrepi prodajne strategije, vendar le, če je usklajena s širšimi strateškimi cilji podjetja. V nasprotnem primeru lahko ista kultura postane omejitveni dejavnik, ki zavira prilagajanje prodajnih praks spremembam na trgu.

Primerjava marketinških teorij Kotlerja in Kellerja (2016) z organizacijskimi pristopi kaže, da je za konkurenčnost prodajnih strategij ključna kultura, ki spodbuja usmerjenost k strankam in sodelovanje med oddelki. Prodajne strategije tako niso izoliran pojav, temveč rezultat celostne organizacijske naravnosti, kjer kultura usmerja vsakodnevne prakse in med oddelčne interakcije. Kultura, ki ne podpira tržne usmerjenosti, lahko oslabi tudi sicer dobro zasnovane prodajne strategije, kar potrjujejo tudi novejši empirične študije, ki dokazujejo, da organizacijska kultura posredno vpliva na prodajne rezultate preko inovacij, deljenja znanja in podpore zaposlenim (Al Jedi & Al Mojahed, 2024; Christopher & Edwinah, 2022).

Tavčar (2011) s svojim uravnoteženim pogledom omogoča dodatno poglobitev ugotovitev, saj opozarja, da organizacijska kultura ne more nadomestiti pomanjkljive strategije, temveč deluje kot njen ojačevalec ali zaviralec. Iz tega sledi, da organizacijska kultura sama po sebi ni zadosten pogoj za konkurenčno prednost, temveč učinkuje v sinergiji s kakovostno oblikovanimi prodajnimi strategijami.

José et al. (2025) v svoji empirični raziskavi analizirajo vpliv organizacijske kulture na zaznano delovno uspešnost zaposlenih, pri čemer posebno pozornost namenjajo mediacijski vlogi zaznane organizacijske podpore ter moderacijskemu učinku motivacije zaposlenih. Rezultati raziskave kažejo, da različne dimenzije organizacijske kulture nimajo enakega vpliva na zaznano uspešnost zaposlenih. Avtorji ugotavljajo, da kulture, usmerjene k ciljem in pravilom, pozitivno vplivajo na zaznano delovno uspešnost, saj prispevajo k jasnosti pričakovanj, strukturi in podpori zaposlenim. Nasprotno pa ima inovativna kultura v določenih kontekstih nejasen ali celo negativen vpliv na zaznano uspešnost, zlasti kadar ni ustrezno podprta z organizacijsko podporo in motivacijskimi mehanizmi. Raziskava s tem poudarja pomen kontekstualnega razumevanja organizacijske kulture ter vlogo psiholoških in motivacijskih dejavnikov pri oblikovanju zaznane delovne uspešnosti zaposlenih.

Rezultati poudarjajo pomen posrednih mehanizmov, saj neposredna vzročna povezava med organizacijsko kulturo in delovno uspešnostjo ni vedno očitna. Poleg tega študija izpostavlja, da kontekstualni dejavniki, kot so motivacija zaposlenih, industrijski sektor, velikost podjetja in geografski okvir, pomembno moderirajo učinke organizacijske kulture na zaznano delovno uspešnost. Skupaj te ugotovitve potrjujejo, da je organizacijska kultura pomemben dejavnik uspešnosti, vendar je njen vpliv odvisen od mediacij, moderacij in specifičnega organizacijskega konteksta, kar pojasnjuje razhajanja med obstoječimi raziskavami na tem področju (José et al., 2025).

Novejše študije kažejo, da organizacijska kultura pomembno vpliva na organizacijsko uspešnost preko različnih mehanizmov. Christopher in Edwinah (2022) v pregledni študiji izpostavljata, da je organizacijska kultura povezana z uspešnostjo podjetja, vendar n razčlenjujeta natančno njenih posrednih mehanizmov v smislu inovacij ali deljenja znanja.

Empirična študija Al Jedi in Al Mojahed (2024) ugotavlja, da organizacijska kultura vpliva na uspešnost zaposlenih in da organizacijske inovacije moderirajo ta odnos, kar implicira, da inovacijski kontekst lahko okrepi vpliv kulture na pomembne organizacijske izide. Kljub temu pa ostaja raziskovalna vrzel pri empiričnem preverjanju neposrednih učinkov organizacijske kulture na konkurenčnost podjetja in prodajne strategije, kar predstavlja osrednjo tematsko usmeritev obravnavanega strokovnega članka.

Zaključek

Namen raziskave je bil kritično proučiti organizacijsko kulturo kot dejavnik konkurenčne prednosti prodajnih strategij ter ovrednotiti njen pomen v sodobnem poslovnem okolju. Na podlagi primerjave teoretičnih pristopov in kvalitativne analize obravnavanih pogledov je bilo ugotovljeno, da organizacijska kultura ne deluje kot samostojen vzvod konkurenčnosti, temveč kot kontekstualni okvir, znotraj katerega se prodajne strategije oblikujejo, razumejo in izvajajo.

Ključno spoznanje je, da konkurenčnost prodajnih strategij izhaja predvsem iz skladnosti med deklariranimi vrednotami podjetja in dejanskimi praksami prodajnega osebja. Prispevek raziskave k obstoječemu znanju je predvsem v sintezi interpretativnih in strateških teorij organizacijske kulture, ki so bile do sedaj pogosto obravnavane ločeno. Izpostavljeno je, da organizacijska kultura deluje hkrati kot simbolni sistem pomenov in kot strateški vir, kar omogoča celovitejše razumevanje njenega vpliva na prodajne strategije.

Posebej je vidna originalnost v poudarku na kulturni skladnosti kot ključnem dejavniku konkurenčnosti, pri čemer uspešnost prodajnih strategij ni odvisna zgolj od njihove vsebinske zasnove, temveč od tega, kako jih zaposleni v prodaji razumejo, ponotranjijo in udeležajo v praksi.

Kritična ocena rezultatov kaže, da je zastavljeni cilj dosežen, saj je bilo na podlagi teoretičnih primerjav mogoče pojasniti vlogo organizacijske kulture pri oblikovanju in izvajanju prodajnih strategij. Kljub temu raziskava ostaja omejena z izbiro kvalitativnega teoretičnega pristopa, ki ne omogoča empirične generalizacije ugotovitev, prav tako pa rezultati temeljijo na interpretaciji obstoječih teorij in študij, kar pomeni, da so zaključki odvisni od izbranega teoretičnega okvira in obsega analizirane literature.

Ugotovitve so primerljive s spoznanji Scheina (2010), ki poudarja pomen globokih kulturnih predpostavk pri organizacijskem delovanju, ter z ugotovitvami Barneyja (1991), ki organizacijsko kulturo opredeljuje kot strateški vir konkurenčne prednosti. Odgovor na zastavljeno vprašanje se dopolnjuje tudi z ugotovitvami Kotlerja in Kellerja (2016), saj potrjuje njuno tezo o nujnosti tržne usmerjenosti, vendar jo nadgrajuje z ugotovitvijo, da takšna usmerjenost brez ustrezne organizacijske kulture ne more biti učinkovita.

V primerjavi z obstoječimi študijami zaključek ponuja bolj integrativen pogled, ki povezuje kulturo, strategijo in prodajno prakso. Spoznanja opozarjajo na pomanjkljivosti v obstoječi praksi številnih podjetij, ki organizacijsko kulturo obravnavajo deklarativno in jo ločujejo od strateškega upravljanja prodaje. Pogosto se pojavlja razkorak med zapisanimi vrednotami in dejanskimi vedenjskimi vzorci v prodajnih oddelkih, kar zmanjšuje učinkovitost prodajnih strategij.

Članek tako opozarja na potrebo po bolj sistematičnem vključevanju organizacijske kulture v oblikovanje in izvajanje prodajnih strategij. Na podlagi ugotovitev je mogoče predlagati, da bi morala podjetja organizacijsko kulturo obravnavati kot aktivni del strateškega managementa, ne zgolj kot podporni element. Spmembe bi morale izhajati predvsem iz vodstvenih struktur, ki imajo ključno vlogo pri oblikovanju in utrjevanju kulturnih vzorcev. Državne in izobraževalne institucije bi lahko prispevale k izboljšanju prakse z večjim poudarkom na povezovanju organizacijske kulture in prodajnega managementa v izobraževalnih programih.

Za nadaljnje raziskovanje je smiselno predlagati empirične študije, ki bi uporabile različne metodološke pristope. Med njimi so poglobljeni kvalitativni intervjuji s prodajnim osebjem, fokusne skupine, študije primerov (case studies) v različnih industrijah (npr. IT, farmacija, storitvene dejavnosti), ter kombinirane metode, ki vključujejo anketne raziskave za merjenje zaznane kulture in statistične analize povezav z rezultati prodaje. Posebej bi bilo zanimivo raziskati, kako se kulturna skladnost prenaša z vodstvenih struktur na posamezne prodajne ekipe, ter primerjati vpliv organizacijske kulture v različnih kulturnih in geografsko raznolikih okoljih. Takšne študije bi omogočile preverjanje vzročnih povezav in boljše razumevanje mehanizmov, preko katerih kultura vpliva na konkurenčnost prodajnih strategij.

Sinteza ključnih ugotovitev potrjuje, da organizacijska kultura predstavlja pomemben, vendar pogosto spregledan vir konkurenčne prednosti prodajnih strategij. Njena dejanska vrednost se ne kaže v formalnih dokumentih ali deklariranih vrednotah, temveč v vsakodnevnem vedenju zaposlenih, njihovi sposobnosti uresničevanja strateških ciljev podjetja ter kulturni skladnosti med vrednotami in praksami. Raziskava tako prispeva k boljšemu razumevanju organizacijske kulture kot dinamičnega in strateško relevantnega dejavnika sodobnega prodajnega managementa ter ponuja izhodišča za prihodnje empirične raziskave, ki bodo dopolnile obstoječe teoretične ugotovitve in omogočile večjo praktično aplikacijo.

Viri, literatura in opombe:

1. Al Jedi, M., & Al Mojahed, N. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: The Moderating Role Organizational Innovation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(8). Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i8/22418>
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120
3. Christopher, O. A., & Edwinah, A. (2022). Organizational culture and corporate performance: a review. *Glob Acad J Econ Buss*, 4(5), 152–162.
4. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books.
5. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3. izd.). McGraw-Hill.
6. José, D., Palma-Moreira, A., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*, 15(8). Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.3390/admsci15080307>
7. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15. izd.). Pearson Education.
8. Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, 2, 1–29. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
9. Schein. (2010). *Organizational culture leadership* (4. izd.). Jossey-Bass.
10. Tavčar, M. I. (2011). *Strateški management znanskih organizacij*. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.

ALEŠ BRUMNIK

Povzetek: V prispevku je bila obravnavana uporaba poslovne informatike v javni upravi. Problematika je bila izbrana zaradi naraščajoče potrebe javnih institucij po učinkovitejšem upravljanju podatkov, procesov in virov ter po večji podpori odločanju vodstva. Analiza je temeljila na pregledu strokovne in znanstvene literature, analizi obstoječih informacijskih rešitev v javnem sektorju ter sintezi primerov dobrih praks. Ugotovljeno je bilo, da poslovna informatika pomembno prispeva k večji preglednosti, učinkovitosti in kakovosti delovanja javne uprave ter predstavlja ključen dejavnik njene nadaljnje digitalne preobrazbe.

Ključne besede: poslovna informatika, javni sektor, digitalizacija, vodenje.

UPORABA POSLOVNE INFORMATIKE V JAVNEM SEKTORJU

Uvod

Poslovna informatika predstavlja enega ključnih stebrov sodobne javne uprave, saj pomembno vpliva na učinkovitost delovanja, preglednost postopkov in kakovost storitev za državljane. V zadnjih desetletjih so digitalizacija, avtomatizacija procesov ter uporaba naprednih informacijskih rešitev bistveno preoblikovali način delovanja javnih institucij, tako na nacionalni kot tudi na lokalni ravni. Mednarodne primerjave kažejo, da so države z višjo stopnjo digitalizacije javne uprave praviloma uspešnejše pri zagotavljanju dostopnih, uporabniku prijaznih in stroškovno učinkovitih javnih storitev (OECD, 2020b).

Javni sektor se vse pogostejše sooča z zahtevami po večji odgovornosti, racionalni rabi javnih sredstev, večji transparentnosti ter boljši dostopnosti storitev za različne skupine uporabnikov. Pri tem ima poslovna informatika ključno podporno vlogo, saj omogoča integracijo podatkov, optimizacijo poslovnih procesov, podporo odločanju vodstva ter izboljšano komunikacijo med institucijami in državljani. Strategije digitalne preobrazbe javnega sektorja na ravni Evropske unije in Republike Slovenije poudarjajo pomen celostnega pristopa k razvoju digitalnih javnih storitev, ki vključuje tehnološke, organizacijske in kadrovske vidike (*Akcijski Načrt Strategije Digitalna Slovenija 2030 Za Leti 2025 in 2026* | Izdelki | Portal NIO, n. d.).

Pomemben vidik uporabe poslovne informatike v javni upravi predstavlja tudi varovanje podatkov in zagotavljanje kibernetske varnosti. Javne institucije upravljajo velike količine osebnih, finančnih in drugih občutljivih podatkov, zato je zagotavljanje varnega in zanesljivega delovanja informacijskih sistemov ključnega pomena za ohranjanje zaupanja javnosti. Hiter tehnološki razvoj hkrati zahteva stalno prilagajanje zakonodajnega okvira, varnostnih politik ter organizacijskih praks, da bi javni sektor lahko učinkovito odgovarjal na izzive digitalne družbe (Yaga et al., 2018).

Prispevek obravnava ključne vidike uporabe poslovne informatike v javnem sektorju, od digitalizacije javne uprave in podpore poslovnim procesom do vprašanj varstva podatkov, kibernetske varnosti in prihodnjih razvojnih usmeritev. S pregledom teoretičnih izhodišč in analizo praktičnih primerov digitalnih rešitev je prikazano, kako poslovna informatika vpliva na delovanje javnega sektorja ter kakšne koristi prinaša organizacijam in uporabnikom javnih storitev.

Prispevek se osredotoča na vprašanje kako in v kolikšni meri uporaba poslovne informatike prispeva k večji učinkovitosti, transparentnosti in kakovosti delovanja javne uprave ter kakšni so ključni izzivi in priložnosti njene nadaljnje digitalne preobrazbe?

Razumevanje poslovne informatike in njena vloga

Poslovna informatika predstavlja interdisciplinarno področje, ki združuje znanja informatike in poslovnih ved ter se osredotoča na uporabo informacijskih tehnologij za podporo poslovnim procesom in odločanju v organizacijah. Njeno bistvo je v učinkoviti rabi računalniških sistemov, aplikacij, podatkovnih baz in analitičnih orodij za izboljšanje učinkovitosti, produktivnosti in uspešnosti organizacij. Poslovna informatika se prepleta z različnimi področji poslovanja, kot so finance, kadrovski management, logistika, trženje, proizvodnja in strateško načrtovanje.

Področje poslovne informatike obsega razvoj in vzdrževanje informacijskih sistemov, upravljanje informacijskih virov, analizo podatkov, e-poslovanje, poslovno analitiko, upravljanje odnosov s strankami ter upravljanje dobavnih verig. Pomembno je poudariti, da poslovna informatika ne zajema zgolj tehničnih vidikov, temveč zahteva tudi poglobljeno razumevanje poslovnih ciljev, procesov in organizacijskega okolja. Zaradi tega področje povezuje strokovnjake z znanji s področja informacijskih tehnologij in poslovnega managementa.

V praksi poslovna informatika organizacijam omogoča boljše upravljanje virov, optimizacijo procesov, hitrejše in bolj utemeljeno odločanje na podlagi podatkov ter večjo prilagodljivost spremembam v okolju. S pravilno uporabo informacijskih rešitev organizacije lažje sledijo trendom digitalne transformacije ter izboljšujejo svojo uspešnost in dolgoročno vzdržnost.

Poslovna informatika v javnem sektorju

V javnem sektorju ima poslovna informatika posebno vlogo, saj prispeva k učinkovitejšemu delovanju javnih institucij in izboljšanju storitev za državljane. Ena izmed najpomembnejših koristi je digitalizacija javne uprave, ki omogoča avtomatizacijo procesov, skrajševanje postopkov ter zmanjševanje administrativnih obremenitev. Digitalni postopki, kot so elektronska oddaja vlog, izdaja dokumentov in elektronska plačila, izboljšujejo dostopnost in uporabniško izkušnjo javnih storitev.

Poleg operativnih izboljšav poslovna informatika pomembno prispeva k večji transparentnosti delovanja javnih institucij. Z uporabo informacijskih sistemov je mogoče zagotavljati preglednost porabe javnih sredstev, objavljati podatke o delovanju institucij in omogočati boljši nadzor nad poslovanjem. To krepi odgovornost javnih organov in prispeva k večjemu zaupanju državljanov v javni sektor.

Pomemben vidik uporabe poslovne informatike v javnem sektorju predstavlja tudi varstvo podatkov in kibernetska varnost. Javne institucije hranijo obsežne zbirke osebnih in drugih občutljivih podatkov, zato je nujno zagotavljati ustrezne tehnične in organizacijske ukrepe za njihovo zaščito. Učinkovite varnostne politike, sodobne tehnološke rešitve in stalno izobraževanje zaposlenih so ključni dejavniki za zmanjševanje tveganj kibernetskih napadov in zlorab informacijskih sistemov.

S stalnim razvojem digitalnih tehnologij poslovna informatika omogoča tudi nenehno izboljševanje javnih storitev ter prilagajanje novim potrebam družbe. Uporaba uporabniku prijaznih spletnih portalov, mobilnih aplikacij in sodobnih komunikacijskih kanalov omogoča boljše interakcijo z uporabniki ter prispeva k večji učinkovitosti in kakovosti javnega sektorja v sodobnem digitalnem okolju.

Odgovornost in transparentnost

Odgovornost in transparentnost predstavljata temeljni načeli sodobnega delovanja javnega sektorja, ki ju uporaba poslovne informatike pomembno krepi. Obe načeli sta tesno povezani z digitalizacijo javne uprave in imata ključno vlogo pri vzpostavljanju ter ohranjanju zaupanja med državljani in javnimi institucijami.

Transparentnost se nanaša na odprtost delovanja javnih institucij ter njihovo pripravljenost, da javnosti omogočijo dostop do informacij o svojem delu, odločitvah in porabi javnih sredstev. S pomočjo poslovne informatike je mogoče transparentnost uresničevati na sistematičen in trajen način. Digitalni informacijski sistemi omogočajo objavo podatkov o delovanju institucij, proračunski porabi, postopkih odločanja ter drugih relevantnih informacijah preko spletnih portalov in odprtih podatkovnih zbirk. Državljanom je s tem omogočen lažji in hitrejši dostop do informacij, kar prispeva k večji preglednosti delovanja javnega sektorja in krepi zaupanje v javne organe.

Pomemben vidik transparentnosti je tudi sledljivost postopkov in odločitev. Digitalizirani procesi omogočajo natančno beleženje posameznih korakov v upravnih postopkih, kar olajšuje nadzor nad zakonitostjo in pravilnostjo odločanja ter zmanjšuje tveganje za nepravilnosti in zlorabe. S tem poslovna informatika prispeva k bolj odgovornemu in nadzorovanemu delovanju javne uprave.

Odgovornost javnih institucij pomeni prevzemanje odgovornosti za sprejete odločitve in izvedena dejanja ter pripravljenost na pojasnjevanje in prevzemanje posledic v primeru napak. Uporaba poslovne informatike omogoča boljše uresničevanje tega načela, saj informacijski sistemi zagotavljajo sistematično evidentiranje podatkov, arhiviranje dokumentacije in jasno opredeljene postopke. To omogoča lažje ugotavljanje odgovornosti posameznikov ali organizacijskih enot ter prispeva k večji odgovornosti javnih uslužbencev.

Digitalizacija hkrati izboljšuje komunikacijo med javnimi institucijami in državljani. Elektronski komunikacijski kanali omogočajo hitrejše obravnavanje pobud, pritožb in vprašanj, kar spodbuja večjo odzivnost javnih organov in večjo odgovornost pri izvajanju javnih storitev. Skupaj transparentnost in odgovornost tvorita osnovo zaupanja med javnim sektorjem in državljani, pri čemer poslovna informatika deluje kot ključno orodje za njuno učinkovito uresničevanje.

Kibernetska varnost in varstvo podatkov

Kibernetska varnosti in varstvo podatkov predstavljata enega najpomembnejših izzivov uporabe poslovne informatike v javnem sektorju. Javne institucije upravljajo velike količine osebnih, finančnih in drugih občutljivih podatkov, zato je zagotavljanje njihove zaščite nujen pogoj za varno in zanesljivo delovanje digitalnih sistemov ter ohranjanje zaupanja javnosti.

Varstvo osebnih podatkov temelji na spoštovanju pravice posameznika do zasebnosti in zahteva dosledno upoštevanje zakonodajnih in etičnih načel pri obdelavi podatkov. Poslovna informatika omogoča uporabo različnih tehničnih in organizacijskih ukrepov za zaščito podatkov, kot so nadzor dostopa, enkripcija, varne komunikacijske povezave ter sistematično upravljanje uporabniških pravic. Ključno vlogo ima tudi skladnost z veljavno zakonodajo o varstvu osebnih podatkov, zlasti s Splošno uredbo o varstvu podatkov, ki določa stroge zahteve glede zbiranja, obdelave in hrambe osebnih podatkov (*Blockchain Technology Overview* / NIST, n.d.).

Kibernetska varnost se osredotoča na zaščito informacijskih sistemov pred zunanji in notranji grožnjami, kot so zlonamerna programska oprema, vdori, izsiljevalska programska oprema in druge oblike kibernetskih napadov. Poslovna informatika omogoča implementacijo celovitih varnostnih rešitev, ki vključujejo požarne zidove, protivirusne sisteme, sisteme za zaznavanje in preprečevanje vdorov ter redno izvajanje varnostnih pregledov in testiranj. Pomemben del kibernetske varnosti je tudi sproti posodabljanje informacijskih sistemov in varnostnih mehanizmov v skladu z razvojem novih groženj.

Poleg tehničnih ukrepov ima pri zagotavljanju varnosti ključno vlogo tudi človeški dejavnik. Usposabljanje in ozaveščanje zaposlenih o varnostnih tveganjih, pravilni rabi informacijskih sistemov in postopkih ob incidentih pomembno zmanjšuje možnost varnostnih kršitev. Prav tako je pomembno sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki ter pristojnimi institucijami na področju kibernetske varnosti.

Varstvo podatkov in kibernetska varnost skupaj predstavljata nepogrešljiv temelj digitalnega delovanja javnega sektorja. Le z ustrezno kombinacijo tehnoloških rešitev, organizacijskih ukrepov in zakonodajne skladnosti lahko poslovna informatika učinkovito prispeva k varnemu, zanesljivemu in zaupanja vrednemu delovanju javnih institucij.

Uporaba UI (umetne inteligence) v javnem sektorju

Uporaba umetne inteligence v javnem sektorju predstavlja enega ključnih trendov digitalne preobrazbe javne uprave. Umetna inteligenca ima potencial za izboljšanje učinkovitosti, kakovosti in dostopnosti javnih storitev, hkrati pa odpira pomembna vprašanja glede etike, varstva podatkov in transparentnosti delovanja javnih institucij. V zadnjih letih se umetna inteligenca vse pogostejše uporablja kot podporno orodje pri upravljanju procesov, analizi podatkov in podpori odločanju.

Eden izmed najpomembnejših vidikov uporabe umetne inteligence v javnem sektorju je avtomatizacija procesov. AI omogoča avtomatizacijo rutinskih in ponavljajočih se nalog, kot so obdelava dokumentacije, razvrščanje vlog, odgovarjanje na pogosta vprašanja državljanov s pomočjo pogovornih sistemov ter osnovna administrativna opravila. S tem se razbremenjuje javne uslužbenke in povečuje hitrost ter zanesljivost izvajanja storitev. Pomembno področje uporabe umetne inteligence je analiza in napovedovanje na podlagi podatkov. Javne institucije razpolagajo z velikimi količinami podatkov, ki jih je brez naprednih analitičnih orodij težko učinkovito izkoristiti. Umetna inteligenca omogoča odkrivanje vzorcev, napovedovanje trendov, ocenjevanje tveganj ter podporo oblikovanju javnih politik na podlagi podatkov. Takšen pristop prispeva k bolj utemeljenemu in strateškemu odločanju.

Umetna inteligenca omogoča tudi večjo personalizacijo javnih storitev. Na podlagi analize podatkov o potrebah in značilnostih uporabnikov je mogoče prilagoditi informacije, postopke in komunikacijo posameznim skupinam državljanov. S tem se izboljšuje uporabniška izkušnja ter povečuje dostopnost in učinkovitost javnih storitev, ob hkratnem spoštovanju načel enakosti in nediskriminacije. Pomembna vloga umetne inteligence se kaže tudi pri podpori odločanju in nadzoru. AI se lahko uporablja za simulacijo različnih scenarijev, ocenjevanje učinkov politik in podporo kompleksnim odločitvenim procesom. Na področju varnosti pa umetna inteligenca omogoča zaznavanje nepravilnosti, prepoznavanje sumljivih vzorcev in krepitev kibernetske varnosti informacijskih sistemov.

Kljub številnim prednostim uporaba umetne inteligence v javnem sektorju prinaša tudi pomembne izzive. Med ključnimi so vprašanja varstva zasebnosti, transparentnosti algoritmov, odgovornosti za avtomatizirane odločitve ter tveganje pristranskosti v podatkih in modelih. Zato je nujno, da se umetna inteligenca v javnem sektorju uporablja etično in odgovorno, v skladu z zakonodajnimi okviri, kot so Splošna uredba o varstvu podatkov in novejši evropski regulativni pristopi na področju umetne inteligence. Ključno je tudi zagotavljanje razločljivosti in nadzora nad delovanjem umetne inteligence ter vključevanje človeka v kritične odločitvene procese.

Uporaba blockchain tehnologije v javnem sektorju

Blockchain tehnologija predstavlja pomembno inovacijo na področju upravljanja podatkov in transakcij ter odpira nove možnosti za izboljšanje transparentnosti, varnosti in učinkovitosti delovanja javnega sektorja. Gre za decentraliziran in porazdeljen sistem beleženja podatkov, ki omogoča trajno, nespremenljivo in preverljivo shranjevanje informacij. Čeprav je blockchain sprva postal znan kot tehnologija, ki podpira kriptovalute, so se njegove uporabe v zadnjih letih razširile tudi na druga področja, vključno z javnim sektorjem.

Ena ključnih prednosti uporabe blockchain tehnologije v javnem sektorju je povečana transparentnost. Zaradi nespremenljivosti zapisov in možnosti sledenja transakcijam blockchain omogoča večjo preglednost procesov ter zmanjšuje tveganje za manipulacije in zlorabe. Takšne lastnosti so posebej pomembne pri upravljanju javnih evidenc, javnih naročil, subvencij ter volilnih procesov, kjer je zaupanje v pravilnost in integriteto podatkov ključnega pomena.

Blockchain tehnologija pomembno prispeva tudi k varnosti podatkov. Podatki, shranjeni v verigi blokov, so kriptografsko zaščiteni in distribuirani med več vozlišč, kar bistveno otežuje nepooblaščen dostop ali spreminjanje zapisov. V primerjavi s centraliziranimi sistemi takšna arhitektura zmanjšuje tveganje enotnih točk odpovedi in povečuje odpornost informacijskih sistemov na kibernetiske napade (Yaga et al., 2018).

Dodatna prednost uporabe blockchain tehnologije je možnost avtomatizacije procesov s pomočjo pametnih pogodb. Pametne pogodbe omogočajo samodejno izvajanje vnapij določenih pravil in postopkov brez posredovanja tretjih oseb. V javnem sektorju bi se lahko takšen pristop uporabil pri upravljanju pogodb, dodeljevanju sredstev, vodenju evidenc ali izvajanju upravnih postopkov, kar bi prispevalo k večji učinkovitosti in znižanju stroškov poslovanja.

Kljub številnim potencialnim koristim pa uporaba blockchain tehnologije v javnem sektorju prinaša tudi pomembne izzive. Med njimi so visoki stroški vzpostavitve in vzdrževanja infrastrukture, tehnične omejitve glede hitrosti in razširljivosti sistemov ter vprašanja skladnosti z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov. Poseben izziv predstavlja tudi usklajevanje načela nespremenljivosti podatkov z zakonskimi zahtevami glede pravice do popravka ali izbrisa podatkov. Kljub navedenim omejitvam ima blockchain tehnologija v javnem sektorju pomemben razvojni potencial. Nadaljnje raziskave, pilotni projekti in razvoj ustreznih regulativnih okvirov so ključni za razumevanje, kako to tehnologijo učinkovito in varno vključiti v delovanje javnih institucij ter jo uporabiti za izboljšanje kakovosti, transparentnosti in zaupanja v javne storitve.

Digitalizacija javne uprave v Sloveniji

V sodobni digitalni družbi digitalizacija javne uprave predstavlja enega ključnih vzvodov za izboljšanje učinkovitosti, preglednosti in dostopnosti javnih storitev. Tudi v Sloveniji je digitalna preobrazba javnega sektorja postala strateška prioriteta, saj omogoča boljše upravljanje javnih virov, poenostavitev upravnih postopkov ter večjo vključenost državljanov in gospodarstva. Razvoj digitalne javne uprave temelji na jasno opredeljenih strateških usmeritvah, ki določajo cilje, načela in mehanizme za izvajanje digitalnih projektov ter razvoj digitalnih kompetenc (*Akcijski-Nacrt-Strategije-Digitalna-Slovenija-2030*, n.d.).

Vizija digitalne Slovenije

V središču vizije digitalne Slovenije je vzpostavitev sodobne, odprte in uporabniku prijazne digitalne države, ki bo temeljila na varnih, interoperabilnih in podatkovno podprtih informacijskih sistemih. Cilj digitalne preobrazbe je zagotoviti enostaven in učinkovit dostop do javnih storitev, povečati transparentnost delovanja javnih institucij ter spodbuditi inovacije in trajnostni razvoj. Digitalna država je zasnovana kot okolje, ki podpira družbeno vključenost, zmanjšuje administrativne obremenitve ter omogoča aktivno sodelovanje državljanov v javnih procesih (Vlada Republike Slovenije, 2023). Vizija digitalne Slovenije se navezuje tudi na širši evropski okvir digitalne preobrazbe, zlasti na cilje Digitalnega desetletja Evropske unije, ki poudarjajo pomen digitalnih javnih storitev, kibernetiske varnosti in digitalnih znanj prebivalstva (OECD, 2020a).

Smernice za digitalno preobrazbo

Digitalna preobrazba javne uprave v Sloveniji temelji na več medsebojno povezanih strateških smernicah. Prva smernica se nanaša na razvoj digitalne infrastrukture, ki predstavlja osnovo za delovanje sodobnih digitalnih storitev. To vključuje nadgradnjo širokopasovnega omrežja, uvajanje tehnologije 5G ter krepitev odpornosti in zanesljivosti digitalnih omrežij.

Druga pomembna smernica je zagotavljanje varnosti in zaupanja v digitalnem okolju. Pri tem je poudarek na varstvu osebnih podatkov, kibernetski varnosti in vzpostavljanju zaupanja državljanov v digitalne javne storitve. Učinkovita digitalna uprava mora temeljiti na visoki ravni informacijske varnosti in skladnosti z zakonodajo, zlasti s Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR).

Tretja smernica se osredotoča na razvoj digitalnih kompetenc prebivalstva in zaposlenih v javnem sektorju. Brez ustreznih znanj in veščin digitalna transformacija ne more doseči svojih ciljev, zato Slovenija namenja posebno pozornost izobraževanju, usposabljanju in krepitvi digitalne pismenosti.

Četrta smernica spodbuja inovacije v javnem sektorju, zlasti z uporabo naprednih tehnologij, kot so umetna inteligenca, analitika velikih podatkov, blockchain in internet stvari. Te tehnologije omogočajo razvoj pametnih javnih storitev, boljše odločanje ter večjo odzivnost javne uprave (OECD, 2020c).

Razvoj digitalne javne uprave v Sloveniji

Slovenija je v zadnjih letih dosegla opazen napredek na področju digitalizacije javne uprave. Digitalna preobrazba ni zgolj tehnološki proces, temveč odziv na zahteve sodobne družbe po hitrejših, preglednejših in dostopnejših storitvah. Med ključnimi spodbudami za digitalizacijo so bile potrebe po večji učinkovitosti javnega sektorja, izboljšanju transparentnosti ter poenostavitvi postopkov za državljane in podjetja.

Pomembno vlogo pri razvoju e-uprave je imela tudi Evropska unija, ki je skozi različne strategije, programe in finančne instrumente spodbujala digitalizacijo javnega sektorja v državah članicah. Slovenija je te usmeritve prenesla v nacionalne strategije in zakonodajne okvire, pri čemer je Ministrstvo za javno upravo prevzelo ključno koordinacijsko vlogo pri načrtovanju in izvajanju digitalnih projektov (Ministrstvo za javno upravo, 2023).

Primeri dobre prakse

Slovenija je razvila več digitalnih rešitev, ki predstavljajo primere dobre prakse na področju uporabe poslovne informatike v javnem sektorju. Med najpomembnejše sodijo portal eUprava, ki omogoča elektronski dostop do številnih upravnih storitev, portal eDavki, ki poenostavlja davčne postopke za fizične in pravne osebe, ter portal SPOT (nekdanji eVEM), namenjen podpori podjetništvu in poslovanju.

Pomemben napredek je dosežen tudi na področju zdravstva s sistemom eZdravje, ki omogoča elektronske recepte, napotnice in boljšo povezanost zdravstvenih informacijskih sistemov. V zadnjih letih se pospešeno razvija tudi digitalizacija izobraževalnega sistema ter digitalne rešitve na področju socialnih storitev, kar prispeva k večji dostopnosti in kakovosti javnih storitev za različne skupine prebivalstva.

Ti primeri potrjujejo, da lahko sistematična uporaba poslovne informatike bistveno izboljša delovanje javne uprave ter prispeva k bolj učinkoviti, transparentni in uporabniku prijazni državi.

eUprava

Portal eUprava predstavlja osrednji državni portal Republike Slovenije in deluje kot enotna elektronska vstopna točka do storitev državnih organov in organov javne uprave. Njegov skrbnik je Ministrstvo za digitalno preobrazbo. Temeljni namen portala je omogočanje izvajanja upravnih postopkov v digitalni obliki ter s tem dopolnjevanje in postopno nadomeščanje tradicionalnih, fizičnih načinov poslovanja z javno upravo. Portal je zasnovan uporabniško usmerjeno, skladno s sodobnimi tehnološkimi in oblikovalskimi smernicami, ter omogoča intuitivno in pregledno uporabo za različne skupine uporabnikov.

Storitve na portalu eUprava so vsebinsko strukturirane po življenjskih dogodkih posameznika, od rojstva do upokojitve, kar uporabnikom omogoča lažjo orientacijo in hitrejši dostop do ustreznih postopkov. Opisi storitev so jasno pripravljene in uporabnike vodijo skozi upravne postopke, ki jih izvajajo različni organi javne uprave. Za vsebinsko pravilnost, ažurnost in zakonitost informacij so odgovorni pristojni organi, medtem ko uredniki portala skrbijo za tehnično ureditev, objavo vsebin ter komunikacijo z uporabniki prek portala in enotnega kontaktnega centra (eUprava, 2024).

Za uporabo personaliziranega modula Moja eUprava je potrebna uporaba kvalificiranega digitalnega potrdila slovenskih izdajateljev. Modul uporabnikom omogoča vpogled v osebne podatke, spremljanje statusa oddanih vlog ter elektronsko hrambo dokumentov, ki nastanejo v okviru digitalno vodenih upravnih postopkov. Elektronske vloge so dostopne v slovenskem jeziku, dodatno pa tudi v italijanskem in madžarskem jeziku za pripadnike avtohtonih narodnih skupnosti. Posebna pozornost je namenjena dostopnosti portala ranljivim skupinam ter prilagoditvi za uporabo na mobilnih napravah, kar pomembno prispeva k večji vključujočnosti digitalne javne uprave (eUprava, 2025).

Statistični podatki o uporabi portala potrjujejo njegovo pomembno vlogo v vsakdanjem življenju državljanov. Javna statistika portala sicer ne omogoča vpogleda v natančno število dnevnih obiskov po posameznih storitvah, temveč objavlja agregirane letne podatke in lestvice najbolj obiskanih vsebin. Kljub tej omejitvi podatki za leto 2023 jasno kažejo visoko stopnjo uporabe ključnih digitalnih storitev.

Med najbolj obiskanimi vsebinami je bila oglasna deska, ki je zabeležila več kot 2,19 milijona ogledov, kar potrjuje njeno vlogo kot osrednjega kanala za obveščanje javnosti. Visoko število ogledov so dosegli tudi prosti termini za opravljanje vozniškega izpita s 671.349 ogledi, kar odraža velik interes uporabnikov za digitalno podporo postopkom, povezanim z mobilnostjo. Javni vpogled v motorna vozila je prispeval k večji transparentnosti in varnosti v prometu ter dosegel 281.630 ogledov.

Pomembno vlogo pri spodbujanju participacije državljanov ima tudi platforma eDemokracija, ki je zabeležila 251.994 ogledov in omogoča vključevanje javnosti v postopke priprave predpisov. Med pogosto uporabljenimi storitvami so bili tudi Vpisnik morskih čolnov s 145.807 ogledi ter storitev izdaje potrdil iz kazenskih evidenc s 104.086 ogledi, ki ima pomembno vlogo pri zagotavljanju pravne varnosti in zaupanja. Državna štipendija je bila sicer manj obiskana storitev, vendar kljub temu predstavlja pomemben instrument socialne politike, saj je v letu 2023 zabeležila 8.237 ogledov.

Skupni pregled statističnih podatkov potrjuje, da portal eUprava predstavlja ključno infrastrukturo digitalne države in pomemben element sodobnega javnega sektorja. Raznolikost storitev, visoka stopnja uporabe ter stalna nadgradnja funkcionalnosti kažejo na naraščajočo vlogo digitalnih rešitev pri poenostavljanju upravnih postopkov, povečevanju transparentnosti ter izboljševanju uporabniške izkušnje državljanov. Portal eUprava se tako vse bolj uveljavlja kot nepogrešljivo orodje digitalne javne uprave v Sloveniji (eUprava, 2025).

Portal eDavki je osrednji informacijski sistem Finančne uprave Republike Slovenije, namenjen elektronskemu poslovanju z davčnimi organi. Sistem omogoča udisanje in oddajo davčnih napovedi, obračunov in drugih obrazcev ter pregled davčnih obveznosti in plačil, prejem elektronskih dokumentov (eVročanje) ter upravljanje uporabniških in podjetniških podatkov. Portal je brezplačen in dostopen vsem davčnim zavezancem, vključno z gospodarskimi družbami, samostojnimi podjetniki in fizičnimi osebami, ki opravljajo dejavnost. Uporabnik lahko uporablja različne oblike elektronske identifikacije, kot so kvalificirano digitalno potrdilo, uporabniški račun, portal SI-PASS ali mobilna aplikacija eDavki (eDavki, 2025).

Portal omogoča udobno, preprosto in varno izpolnjevanje ter oddajo davčnih obrazcev iz doma ali pisarne, hkrati pa olajša prejem elektronskih listin in obvestil, ki jih Finančna uprava uradno vroča uporabnikom. Uporabnik lahko preko portala preveri svoje davčne obveznosti in morebitne povračila, upravlja pooblastila za davčno poslovanje, spremlja svoje plačilne roke ter dostopa do različnih evidenc in statističnih podatkov.

Za dostop do portala eDavki je potrebno ustrezno sredstvo elektronske identifikacije. Kvalificirano digitalno potrdilo omogoča popoln dostop do vseh funkcionalnosti, vključno z oddajo vlog, prejemom dokumentov in podpisovanjem eVročilnic. Portal podpira tudi dostop preko uporabniškega računa, ki ga uporabnik registrira z davčno številko, e-poštnim naslovom in kodo za aktivacijo, kar omogoča uporabo tudi preko mobilnih naprav.

Obvezna uporaba portala eDavki je določena za poslovne subjekte, ki morajo prek sistema oddajati davčne obrazce in prejema dokumente, pri čemer zakoniti zastopnik podjetja lahko pooblasti druge osebe za delo z obrazci znotraj portala. Portal eDavki je tudi dinamično nadgrajen z mobilno aplikacijo, ki ponuja upravljanje davčnih obveznosti in prejemanje obvestil neposredno na mobilne naprave ter omogoča lažji nadzor nad roki za plačilo davkov in izpolnjevanje obveznosti.

Portal eVEM, ki danes deluje v okviru sistema SPOT, je namenjen podpori podjetnikom in gospodarskim subjektom pri elektronskem urejanju poslovnih postopkov. Omogoča enostavno registracijo podjetij in samostojnih podjetnikov, urejanje sprememb v poslovnih registrih ter elektronsko oddajo prijav v obvezna socialna zavarovanja, kot sta Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije. Poleg tega portal omogoča urejanje delovnih dovoljenj, pooblastil in drugih dokumentov, povezanih z ustanavljanjem in poslovanjem podjetij. S tem sistem pomembno prispeva k poenostavitvi administrativnih postopkov, zmanjševanju birokratskih ovir ter večji učinkovitosti poslovnega okolja v Sloveniji (eVem, 2025).

Portal eZdravje predstavlja osrednji steber digitalizacije zdravstvenega sistema v Sloveniji in omogoča sodoben ter varen dostop do zdravstvenih storitev in podatkov. Ključni element sistema je Elektronski zdravstveni karton, ki zagotavlja centraliziran vpogled v zdravstvene podatke pacientov, vključno z diagnozami, laboratorijskimi izvidi, terapijami in drugimi relevantnimi informacijami. Takšen pristop omogoča boljšo koordinacijo med zdravstvenimi delavci, zmanjšuje možnost napak pri diagnosticiranju in zdravljenju ter prispeva k višji kakovosti zdravstvene oskrbe.

Pomembno vlogo v okviru sistema eZdravje ima tudi elektronski recept, ki omogoča elektronsko izdajo in prevzem zdravil brez potrebe po fizičnem obisku zdravnika ali lekarne. Sistem eNapotnica dodatno prispeva k večji učinkovitosti zdravstvenih storitev, saj omogoča elektronsko napotitev bolnikov k specialistom ali na diagnostične preiskave ter s tem pospešuje postopke in pripomore k zmanjševanju čakalnih dob. Uvedene digitalne rešitve v okviru portala eZdravje predstavljajo pomemben napredek v smeri sodobnega, dostopnega in učinkovitega zdravstvenega sistema, saj zmanjšujejo administrativne obremenitve, izboljšujejo dostopnost storitev ter optimizirajo procese zdravstvene obravnave, kar se odraža v boljši oskrbi bolnikov in večji učinkovitosti celotnega zdravstvenega sistema (eZdravje, 2025).

Izobraževalni sistem

Digitalizacija izobraževalnega sistema v Sloveniji predstavlja enega ključnih vzvodov za modernizacijo poučevanja in učenja ter za izboljšanje učinkovitosti in kakovosti delovanja vzgojno-izobraževalnih institucij. V ospredju digitalne preobrazbe je sistematična vključitev informacijsko-komunikacijske tehnologije v učne in upravljaljske procese, kar omogoča bolj interaktivne, prilagodljive in vključujoče učne pristope. V zadnjih letih so slovenske osnovne in srednje šole vse bolj opremljene z digitalno infrastrukturo, kot so računalniki, tablični računalniki, interaktivne table in sodobna omrežna povezljivost, kar je dodatno spodbudila tudi izkušnja izobraževanja na daljavo v času epidemije.

Pomemben del digitalizacije izobraževanja predstavlja uporaba digitalnih učnih okolij, platform in e-gradiv, ki učiteljem omogočajo raznolikost pedagoških pristopov, učencem pa večjo prilagodljivost in individualizacijo učenja. Nacionalni projekti, kot so Razvoj digitalnih kompetenc in Digitalna Slovenija 2030, poudarjajo pomen sistematičnega razvoja digitalnih spretnosti učencev in učiteljev ter vključevanja sodobnih tehnologij v učni proces. Po podatkih Ministrstva za vzgojo in izobraževanje se je do leta 2024 bistveno povečal delež učiteljev, ki so vključeni v strukturirana usposabljanja za uporabo digitalnih orodij in digitalnih pedagoških pristopov, kar prispeva k večji kakovosti poučevanja in boljšim učnim izidom (Ministrstvo za izobraževanje, 2025).

Digitalizacija se ne odraža zgolj v učnem procesu, temveč tudi v upravljanju izobraževalnih institucij. Digitalni informacijski sistemi omogočajo učinkovitejše vodenje šolske dokumentacije, evidenc, urnikov ter komunikacije med šolo, učenci in starši. S tem se zmanjšujejo administrativne obremenitve zaposlenih, izboljšuje sledljivost podatkov ter ustvarjajo pogoji za analizo učnih dosežkov in podporo odločanju na ravni šolskega managementa. Celostna digitalizacija izobraževalnega sistema tako prispeva k večji preglednosti, učinkovitosti in kakovosti izobraževanja ter pripravlja učence na izzive sodobne digitalne družbe in trga dela (OECD, 2024a).

Socialne storitve

Digitalizacija socialnih storitev v Sloveniji predstavlja pomemben korak k bolj učinkovitemu, preglednemu in uporabniku prijaznemu sistemu socialne varnosti. V ospredju digitalne preobrazbe je izboljšanje dostopnosti storitev za upravičence ter poenostavitev administrativnih postopkov, s čimer se zmanjšujejo birokratske ovire in skrajšujejo postopki obravnave socialnih primerov. V zadnjih letih so bile vzpostavljene in nadgrajene različne digitalne platforme, ki omogočajo elektronsko oddajo vlog, vpogled v status postopkov ter dostop do informacij o pravicah iz javnih sredstev brez fizičnega obiska centrov za socialno delo. Pomembno vlogo pri digitalizaciji socialnih storitev ima tudi avtomatizacija administrativnih procesov in izmenjava podatkov med različnimi institucijami, kar omogoča hitrejše odločanje in bolj celostno obravnavo upravičencev. Z uporabo sodobnih informacijskih sistemov se izboljšuje koordinacija med centri za socialno delo, ministrstvi in drugimi javnimi institucijami, kar prispeva k večji učinkovitosti in pravičnosti sistema. Analitika podatkov omogoča boljše razumevanje potreb uporabnikov ter podporo razvoju ciljnih socialnih politik, usmerjenih v pomoč najbolj ranljivim skupinam prebivalstva.

Digitalne rešitve v socialnem varstvu vključujejo tudi razvoj spletnih informacijskih portalov, virtualnih svetovalnih orodij in podpornih platform, ki uporabnikom omogočajo dostop do strokovnih informacij in podpore na daljavo. Ob tem ostaja ključnega pomena tudi usposabljanje strokovnih delavcev na področju socialnega dela za uporabo digitalnih orodij ter zagotavljanje digitalne vključenosti uporabnikov, ki imajo omejen dostop do tehnologije ali nižjo raven digitalnih kompetenc. Digitalizacija socialnih storitev mora zato poleg učinkovitosti zasledovati tudi cilj socialne pravičnosti in enakih možnosti dostopa do storitev za vse državljane (Evropska komisija, 2025).

Sklepno je mogoče ugotoviti, da primeri digitalizacije izobraževalnega sistema in socialnih storitev v Sloveniji ponazarjajo, kako lahko premišljena in sistematična uporaba poslovne informatike prispeva k izboljšanju kakovosti javnih storitev, večji preglednosti ter učinkovitejši interakciji med državljani in javno upravo. Ti procesi predstavljajo pomemben korak v smeri celovite digitalne preobrazbe družbe in dolgoročnega izboljšanja kakovosti življenja prebivalcev.

Trend rasti uporabe e-portalov

Pandemija covid-19 je predstavljala pomembno prelomnico v uporabi digitalnih storitev javne uprave. V obdobju po pandemiji se je trend rasti uporabe državnih in lokalnih spletnih portalov ne le ohranil, temveč dodatno okrepil. Državljeni in podjetja so se v času omejenega fizičnega dostopa do uradov množično prilagodili uporabi digitalnih kanalov, kar je dolgoročno spremenilo njihove navade in pričakovanja glede dostopnosti javnih storitev.

Po podatkih Eurostata in nacionalnih poročil je v Sloveniji v letu 2023 in 2024 več kot 75 % prebivalcev, starih od 16 do 74 let, uporabljalo spletne strani ali mobilne aplikacije javnih institucij za zasebne ali poslovne namene. Delež uporabnikov, ki so prek digitalnih kanalov dostopali do svojih osebnih podatkov v javnih evidencah, se je povečal in presega 45 %, kar kaže na rast zaupanja v digitalne javne storitve. Večina uporabnikov poroča o pozitivni uporabniški izkušnji, saj več kot 65 % uporabnikov navaja, da pri uporabi digitalnih javnih storitev ni imelo večjih težav (Eurostat, 2023).

Opazen je tudi porast dostopa do javnih portalov prek mobilnih naprav, kar je spodbudilo dodatne naložbe v prilagoditev uporabniških vmesnikov, optimizacijo za pametne telefone ter izboljšanje odzivnosti sistemov. Državni in lokalni organi so v zadnjih letih vlagali v nadgradnjo funkcionalnosti portalov, izboljšanje uporabniške izkušnje ter krepitev informacijske in kibernetske varnosti. Digitalni portali so postali osrednji vir aktualnih informacij, navodil in obvestil, kar se odraža v povečani pogostosti obiskov tudi po koncu zdravstvene krize (Eurostat, 2025).

Na evropski ravni je digitalizacija javnih storitev umeščena v okvir Digitalnega desetletja EU, katerega cilj je, da bodo do leta 2030 vse ključne javne storitve v državah članicah dostopne digitalno, ob hkratnem zagotavljanju varnosti, interoperabilnosti in uporabniške prijaznosti (OECD, 2024b). Slovenija se s stopnjo uporabe e-uprave uvršča nad povprečje EU, vendar ostajajo razlike med starostnimi skupinami. Najvišjo stopnjo uporabe beleži skupina med 25 in 34 let, medtem ko je uporaba digitalnih javnih storitev še vedno najnižja pri starostni skupini nad 65 let, kar odpira vprašanja digitalne vključenosti in potrebe po dodatni podpori ranljivim skupinam.

Izzivi in prihodnost uporabe poslovne informatike

Poslovna informatika v javnem sektorju se v sodobnem okolju sooča s številnimi izzivi, ki so hkrati povezani s tehnološkim razvojem, organizacijskimi spremembami in omejitvami javnofinančnih virov. Eden ključnih izzivov ostaja zagotavljanje zadostnih finančnih sredstev za razvoj, vzdrževanje in nadgradnjo informacijskih sistemov. Omejeni proračuni pogosto zahtevajo tehtanje med kratkoročnimi potrebami in dolgoročnimi strateškimi naložbami, kar lahko upočasni uvajanje naprednih digitalnih rešitev.

Pomemben izziv predstavlja tudi odpornost na spremembe znotraj javnih institucij. Uvajanje novih informacijskih sistemov in digitalnih procesov zahteva prilagoditev delovnih praks, spremembo organizacijske kulture ter stalno izobraževanje zaposlenih. Brez ustrezne podpore vodstva in sistematičnega upravljanja sprememb lahko odpor zaposlenih bistveno zmanjša učinke digitalne transformacije. Zato postajajo programi usposabljanja, krepitev digitalnih kompetenc in vključevanje zaposlenih v razvoj rešitev ključni elementi uspešne implementacije poslovne informatike.

Kljub navedenim izzivom prihodnost poslovne informatike v javnem sektorju prinaša številne priložnosti. Med najpomembnejšimi trendi izstopa uporaba umetne inteligence, ki omogoča avtomatizacijo rutinskih postopkov, napredno analizo podatkov in podporo odločanju. Umetna inteligenca odpira možnosti za bolj personalizirane javne storitve, hkrati pa zahteva vzpostavitev jasnih etičnih in pravnih okvirov ter zagotavljanje transparentnosti in razločljivosti algoritmov. Drug pomemben razvojni trend predstavlja uporaba tehnologije veriženja blokov, ki omogoča večjo varnost, sledljivost in zaupanje v upravljanje podatkov ter transakcij. Blockchain ima potencial za preoblikovanje vodenja registrov, upravljanja identitet in izvajanja upravnih postopkov, vendar njegova širša uporaba zahteva nadaljnje tehnične, organizacijske in zakonodajne prilagoditve.

Prihodnost poslovne informatike v javnem sektorju bo zaznamovana s potrebo po celostnem in strateškem pristopu k digitalni preobrazbi. Ključnega pomena bodo jasna vizija, podpora vodstva, učinkovito upravljanje sprememb ter stalno spremljanje tehnoloških trendov. Le z uravnoteženim razvojem tehnologije, ljudi in procesov bo javni sektor lahko v celoti izkoristil potencial digitalne dobe ter zagotovil kakovostne, dostopne in zaupanja vredne storitve za državljane in gospodarstvo.

Zaključek

Analiza obravnavanih teoretičnih izhodišč in primerov prakse potrjuje, da ima poslovna informatika ključno vlogo pri razvoju in delovanju sodobne javne uprave. Na podlagi pregleda literature in analiziranih primerov je mogoče jasno odgovoriti na raziskovalno vprašanje, da uporaba poslovne informatike v javnem sektorju v veliki meri in dokazljivo prispeva k večji učinkovitosti, večji transparentnosti ter višji kakovosti delovanja javne uprave, pri čemer so ti učinki najbolj izraziti na področjih digitalizacije procesov, upravljanja podatkov in podpore odločanju vodstva.

Ugotovitve kažejo, da uvajanje integriranih informacijskih sistemov, kot so e-uprava, elektronsko poslovanje, digitalna identiteta in specializirani tematski portali, omogoča poenostavljen dostop do javnih storitev, večjo preglednost postopkov ter večjo odgovornost delovanja javne uprave. S tem poslovna informatika neposredno vpliva na izboljšanje interakcije med državljani in javnimi institucijami, zmanjšuje administrativne obremenitve ter povečuje zadovoljstvo uporabnikov javnih storitev. Posebej izrazit je pozitiven vpliv poslovne informatike na področjih izobraževanja, zdravstva in socialnih storitev, kjer informacijski sistemi pomembno izboljšujejo dostopnost, pravočasnost in kakovost storitev. Hkrati analiza potrjuje, da so z nadaljnjo digitalno preobrazbo javne uprave povezani tudi pomembni izzivi. Različni podsistemi javne uprave imajo specifične organizacijske, zakonodajne in vsebinske zahteve, kar zahteva prilagojene pristope k uvajanju informacijskih rešitev. Med ključnimi izzivi ostajajo zagotavljanje ustreznih finančnih virov, učinkovito upravljanje sprememb, odpornost zaposlenih na nove načine dela ter visoke zahteve glede varstva osebnih podatkov in kibernetske varnosti, ki neposredno vplivajo na uspešnost in trajnost digitalne preobrazbe.

Na podlagi ugotovitev je mogoče zaključiti, da nadaljnja digitalna preobrazba javne uprave zahteva celovit in strateški pristop k uporabi poslovne informatike. To vključuje usklajevanje tehnološkega razvoja z organizacijskimi spremembami, sistematično krepitev digitalnih kompetenc zaposlenih ter dosledno upoštevanje varnostnih in zakonodajnih zahtev. Posebne priložnosti za nadaljnji razvoj predstavljajo napredne tehnologije, kot so umetna inteligenca, analitika velikih podatkov in avtomatizacija procesov, ki lahko dodatno okrepijo podporo odločanju in učinkovitost javnih politik. Sklepno je mogoče nedvoumno ugotoviti, da poslovna informatika ni zgolj podporno orodje, temveč ključni strateški dejavnik sodobne, učinkovite in transparentne javne uprave, pri čemer je njen dejanski učinek odvisen od strateškega načrtovanja, razpoložljivih virov in sposobnosti javnega sektorja za prilagajanje tehnološkim in družbenim spremembam. Takšen pristop dolgoročno prispeva k višji kakovosti javnih storitev, večjemu zaupanju državljanov ter trajnostnemu razvoju javne uprave v digitalni dobi.

Viri, literatura in opombe:

12. *Akcijski načrt strategije Digitalna Slovenija 2030 za leti 2025 in 2026* | Izdelki | Portal NIO. (n. d.). Retrieved January 3, 2026. Pridobljeno s spletne strani <https://nio.gov.si/products/akcijski%2Bnacrt%2Bstrategije%2Bdigitalna%2Bslovenija%2B2030%2Bza%2Bleti%2B2025%2Bin%2B2026%2B>
13. *Akcijski-načrt-strategije-Digitalna-Slovenija-2030*. (n. d.).
14. *Blockchain Technology Overview* | NIST. (n. d.). Retrieved January 3, 2026. Pridobljeno s spletne strani <https://www.nist.gov/publications/blockchain-technology-overview>
15. eDavki. (2025). *e-Davki* | FINANČNA UPRAVA REPUBLIKE SLOVENIJE. https://www.fu.gov.si/davki_in_druge_dajatve/poslovanje_z_nami/e_davki/
16. eUprava. (2025). *eUprava - O državnem portalu eUprava*. Pridobljeno s spletne strani <https://e-uprava.gov.si/si/o-e-upravi/o-e-upravi.html?lang=si>
17. Eurostat. (2023). *Analytical insights into the global digital ecosystem (DGTEs) : overview and analysis*.
18. Eurostat. (2025). *E-government and electronic identification - Statistics Explained* - Eurostat. Pridobljeno s spletne strani https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-government_and_electronic_identification
19. eVem. (2025). *e-VEM točka*. Pridobljeno s spletne strani <https://getapollo.io/sl/blog/kaj-je-e-vem-tocka>
20. Evropska komisija. (2025). *Digitalizacija na področju koordinacije sistemov socialne varnosti - Employment, Social Affairs and Inclusion*. Pridobljeno s spletne strani https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/moving-working-europe/eu-social-security-coordination/digitalisation-social-security-coordination_sl
21. eZdravje. (2025). *eZdravje* | GOV.SI. <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/ezdravje/>
22. Ministrstvo za izobraževanje. (2025). *Digitalizacija izobraževanja na ravni osnovnih šol, srednjih šol in izobraževanja odraslih (aplikacije in storitve)* | GOV.SI. Pridobljeno s spletne strani <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/digitalizacija-izobrazevanja-na-ravni-osnovnih-sol-srednjih-sol-in-izobrazevanja-odraslih-aplikacije-in-storitve/>
23. Ministrstvo za javno upravo. (2023). *Strategija digitalnih javnih storitev 2030-1*.
24. OECD. (2020a). *Digital Government Index* | OECD. Pridobljeno s spletne strani https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-index_4de9f5bb-en.html
25. OECD. (2020b). *Digital Government Index: 2019 results. OECD Public Governance Policy Papers, 03*. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1787/4DE9F5BB-EN>
26. OECD. (2020c). *SHAPING EUROPE'S DIGITAL FUTURE*. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.2759/48191>
27. OECD. (2024a). *Education at a Glance 2024* | OECD. Pridobljeno s spletne strani https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en.html
28. OECD. (2024b). *Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Education at a Glance, 2024*. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1787/C00CAD36-EN>
29. Yaga, D. J., Mell, P. M., Roby, N., & Scarfone, K. (2018). *Blockchain Technology Overview*. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.6028/NIST.IR.8202>

SIMON MEDVEŠEK

Povzetek: Prispevek obravnava vlogo informatike pri zagotavljanju kibernetske varnosti v podjetjih v skladu z zahtevami direktive NIS2 in nacionalne ureditve ZInfV-1. Poudarek je na organizacijskih, tehnoloških in kadrovskih vidikih, ki jih mora informatika nasloviti pri obvladovanju kibernetskih tveganj. Prispevek izpostavlja pomen povezovanja informacijskih sistemov, poslovnih procesov in jasno opredeljenih odgovornosti ter prikazuje izzive uvajanja regulativnih zahtev v praksi. Ugotovitve kažejo, da ima informatika ključno vlogo pri zagotavljanju kibernetske odpornosti sodobnih organizacij.

Ključne besede: informatika, kibernetska varnost, ZInfV-1, NIS2.

VLOGA INFORMATIKE PRI ZAGOTAVLJANJU KIBERNETSKE VARNOSTI V SKLADU Z ZINFLV-1

Uvod

Današnje sodobno poslovanje v veliki meri temelji na informacijskih sistemih, ki podpirajo ključne poslovne procese, komunikacijo, proizvodnjo in sprejemanje odločitev. Digitalizacija, avtomatizacija in integracija sistemov podjetjem prinašajo pomembne konkurenčne prednosti, hkrati pa povečujejo njihovo izpostavljenost kibernetskim tveganjem. Motnje v delovanju informacijskih sistemov, izguba podatkov ali varnostni incidenti lahko pomembno vplivajo na poslovno uspešnost, ugled in dolgoročno konkurenčnost podjetja.

V zadnjem obdobju zaznavamo občutno rast kibernetskih groženj, ki vplivajo na industrijska in storitvena podjetja. Napadi so vse bolj usmerjeni in tehnično dovršeni ter predstavljajo resno tveganje za kritične informacijske in proizvodne sisteme. Razvoj in uporaba umetne inteligence dodatno povečujeta stopnjo sofisticiranosti in pogostost kibernetskih napadov, kar zahteva nov pristop k obvladovanju kibernetske varnosti. Ta je tako presegla zgolj tehnične okvire in je postala ključna organizacijska ter poslovna naloga, ki zahteva celovit pristop ter aktivno vključevanje vodstva in informatike. (Agencija Evropske unije za kibernetsko varnost (ENISA), 2025) (Urad Vlade Republike Slovenije za informacijsko varnost, brez datuma)



Slika 1: Razvrstitev glavnih kategorij kibernetskih groženj v EU glede na njihovo pomembnost

Vir: (Agencija Evropske unije za kibernetsko varnost (ENISA), 2024)

Poročilo agencije ENISA za leto 2024 poudarja, da geopolitične napetosti ter vse večja profesionalizacija kibernetskega kriminala bistveno povečujejo kibernetska tveganja v Evropski uniji. Med najpogostejšimi grožnjami za evropska podjetja so izpostavljeni napadi na dobavne verige ter izsiljevalska programska oprema (ransomware), ki imajo lahko daljnosežne poslovne posledice (Agencija Evropske unije za kibernetsko varnost (ENISA), 2024)

Na ravni Evropske unije je bil kot odziv na omenjene izzive sprejet regulativni okvir NIS2, ki uvaja strožje zahteve na področju upravljanja kibernetičnih tveganj, obvladovanja incidentov in odgovornosti vodstva. V slovenski pravni okvir so te zahteve prenesene z Zakonom o informacijski varnosti (ZInfV-1), ki velja od 16. 6. 2025 in bistveno vpliva na organizacijo in delovanje poslovne informatike v podjetjih. Skladnost z zakonodajo narekuje vzpostavitev jasnih procesov, definiranje odgovornih oseb ter uvedbo ustreznih organizacijskih in tehničnih ukrepov. (Slovenija, Republika, 2025) (Evropski parlament in Svet Evropske unije, 2022)

Cilj prispevka je osvetliti vlogo informatike pri zagotavljanju kibernetične varnosti in skladnosti z zahtevami ZInfV-1. Prispevek izhaja iz praktičnih izkušenj in informatiko umešča kot ključnega povezovalca tehnologije, organizacije ter zakonskih zahtev. Poudarek je na realnih izzivih in rešitvah v praksi; članek ne predstavlja teoretične razprave, temveč uporabno izhodišče za podjetja, ki se soočajo z implementacijo zahtev kibernetične varnosti v sodobnem poslovnem okolju.

Glede na navedene izzive si prispevek zastavlja osrednje raziskovalno vprašanje: Kako zahteve zakona ZInfV-1 (NIS2) spreminjajo organizacijsko vlogo in odgovornosti oddelka za informatiko v srednje velikih podjetjih? V nadaljevanju prispevka bo skozi analizo organizacijskih, tehničnih in kadrovskih vidikov podan odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje ter predstavljene smernice za prakso.

Informatika kot podporni in strateški dejavnik

Vloga informatike v sodobnih organizacijah

Vloga informatike v organizacijah se je v zadnjih desetletjih bistveno spremenila. V preteklosti je bila informatika obravnavana predvsem kot podporna funkcija, katere temeljna naloga je bila zagotavljanje stabilnega delovanja informacijskih sistemov, odpravljanje tehničnih težav in nudenje uporabniške podpore. Takšen pristop je informatiko umeščal pretežno v operativni okvir in jo oddaljeval od strateškega odločanja ter dolgoročnega razvoja organizacije.

Z razvojem digitalnih tehnologij, avtomatizacije in naraščajoče odvisnosti poslovanja od informacijskih sistemov se je pomen informatike bistveno povečal. Informatika danes neposredno vpliva na učinkovitost poslovnih procesov, zanesljivost delovanja sistemov, informacijsko varnost in sposobnost organizacije za prilagajanje spremembam v okolju. Posledično se vse pogostejše uveljavlja kot strateški partner vodstva, ki sodeluje pri doseganju poslovnih ciljev in obvladovanju ključnih tveganj. (National Institute of Standards and Technology, 2024)

Ključna značilnost sodobne informatike je njena tesna povezanost s poslovnimi procesi in vodstvom organizacije. Informatika ne deluje več kot izoliran tehnični oddelk, temveč kot sestavni del organizacijskega sistema, ki povezuje tehnologijo, procese in zaposlene. Učinkovito delovanje zahteva stalno sodelovanje med informatiko, vodstvom in drugimi organizacijskimi enotami, saj le usklajen pristop omogoča, da informacijski sistemi dejansko podpirajo strateške usmeritve podjetja. (International Organization for Standardization, 2022)

Pomemben vidik sodobne vloge informatike je tudi razumevanje poslovnih ciljev in tveganj. Vodje informatike morajo poleg tehničnega znanja razpolagati z dobrim poznavanjem poslovnega okolja, ključnih procesov in tveganj, povezanih z digitalnim poslovanjem. Takšno razumevanje omogoča sprejemanje odločitev, ki prispevajo k večji učinkovitosti, varnosti in dolgoročni stabilnosti organizacije. Ta vidik je še posebej izrazit na področju kibernetične varnosti, kjer imajo tehnološke odločitve neposreden vpliv na obvladovanje poslovnih tveganj.

Povezava med informatiko in upravljanjem tveganj

V sodobnih organizacijah informacijska tveganja predstavljajo enakovreden del celovitega upravljanja poslovnih tveganj. Ker poslovanje temelji na razpoložljivosti, zanesljivosti in varnosti informacijskih sistemov, imajo motnje, zlorabe ali izgube podatkov neposreden vpliv na poslovne rezultate, ugled in skladnost s predpisi. Informacijska tveganja zato niso zgolj tehnična kategorija, temveč poslovno vprašanje, ki zahteva sistematičen pristop ter vključitev vodstva. (International Organization for Standardization, 2022)

Informatika ima pri tem osrednjo vlogo, saj razpolaga s ključnimi informacijami o arhitekturi informacijskega okolja, kritičnih sistemih, podatkovnih tokovih in odvisnostih med tehnologijo ter procesi. Njena naloga ni omejena na odzivanje na incidente, temveč vključuje proaktivno prepoznavanje, ocenjevanje in obvladovanje tveganj. To pomeni identifikacijo kritičnih informacijskih sredstev, oceno verjetnosti ter posledic možnih dogodkov in pripravo predlogov ukrepov za zmanjšanje tveganj na sprejemljivo raven. (NIST, 2024)

Pri obvladovanju tveganj je ključno, da informatika tveganja predstavi na način, ki je razumljiv tudi ne-tehničnim deležnikom. V praksi se najbolj izkaže povezovanje tveganj s poslovnimi posledicami: vpliv na proizvodnjo, dobavne roke, finančno škodo, pogodbeno

odgovornost, izgubo zaupanja kupcev ali prekinitev ključnih procesov. Takšen pristop olajša odločanje o prioritetah, investicijah in organizacijskih ukrepih ter poveča podpora vodstva.

Pomemben del upravljanja tveganj predstavlja dokumentiranje, sledljivost in nadzor. Informatika vzpostavlja evidence informacijskih sredstev, konfiguracij, dostopov, izvedenih ukrepov ter postopkov za obravnavo incidentov. Dokumentiran pristop omogoča preglednost, olajša notranji nadzor in dokazovanje skladnosti z internimi akti ter zakonskimi zahtevami. V okviru ZInfV-1 sledljivost pridobi dodatno težo, saj organizacije od zavezancev pričakujejo dokazljivost izvajanja ukrepov, jasno razmejene odgovornosti in možnost revizijske presoje. (Urad Vlade Republike Slovenije za informacijsko varnost, brez datuma)

Nadzor nad informacijskimi sistemi in varnostnimi procesi predstavlja ključno povezavo med informatiko in upravljanjem tveganj. Redno spremljanje stanja, preverjanje učinkovitosti ukrepov ter pravočasno zaznavanje odstopanj omogočajo, da organizacija tveganja obvladuje proaktivno in ne zgolj reaktivno. V praksi to pomeni stalno spremljanje dnevniških zapisov, upravljanje ranljivosti, preverjanje uspešnosti varnostnih kopij, testiranje obnovitev ter vzdrževanje načrtov odzivanja na incidente. Takšen pristop bistveno prispeva k kibernetiski odpornosti ter zagotavlja kontinuiteto poslovanja tudi ob motnjah.

Kibernetiska varnost in regulativni okvir ZInfV-1

Ključne zahteve ZInfV-1

Zakon o informacijski varnosti (ZInfV-1) predstavlja osrednji nacionalni okvir za zagotavljanje kibernetiske varnosti v Republiki Sloveniji in prenaša zahteve evropske direktive NIS2 v slovenski pravni red. Njegov namen ni zgolj izpolnjevanje formalnih obveznosti, temveč sistematična krepitev odpornosti organizacij na kibernetiske grožnje ter zagotavljanje zanesljivega delovanja omrežnih in informacijskih sistemov, ki podpirajo ključne poslovne procese.

ZInfV-1 kibernetisko varnost umešča v širši kontekst upravljanja organizacije in obvladovanja poslovnih tveganj. Osrednji poudarek zakona je na upravljanju tveganj, ki zahteva identifikacijo informacijskih sredstev, oceno njihove kritičnosti ter opredelitev ustreznih organizacijskih in tehničnih ukrepov. Zakon ne predpisuje konkretnih tehnologij ali rešitev, temveč zahteva premišljen, dokumentiran in sorazmeren pristop, prilagojen dejanskemu okolju posamezne organizacije. Informatika ima pri tem ključno vlogo, saj povezuje tehnične vidike z razumevanjem poslovnih procesov in njihovega pomena za delovanje organizacije. (Urad Vlade Republike Slovenije za informacijsko varnost)

Pomemben element regulative predstavlja obravnavo kibernetiskih incidentov. Organizacije morajo vzpostaviti postopke za zaznavanje, obravnavo in poročanje o incidentih, pri čemer je poudarek na pravočasnem odzivu in zmanjševanju posledic. V praksi to pomeni, da informatika ne skrbi zgolj za tehnično zaznavanje dogodkov, temveč tudi za jasno opredeljene notranje procese, vloge in komunikacijske poti, ki omogočajo usklajeno ukrepanje ob incidentih. Poročanje ni namenjeno sankcioniranju, temveč izboljšanju nacionalne situacijske slike in skupnega odziva na grožnje.

ZInfV-1 izrecno poudarja odgovornost vodstva za področje informacijske in kibernetiske varnosti. Vodstvo je odgovorno za sprejemanje odločitev, zagotavljanje ustreznih virov ter nadzor nad izvajanjem varnostnih ukrepov. Kibernetiska varnost s tem postane sestavni del korporativnega upravljanja in ni več zgolj operativna naloga informatike. V tem okviru informatika nastopa kot strokovni sogovornik vodstva, ki zagotavlja strokovne podlage za odločanje, poroča o tveganjih ter spremlja izvajanje sprejetih ukrepov. (Evropski parlament in Svet Evropske unije, 2022)

Zakon zahteva tudi vzpostavitev ustreznih organizacijskih in tehničnih ukrepov za zaščito informacijskih sistemov in podatkov. Ti ukrepi morajo biti sorazmerni, dokumentirani in redno preverjeni. Poudarek je na sledljivosti, notranjem nadzoru in stalnem izboljševanju varnostnega stanja. V praksi to pomeni, da kibernetiska varnost ni enkratni projekt, temveč neprekinjen proces, pri katerem informatika povezuje zakonodajne zahteve, tehnološke rešitve in poslovne cilje organizacije.



Slika 2: Ključna področja upravljanja kibernetских tveganj, ki jih mora informatika nasloviti pri zagotavljanju skladnosti z regulativnimi zahtevami in odpornosti organizacije.

Vir: (Agencija Evropske unije za kibernetško varnost (ENISA), 2025)

Vloga informatike pri zagotavljanju kibernetске varnosti

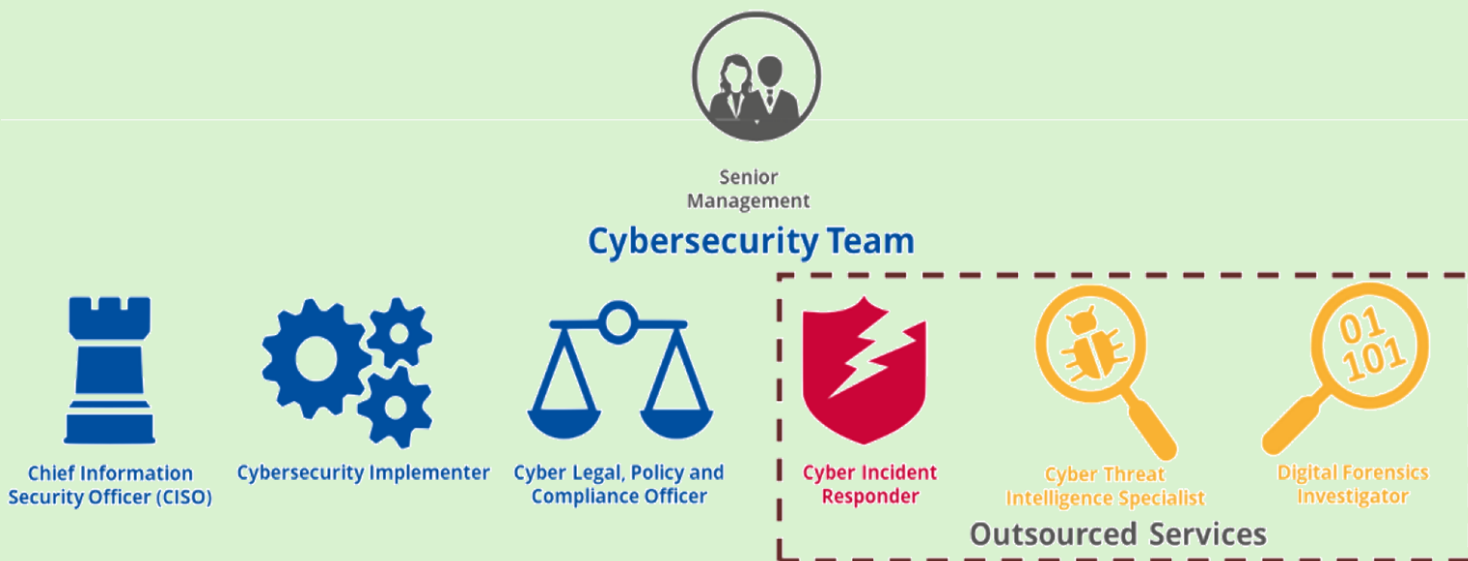
Informatika kot nosilec organizacijskih ukrepov

Informatika ima v sodobnih organizacijah osrednjo vlogo pri vzpostavljanju in izvajanju organizacijskih ukrepov kibernetске varnosti. Njena naloga ni omejena zgolj na tehnično upravljanje informacijskih sistemov, temveč vključuje aktivno sodelovanje pri oblikovanju pravil, postopkov in odgovornosti, ki omogočajo sistematično obvladovanje kibernetских tveganj v skladu z zahtevami ZInFV-1.

Ključni organizacijski vidik predstavlja umeščenost informatike v organizacijsko strukturo podjetja. Za učinkovito izvajanje nalog mora imeti informatika jasno opredeljene pristojnosti in odgovornosti ter ustrezno vlogo v procesu odločanja. Neposreden dostop do vodstva omogoča, da se varnostna tveganja pravočasno obravnavajo na strateški ravni ter da se ukrepi uskladijo s poslovnimi prioritetami in razpoložljivimi viri.

Pomemben del organizacijskih ukrepov je vzpostavitev notranjih pravilnikov in postopkov s področja informacijske in kibernetске varnosti. Informatika sodeluje pri pripravi varnostnih politik, postopkov za upravljanje dostopov, obravnavo incidentov ter zagotavljanje kontinuitete poslovanja. Ključno je, da ti dokumenti ne predstavljajo zgolj formalne zahteve, temveč odražajo dejansko stanje informacijskega okolja in so razumljivi zaposlenim, ki jih v praksi izvajajo.

Organizacijski ukrepi vključujejo tudi jasno razmejitev odgovornosti med različnimi deležniki v organizaciji. Informatika skrbi za operativno izvedbo ukrepov, vodstvo zagotavlja podporo in vire, zaposleni pa s svojim ravnanjem prispevajo k varnemu delovanju informacijskih sistemov. Takšna razdelitev odgovornosti zmanjšuje tveganje neskladnosti in omogoča učinkovitejše obvladovanje incidentov.



Slika 3: Organizacijski model kibernetске varnosti s kombinacijo notranjih vlog in zunanjih storitev

Vir: (Agencija Evropske unije za kibernetско varnost (ENISA), 2024)

V praksi se kot pomemben organizacijski dejavnik izkaže tudi stalna komunikacija med informatiko, vodstvom in ostalimi organizacijskimi enotami. Kibernetска varnost ni statično stanje, temveč proces, ki se mora prilagajati spremembam poslovanja, tehnologije in groženj. Informatika ima pri tem vlogo koordinatorja, ki skrbi za usklajevanje ukrepov, spremljanje njihove učinkovitosti ter sprotno prilagajanje organizacijskih rešitev.

Tehnološka izvedba kibernetске varnosti v praksi

Tehnološki ukrepi predstavljajo temelj operativnega zagotavljanja kibernetске varnosti, vendar sami po sebi ne zagotavljajo ustrezne ravni zaščite brez jasnega organizacijskega in procesnega okvira. Naloga informatike je, da tehnološke rešitve izbere, uvede in vzdržuje na način, ki je sorazmeren tveganjem, prilagojen okolju organizacije ter skladen z zahtevami ZInFV-1.

Med osnovne tehnološke ukrepe sodijo segmentacija omrežja, nadzor dostopa do informacijskih sistemov in ustrezno upravljanje varnostnih kopij. Segmentacija omrežja zmanjšuje možnost širjenja incidentov znotraj informacijskega okolja in omogoča boljši nadzor nad dostopom do kritičnih sistemov. Nadzor dostopa zagotavlja, da imajo uporabniki in sistemi dostop le do tistih virov, ki jih dejansko potrebujejo, kar zmanjšuje tveganje zlorab in nenamernih napak. Učinkovito upravljanje varnostnih kopij pa omogoča hitro obnovo podatkov in sistemov v primeru incidentov ter s tem prispeva k zagotavljanju kontinuitete poslovanja. (Microsoft, 2025)

Pomemben vidik tehnološke izvedbe predstavlja spremljanje delovanja informacijskih sistemov in zaznavanje varnostnih dogodkov. Informatika mora zagotoviti mehanizme za beleženje, spremljanje in analizo dogodkov, ki omogočajo pravočasno zaznavanje odstopanj in potencialnih incidentov. Takšen pristop omogoča proaktiven odziv in zmanjšuje posledice varnostnih dogodkov, hkrati pa podpira zahteve ZInFV-1 glede obravnave in poročanja o incidentih. (WithSecure)

Standardizacija in dokumentacija tehnoloških rešitev sta bistveni za učinkovito upravljanje kibernetске varnosti. Brez ustrezne dokumentacije je oteženo dokazovanje skladnosti z zakonodajo, izvajanje notranjega nadzora in zagotavljanje ponovljivosti postopkov. Informatika mora zato zagotoviti, da so arhitektura sistemov, konfiguracije, dostopne pravice in varnostni postopki jasno opredeljeni, redno posodobljeni in dostopni odgovornim osebam.

Tehnološki ukrepi morajo biti redno preverjeni in prilagajani spremembam v informacijskem okolju ter razvoju groženj. Testiranje obnovitev varnostnih kopij, preverjanje učinkovitosti dostopnih kontrol in sprotno odpravljanje zaznanih pomanjkljivosti so nujni elementi zagotavljanja trajne kibernetске varnosti. V tem okviru informatika skrbi za stalno izboljševanje tehničnih rešitev in njihovo usklajenost z organizacijskimi cilji ter zakonskimi zahtevami.

Aktivnost / Vloga	Vodstvo	Informatika	Zaposleni	Varnostni pooblaščenec	Zunanji izvajalci
Strategija in upravljanje tveganj	A	C	I	R	C
Obravnava incidentov (odziv)	A	C/R	R	R	C
Upravljanje dostopov	A	R	I	C	I
Varnostne kopije	A	R	I	I	C
Klasifikacija podatkov	A/R	C	C	C	-
Ozaveščanje in usposabljanje	A	C	R	R	I

Legenda:

R – Responsible (izvaja)

C – Consulted (sodeluje)

A – Accountable (odgovoren)

I – Informed (obveščen)

Slika 4: RACI-matrika odgovornosti za ključne aktivnosti kibernetске varnosti v podjetju v skladu z ZInfV-1

Vir: lasten

Kadrovski in procesni izzivi pri zagotavljanju kibernetске varnosti

Eden največjih izzivov pri zagotavljanju kibernetске varnosti v srednje velikih podjetjih so omejeni kadrovski viri. Informatika pogosto deluje z majhnim številom zaposlenih, ki poleg varnostnih nalog pokrivajo še vzdrževanje informacijskih sistemov, uporabniško podporo, razvoj ter sodelovanje pri poslovnih projektih. Takšna razpršenost nalog zahteva jasno določanje prioritet in realna pričakovanja glede hitrosti ter obsega uvajanja varnostnih ukrepov. (Smart Com, d. o. o., brez datuma)

Poleg strokovnega tehničnega znanja ima pomembno vlogo tudi ozaveščenost zaposlenih. Velik delež varnostnih incidentov je posledica človeških napak, nepoznavanja postopkov ali neustreznega ravnanja z informacijami. Informatika ima zato pomembno vlogo pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti za dvig varnostne kulture v organizaciji. Sistematična usposabljanja, jasna interna navodila in enostavni postopki prispevajo k zmanjševanju tveganj ter k boljši pripravljenosti zaposlenih na varnostne dogodke. (Nacionalni odzivni center za kibernetско varnost SI-CERT, brez datuma)

V praksi se kot nujna dopolnitev internih zmogljivosti pogosto pojavlja vključevanje zunanjih izvajalcev in partnerjev. Informatika mora pri tem presoditi, katere naloge je smiselno izvajati interno in katere prepustiti zunanjim strokovnjakom. Ključno je, da so vloge, odgovornosti in obseg sodelovanja jasno opredeljeni, saj zunanje izvajanje ne pomeni prenosa odgovornosti za kibernetско varnost. Informatika ohranja vlogo koordinatorja in nadzornika ter skrbi za skladnost zunanjih storitev z internimi pravili in zakonskimi zahtevami.

Procesni vidik predstavlja temelj za obvladovanje omejenih virov in zagotavljanje ponovljivosti ukrepov. Jasno opredeljeni postopki za upravljanje dostopov, obravnavo incidentov, spremembe v informacijskem okolju in odzivanje na izredne dogodke omogočajo, da se varnostni ukrepi izvajajo dosledno in predvidljivo. Redno preverjanje učinkovitosti procesov ter njihovo prilagajanje spremembam v okolju omogočata, da kibernetská varnost postane sestavni del vsakodnevne delovanja organizacije.

Informatika ima pri tem ključno vlogo povezovalca ljudi, procesov in tehnologije. S pravilno vzpostavljenimi procesi lahko organizacija kljub omejenim kadrovskim virom doseže višjo raven kibernetске odpornosti in zmanjša odvisnost od ad hoc rešitev. Takšen pristop je tudi v skladu z usmeritvami ZInfV-1, ki poudarjajo sistematičnost, dokumentiranost in stalno izboljševanje varnostnega stanja.

Izzivi uvajanja zahtev ZInfV-1 v srednje velikem podjetju

Uvajanje zahtev ZInfV-1 v srednje velikih podjetjih predstavlja kompleksen izziv, ki presega zgolj formalno izpolnjevanje zakonskih obveznosti. Čeprav zakon jasno opredeljuje cilje, odgovornosti in pričakovane rezultate, je njihova praktična implementacija močno odvisna od organizacijskih, kadrovskih in tehnoloških zmoglosti posameznega podjetja. V tem kontekstu je ključnega pomena realističen pristop, ki upošteva dejanske razmere in omejitve.

Praktične ovire pri implementaciji zahtev

Med najpogostejšimi omejitvami so finančni in kadrovski viri. Srednje velika podjetja praviloma nimajo ločenih ekip za kibernetško varnost, zato odgovornosti prevzema obstoječa informatika. Ta mora ob rednem zagotavljanju delovanja informacijskih sistemov hkrati izvajati analizo tveganj, vzpostavljati dokumentacijo, uvajati varnostne ukrepe in zagotavljati skladnost z zakonodajo. Takšna situacija zahteva natančno določanje prioritet ter postopno uvajanje sprememb.

Dodatno omejitev predstavlja obstoječa informacijska infrastruktura. Informacijski sistemi so pogosto rezultat dolgoročnega razvoja, prilagoditev in kompromisov, kar vodi v tehnični dolg, heterogena okolja in omejene možnosti za hitro standardizacijo. Celovite prenove so praviloma povezane z visokimi stroški in tveganji za neprekinjeno poslovanje, zato je prilagajanje zahtev ZInFV-1 v praksi praviloma fazno in selektivno.

Pomemben dejavnik so tudi časovni pritiski. Zakon določa roke za vzpostavitev določenih procesov in poročanje, kar zahteva hitro odzivnost organizacije. Informatika mora v kratkem času zagotoviti pregled nad obstoječim stanjem, pripraviti manjkajoče postopke ter vzpostaviti minimalno raven skladnosti, pogosto ob sočasnem izvajanju rednih operativnih nalog.

Organizacijski in kulturni izzivi

Poleg tehničnih in organizacijskih omejitev pomembno vlogo igra tudi organizacijska kultura. V številnih podjetjih je kibernetška varnost še vedno razumljena predvsem kot tehnično vprašanje, omejeno na informatiko. Takšen pogled zmanjšuje zavedanje o dejanskih poslovnih tveganjih ter otežuje vključevanje vodstva in drugih organizacijskih enot v proces obvladovanja tveganj.

Odpor do sprememb predstavlja dodaten izziv, saj varnostni ukrepi pogosto vplivajo na ustaljene delovne navade in zaznano uporabniško udobje. Če zaposleni varnostne zahteve dojemajo kot nepotrebno administrativno obremenitev, se poveča tveganje za obhode postopkov in zmanjšanje njihove učinkovitosti. Ključno vlogo ima jasna komunikacija ciljev, koristi in posledic neustreznega ravnanja.

Poseben izziv predstavlja komunikacija med informatiko in vodstvom. Za uspešno implementacijo ZInFV-1 je nujno, da so kibernetška tveganja predstavljena v poslovnem jeziku, ki poudarja vpliv na poslovanje, ugled in finančno stabilnost podjetja. Informatika mora poleg tehničnih kompetenc razvijati tudi sposobnost argumentiranja predstavitve tveganj ter utemeljitve potrebnih naložb in organizacijskih sprememb.

Razprava

Analiza vloge informatike pri zagotavljanju kibernetške varnosti v okviru ZInFV-1 pokaže, da uspešnost implementacije ni odvisna zgolj od tehničnih rešitev ali formalne skladnosti z zakonodajo. Ključni dejavniki uspeha so organizacijski pristop, razumevanje tveganj ter sposobnost povezovanja zakonskih zahtev s konkretnimi poslovnimi procesi. V praksi se pogosto izkaže, da na dejansko raven kibernetške odpornosti bistveno bolj vplivajo organizacijske in kadrovske omejitve kot razpoložljivost posameznih varnostnih tehnologij.

ZInFV-1 organizacijam nalaga sistematičen in dokumentiran pristop k upravljanju kibernetških tveganj, hkrati pa dopušča fleksibilnost pri izbiri konkretnih ukrepov. Ta fleksibilnost predstavlja prednost, vendar tudi odgovornost. Informatika in vodstvo morata na podlagi ocene tveganj določiti prioritete ter sprejemati odločitve, ki so sorazmerne z dejanskimi zmoglostmi organizacije. V tem okviru se informatika uveljavlja kot ključni strokovni partner vodstva, ki mora tveganja jasno predstaviti ter utemeljiti potrebo po organizacijskih in tehničnih ukrepih.

Pomemben izziv predstavlja uravnoteženje med zakonskimi zahtevami in vsakodnevnimi poslovnimi potrebami. Prekomerna osredotočenost na dokumentacijo brez ustrezne implementacije vodi v navidezno skladnost, ki ne prispeva k večji varnosti. Nasprotno pa tehnični ukrepi brez jasno določenih procesov, odgovornosti in nadzora ne zagotavljajo trajne odpornosti organizacije. Učinkovit pristop zahteva razumevanje, da je kibernetška varnost stalen proces, ki se mora prilagajati tehnološkemu razvoju, organizacijskim spremembam in razvoju groženj.

Razprava potrjuje, da je fazni pristop k uvajanju zahtev ZInFV-1 za srednje velika podjetja ne le smiselni, temveč nujen. Postopno uvajanje ukrepov na podlagi ocene tveganj omogoča racionalno porabo virov, zmanjšuje odpor do sprememb in povečuje sprejemanje varnostnih ukrepov med zaposlenimi. Informatika pri tem opravlja ključno koordinacijsko vlogo, saj povezuje tehnične, organizacijske in kadrovske vidike v celovit sistem upravljanja kibernetške varnosti. (Implement Consulting Group, 2024)

Na podlagi obravnavanih ugotovitev je mogoče ZInFV-1 razumeti ne le kot zakonsko obveznost, temveč kot priložnost za sistematično ureditev področja kibernetске varnosti. Organizacije, ki zakonodajo obravnavajo kot izhodišče za izboljšanje upravljanja tveganj in ne zgolj kot administrativno zahtevo, lahko dosežejo višjo raven odpornosti in večjo stabilnost poslovanja. V tem procesu informatika presega podporno vlogo in postaja eden ključnih nosilcev dolgoročne varnosti organizacije.

Zaključek

Na podlagi izvedene analize lahko odgovorimo na zastavljeno raziskovalno vprašanje: zahteve zakona ZInFV-1, ki izhajajo iz direktive NIS2, bistveno spreminjajo organizacijsko vlogo informatike v srednje velikih podjetjih. Informatika se iz pretežno tehnične podporne funkcije preoblikuje v strateškega partnerja vodstva, ki povezuje zakonodajne zahteve, poslovne procese in tehnološko izvedbo ter prevzema aktivno vlogo pri upravljanju kibernetских in s tem povezanih poslovnih tveganj.

Ključna ugotovitev prispevka je, da učinkovito zagotavljanje kibernetске varnosti v skladu z ZInFV-1 ni prvenstveno odvisno od posameznih tehnoloških rešitev, temveč od organizacijske umeščenosti informatike, jasne razmejčitve odgovornosti, podpore vodstva ter sistematičnega, na tveganjih temelječega pristopa. Brez aktivne vključenosti informatike v procese odločanja in upravljanja tveganj zakonski okvir ne more doseči svojega namena, skladnost pa ostaja zgolj formalna.

Dodana vrednost prispevka je v praktični obravnavi uvajanja zahtev ZInFV-1 v realnem okolju srednje velikega podjetja. Prispevek presega normativni opis zakonodaje in ponuja uporaben, fazni pristop k implementaciji kibernetске varnosti, ki upošteva omejene kadrovske, finančne in organizacijske vire. S tem informatiko jasno umešča kot ključnega povezovalca ljudi, procesov in tehnologije ter ponuja uporabno izhodišče za podjetja, ki se z zahtevami ZInFV-1 soočajo v praksi in ne zgolj na deklarativni ravni.

Za srednje velika podjetja ZInFV-1 tako ne predstavlja zgolj dodatne obremenitve, temveč priložnost za sistematično ureditev področja kibernetске varnosti in upravljanja tveganj. Z realističnim, postopnim in na tveganjih temelječim pristopom lahko organizacije postopno okrepijo svojo kibernetско odpornost, izboljšajo preglednost nad informacijskimi sistemi ter dolgoročno prispevajo k stabilnosti in zanesljivosti poslovanja.

Viri in literatura

1. Republika Slovenija. (2025, junij 4). *Zakon o informacijski varnosti (ZInFV-1)*. Uradni list Republike Slovenije. Pridobljeno 17. decembra 2025 s spletne strani <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2025-01-1571>
2. Evropski parlament in Svet Evropske unije. (2022, december 27). *Direktiva (EU) 2022/2555 o ukrepih za visoko skupno raven kibernetске varnosti v Uniji (NIS2)*. EUR-Lex. Pridobljeno 17. decembra 2025 s spletne strani <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng>
3. Urad Vlade Republike Slovenije za informacijsko varnost. (n. d.). *Kibernetская varnost v Republiki Sloveniji*. GOV.SI. Pridobljeno 18. decembra 2025 s spletne strani <https://www.gov.si/drzavni-organi/urad-vlade-za-informacijsko-varnost>
4. Urad Vlade Republike Slovenije za informacijsko varnost. (n. d.). *Priročnik kibernetске varnosti*. GOV.SI. Pridobljeno 19. decembra 2025 s spletne strani <https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/URSIV/Datoteke/Prirocnik-kibernetске-varnosti.pdf>
5. Nacionalni odzivni center za kibernetско varnost SI-CERT. (n. d.). *Pojasnila o prigrasitvi kibernetских incidentov in izmenjavi informacij*. SI-CERT. Pridobljeno 20. decembra 2025 s spletne strani <https://www.cert.si/obvezna-prigrasitev-incidenta/>
6. Smart Com, d. o. o. (n. d.). *Strokovna delavnica NIS 2 / ZInFV-1*. Smart Com. Pridobljeno 21. decembra 2025 s spletne strani <https://www.smart-com.si/storitve/izobrazevalni-center/strokovna-delavnica-nis-2/>
7. Agencija Evropske unije za kibernetско varnost (ENISA). (2025, junij 26). *NIS2 technical implementation guidance*. ENISA. Pridobljeno 22. decembra 2025 s spletne strani <https://www.enisa.europa.eu/publications/nis2-technical-implementation-guidance>
8. International Organization for Standardization. (2022). *ISO/IEC 27001:2022 – Information security management systems*. ISO.
9. National Institute of Standards and Technology. (2024). *The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0*. NIST. Pridobljeno 24. decembra 2025 s spletne strani <https://www.nist.gov/publications/nist-cybersecurity-framework-csf-20>
10. WithSecure. (n. d.). *The cyber security checklist*. WithSecure. Pridobljeno 27. decembra 2025 s spletne strani https://www.withsecure.com/content/dam/with-secure/en/resources/WithSecure_Cybersecurity_Checklist.pdf
11. Microsoft. (2025, september 9). *Microsoft 365 for business security best practices*. Microsoft Learn. Pridobljeno 27. decembra 2025 s spletne strani <https://learn.microsoft.com/en-us/microsoft-365/admin/security-and-compliance/m365b-security-best-practices?view=o365-worldwide>
12. Implement Consulting Group. (2024). *NIS2: Developing cyber resilience*. Implement Consulting Group. Pridobljeno 27. decembra 2025 s spletne strani <https://implementconsultinggroup.com/article/nis2-developing-resilience>
13. Agencija Evropske unije za kibernetско varnost (ENISA). (2024). *2024 Report on the State of the Cybersecurity in the Union*. Pridobljeno 31. decembra 2025 s spletne strani <https://www.enisa.europa.eu/publications/2024-report-on-the-state-of-the-cybersecurity-in-the-union>
14. Agencija Evropske unije za kibernetско varnost (ENISA). (2024). *Cybersecurity roles and skills for NIS2 essential and important entities*. Pridobljeno 1. januarja 2026 s spletne strani <https://www.enisa.europa.eu/publications/cybersecurity-roles-and-skills-for-nis2-essential-and-important-entities>

JURIJ KOROŠEC

Povzetek: Digitalizacija v zdravstvu je nujna za vzdržnost sistema, saj z uporabo e-zdravja in umetne inteligence izboljšuje dostopnost ter kakovost oskrbe. Ključne rešitve, kot so eKarton, telemedicina in varna izmenjava podatkov, zmanjšujejo administrativno breme in omogočajo hitrejšo, varnejšo diagnostiko. Slovenija zaseda visoko 6. mesto v EU po uporabi e-storitev, vendar se še vedno sooča z izzivi razdrobljenosti sistemov in pomanjkanjem kadra. Celoten proces spremljajo tveganja na področju kibernetske varnosti, digitalnega razkoraka ter etičnih dilem pri uporabi naprednih algoritmov. Prihodnost temelji na interoperabilnem ekosistemu, ki bo s podatkovno vodenimi procesi in digitalnimi dvojčki pacienta postavil v središče obravnave.

Ključne besede: eZdravje, umetna inteligenca, interoperabilnost, kibernetska varnost.

DIGITALIZACIJA V ZDRAVSTVU

Uvod

Digitalizacija v zdravstvu ni več vprašanje izbire, temveč nujnost, ki izhaja iz dolgoletnih izzivov zdravstvenih sistemov, kot so staranje prebivalstva, naraščajoče povpraševanje po storitvah in pomanjkanje zdravstvenega kadra. Sodobne digitalne tehnologije omogočajo učinkovitejšo organizacijo, boljše upravljanje podatkov ter hitrejšo in varnejšo obravnavo pacientov — kar je ključno za vzdržnost zdravstvenih sistemov v 21. stoletju. Evropske in nacionalne digitalne strategije zato digitalizacijo prepoznajo kot ključen korak do modernega zdravstva, ki lahko izboljša kakovost obravnave in dostopnost storitev (*Digitalizacija Zdravstva* | GOV.SI, n.d.).

Digitalizacija v zdravstvu predstavlja enega izmed osrednjih razvojnih stebrov sodobnih zdravstvenih sistemov. Z uvajanjem informacijskih tehnologij, elektronskih zdravstvenih evidenc, telemedicine in umetne inteligence se bistveno spreminja način načrtovanja, izvajanja in spremljanja zdravstvenih storitev. Ključni element digitalizacije je učinkovito upravljanje zdravstvenih podatkov, ki omogoča kakovostnejše klinične odločitve, večjo varnost pacientov ter boljšo organiziranost zdravstvenega sistema.

V razmerah naraščajočih potreb po zdravstveni oskrbi, staranja prebivalstva in pomanjkanja zdravstvenega kadra digitalne rešitve predstavljajo pomembno priložnost za razbremenitev zdravstvenih delavcev ter izboljšanje dostopnosti zdravstvenih storitev. Kljub številnim prednostim digitalizacija ne predstavlja zgolj tehnološkega izziva, temveč odpira tudi vprašanja etike, varstva osebnih podatkov, zakonodajnega okvira ter odnosa med pacientom in zdravstvenim osebjem.

Pandemija COVID-19 je dodatno izpostavila pomen digitalnih rešitev v zdravstveni praksi, saj so elektronske zdravstvene storitve omogočile neprekinjeno oskrbo, dostop do zdravstvenih podatkov in lažje odločanje na podlagi razpoložljivih informacij. Raziskave kažejo, da je uporaba e-zdravstvenih rešitev med zdravstvenimi delavci in pacienti narasla prav zaradi potrebe po hitrih, varnih in dostopnih storitvah, kar je spodbudilo razvoj in sprejem digitalnih tehnologij v vsakodnevno prakso (Stanimirović et al., 2022).

Kljub strateškim prizadevanjem pa digitalizacija ne poteka brez izzivov: tehnološka zastarelost obstoječih sistemov, pomanjkanje standardizacije in integracije podatkov ter vprašanja zakonodaje in upravljanja kompleksnih informacijskih rešitev predstavljajo ovire za polno izrabo potenciala digitalnega zdravstva. Te tehnične in organizacijske omejitve narekujejo potrebo po bolj celoviti oceni pripravljenosti sistema na prihodnje digitalne prehode in inovacije (Drnovšek, n. d.).

Trenutno je stanje digitalizacije v mnogih sistemih, vključno s slovenskim, še neenotno in razdrobljeno: zdravstveni podatki so pogosto shranjeni v nepovezanih sistemih, kar omejuje njihovo uporabnost za obravnavo pacienta in načrtovanje zdravstvenega varstva. Digitalna transformacija, kot jo opredeljujejo strategije in projekti (npr. uvedba centralnega eKartona, interoperabilnih sistemov in telemedicinskih rešitev), pa prinaša obljubo bolj povezanega, dostopnega in učinkovitega zdravstvenega sistema (*Digitalizacija Zdravstva* | GOV.SI, n. d.).

Je Slovenija pripravljena za prihodnost digitalizacije zdravstva?

V nadaljevanju članek analizira ključna področja digitalizacije zdravstva, njene prednosti in tveganja, vlogo umetne inteligence ter primere dobrih praks doma in v tujini, s ciljem celovite ocene pripravljenosti slovenskega zdravstvenega sistema na nadaljnjo digitalno preobrazbo.

Kaj pomeni digitalizacija v zdravstvu

Digitalizacija zdravstva, ki jo v Sloveniji primarno predstavlja projekt eZdravje, je uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) v zdravstvenih storitvah, procesih in izdelkih. Njen osrednji namen je zagotoviti, da so pravilni podatki v stvarnem času na voljo vsem deležnikom – tako pacientom kot zdravstvenim delavcem.

Digitalizacija v praksi vključuje naslednje ključne sklope in rešitve:

- Centraliziran dostop do podatkov: Preko Centralnega registra podatkov o pacientih (CRPP) se izvaja elektronska izmenjava zdravstvene dokumentacije (npr. izvidov, odpustnih pisem, laboratorijskih rezultatov) med različnimi izvajalci zdravstvenih storitev.
- Storitve za paciente: Portal in mobilna aplikacija zVEM pacientom omogočata varen dostop do njihovih zdravstvenih podatkov, e-receptov, e-napotnic in čakalnih dob.
- Elektronsko poslovanje: To vključuje eRecept za predpisovanje zdravil, eNaročanje za elektronsko napotitev in naročanje na storitve ter ePosvet, ki omogoča komunikacijo med osebnimi zdravniki in specialisti.
- Specializirane nacionalne mreže: Sistemi, kot sta Telekap (za oddaljeno diagnostiko možganske kapi) in Teleradiologija (izmenjava radioloških slik), omogočajo strokovno podporo in obravnavo pacientov ne glede na njihovo lokacijo.

Glavni cilji digitalizacije so poenostavitev sistemov in procesov, dvig digitalnih kompetenc udeležencev ter omogočanje sekundarne rabe podatkov za raziskave in razvoj. Digitalna transformacija teži k vzpostavitvi interoperabilnega ekosistema, kjer različni informacijski sistemi različnih proizvajalcev nemoteno sodelujejo (Kosednar & Si, n. d.).

Prednosti digitalizacije

Digitalizacija zdravstva prinaša pomembne koristi za delovanje zdravstvenega sistema, saj omogoča večjo učinkovitost, boljšo dostopnost in višjo kakovost zdravstvenih storitev. Uporaba digitalnih orodij in urejenih podatkov zmanjšuje administrativne obremenitve ter avtomatizira številne rutinske postopke, kar omogoča preglednejše in boljše upravljanje zdravstvenih ustanov, procesov, zmogljivosti in čakalnih dob.

S sprostitvijo časovnih in organizacijskih virov se izboljšajo pogoji za delo zdravstvenega osebja, kar se neposredno odraža v bolj osredotočeni in kakovostni obravnavi pacientov. Pomemben del digitalne preobrazbe predstavlja tudi umetna inteligenca, ki se vse pogostejše uporablja kot podpora pri zgodnjem odkrivanju bolezni, analizi medicinskih slik, odločanju pri diagnozah ter oblikovanju prilagojenih terapevtskih pristopov. Takšne rešitve ne nadomeščajo zdravstvenih strokovnjakov, temveč jim pomagajo pri optimizaciji kliničnih poti in sprejemanju informiranih odločitev.

Digitalne storitve, kot so elektronsko naročanje, elektronski recepti in telemedicina, pacientom omogočajo lažji in hitrejši dostop do zdravstvene oskrbe ter spodbujajo njihovo aktivnejšo vlogo v procesu zdravljenja, tudi v geografsko oddaljenih ali slabše dostopnih okoljih. Hkrati digitalizacija prispeva k večji preglednosti sistema in boljši uporabi zdravstvenih podatkov za načrtovanje, napovedovanje potreb ter spremljanje kakovosti storitev. Z zmanjševanjem napak, učinkovitejšo rabo virov in večjim poudarkom na preventivnih pristopih sodobne tehnologije dolgoročno prispevajo tudi k zniževanju stroškov in večji enakosti v dostopu do zdravstvenih storitev (Z Digitalizacijo Do Dostopa Do Podatkov Ob Pravem Času, n. d.).

Ključne tehnologije

Umetna inteligenca (AI) in strojno učenje

Umetna inteligenca ostaja ena najpomembnejših tehnologij v digitalnem zdravstvu. AI sistemi lahko obdelujejo velike količine zdravstvenih podatkov, kar omogoča bolj natančno diagnostiko, odkrivanje bolezni v zgodnjih fazah, personalizirane napovedi poteka bolezni ter podporo kliničnemu odločanju. AI se uporablja tudi za optimizacijo porabe virov, zmanjšanje administrativnih obremenitev in boljše razporeditev zdravstvenega osebja (Giansanti & Pirrera, 2025).

Kaj to pomeni v praksi:

- avtomatizirana analiza medicinskih slik in diagnostičnih podatkov,
- prediktivni modeli za zdravljenje in napovedovanje zapletov,
- personalizirane terapije, ki temeljijo na individualnih podatkih pacienta.

Intelligentne asistivne naprave (Assistive Technologies)

Integracija AI v asistivne tehnologije pomeni velik napredek za paciente s posebnimi potrebami ali starejšimi. To vključuje:

- pametna invalidska vozička in eksoskelete,
- naprave, ki izboljšujejo mobilnost, komunikacijo in kognitivne sposobnosti,
- inteligentne sisteme, ki se prilagajajo posameznim uporabnikom.

Te rešitve niso le pripomočki, temveč **inteligentni sistemi**, ki se učijo in prilagajajo funkcije glede na potrebe uporabnika – kar bistveno povečuje neodvisnost in kakovost življenja (Giansanti & Pirrera, 2025).

Povezane naprave in internet stvari (IoT)

IoT naprave so ključne za **stalno spremljanje zdravstvenega stanja** in zbiranje podatkov v realnem času. To so:

- nosljive naprave (wearables), ki merijo vitalne znake,
- senzorski sistemi za spremljanje telesnih funkcij,
- pametne platforme, ki združujejo podatke iz različnih virov.

Takšne povezave omogočajo hitro prilagajanje terapij in bolj proaktivno oskrbo pacientov.

Interoperabilnost podatkov in elektronski zdravstveni zapisi (EHR)

Med tehnološkimi temelji digitalizacije so sistemi, ki omogočajo **varno in nemoteno izmenjavo podatkov** med različnimi zdravstvenimi aplikacijami in organizacijami. Standardizirani EHR sistemi znatno izboljšajo:

- pravočasnost in kakovost kliničnih podatkov,
- sodelovanje med različnimi nivoji zdravstvene oskrbe,
- dostopnost podatkov za paciente in zdravstvene strokovnjake (*Digitalizacija Je Ključen Korak Do Modernega Zdravstvenega Sistema* / GOV.SI, n. d.-a).

Napredna telemedicina in mobilne zdravstvene aplikacije

Telemedicina in mobilne aplikacije omogočajo **oddaljeno spremljanje, diagnostiko in svetovanje**, kar krepi dostop do zdravstvenih storitev, še posebej za ljudi v oddaljenih ali slabše oskrbovanih regijah. Mobilne rešitve prav tako podpirajo samoupravljanje zdravja in preventive (Giansanti & Giansanti, 2025).

Inteligentni “digitalni dvojčki” in simulacije

Čeprav še v fazi razvoja, so **digitalni dvojčki pacientov** (digital twins) ena od napovedanih prihodnjih tehnologij: gre za virtualne modele posameznikov, ki lahko simulirajo zdravstvene procese in terapevtske odzive na podlagi realnih podatkov. Takšni sistemi bodo omogočili bolj personalizirano zdravljenje in simulacijo zdravljenja pred dejansko izvedbo (Chaparro-Cárdenas et al., 2025).

Glavna področja digitalizacije zdravstva v Sloveniji

Digitalizacija slovenskega zdravstvenega sistema zajema več ključnih področij, ki skupaj gradijo bolj povezan, učinkovit in sodoben zdravstveni sistem. Namen je zagotoviti, da so zdravstveni podatki dostopni in uporabni za paciente, zdravstvene delavce in načrtovalce, hkrati pa se izboljšujejo delovni procesi in kakovost oskrbe. Digitalizacija zdravstva v Sloveniji zajema tako tehnološke rešitve (npr. eKarton, PACS, telemedicina) kot tudi **organizacijske in infrastrukturne spremembe** (interoperabilnost, brezpapirno poslovanje, strateško podatkovno upravljanje), s ciljem izboljšati kakovost, učinkovitost in dostopnost zdravstvenih storitev (*Digitalizacija Zdravstva* / GOV.SI, n.d.).

Nacionalni elektronski zdravstveni karton (eKarton)

To je temeljni gradnik digitalizacije — centralna zbirka vseh zdravstvenih podatkov pacienta v digitalni obliki. Namen je, da so ti podatki dostopni ne glede na to, katero zdravstveno ustanovo pacient obišče, kar zagotavlja boljšo kontinuiteto in kakovost oskrbe (*Digitalizacija Zdravstva* / GOV.SI, n. d.).

Centralni zdravstveni elektronski sistem (CeZZ)

Ta sistem omogoča, da različni izvajalci zdravstvenih storitev delijo podatke o pacientih v **enotnem, varnem in dostopnem okolju** — kar zmanjšuje administrativne ovire in skrajšuje čas obravnave (*Digitalizacija Zdravstva / GOV.SI*, n. d.).

Interoperabilnost in certifikacija digitalnih rešitev

Vzpostavlja se okolje, ki bo omogočilo povezovanje lokalnih zdravstvenih aplikacij s centralnimi gradniki eZdravja ter evropskim zdravstvenim podatkovnim prostorom, s čimer se zagotavlja nemoteno izmenjevanje zdravstvenih informacij (*Digitalizacija Zdravstva / GOV.SI*, n. d.).

Brezpapirno poslovanje in digitalna dokumentacija

Cilj je nadgraditi celoten sistem tako, da se **odpravijo papirni dokumenti**, kar omogoča hitrejšo izmenjavo informacij med izvajalci in boljšo sledljivost podatkov (*Digitalizacija Zdravstva / GOV.SI*, n. d.).

Zdravje na daljavo in telemedicina

Uvedba varnih kanalov za komunikacijo med pacienti in zdravstvenimi delavci omogoča izvajanje storitev **na daljavo**, spremljanje vitalnih znakov in bolj fleksibilno oskrbo, tudi izven kliničnih prostorov (*Digitalizacija Zdravstva / GOV.SI*, n. d.).

Centralni PACS sistem (C-PACS)

To je centraliziran sistem za shranjevanje in obdelavo slikovnih diagnostičnih podatkov (npr. radiologije), ki izboljšuje dostopnost slikovnega gradiva in preprečuje podvajanje pregledov (*Digitalizacija Zdravstva / GOV.SI*, n. d.).

Klinični informacijski sistemi (npr. eTTL)

Razvijajo se **specializirani elektronski sistemi**, kot je elektronski temperaturno-terapevtski list (eTTL), ki omogoča natančno spremljanje bolnikovih vitalnih znakov in terapij v digitalni obliki (*Digitalizacija Zdravstva / GOV.SI*, n. d.).

Robotizacija in avtomatizacija delovnih procesov

Vključujejo rešitve za **robotizirano pripravo in razdeljevanje zdravil** ter digitalna orodja za avtomatizirano načrtovanje delovnih urnikov, s čimer se izboljšuje učinkovitost in varnost delovnega procesa (*Digitalizacija Zdravstva / GOV.SI*, n. d.).

Informacijski sistemi za specifične potrebe

Med te spadajo npr. **informacijski sistem za dispečerje v zdravstvu**, ki povezuje enote nujne medicinske pomoči, in orodja za **prepoznavo govora**, ki lahko zdravstvenim delavcem olajšajo vnos dokumentacije (*Digitalizacija Zdravstva / GOV.SI*, n. d.).

Upravljanje in strateški podatki

Vzpostavljata se centralna sistema za **upravljanje s strateškimi podatkovnimi viri** in konsolidacijo zdravstvenih informacij, kar omogoča boljše odločanje pri upravljanju zdravstvenega sistema in spremljanju učinkovitosti (*Digitalizacija Zdravstva / GOV.SI*, n. d.).

Izzivi in tveganja

Varstvo osebnih podatkov in kibernetska varnost

Digitalizacija zdravstvenega sistema prinaša pomembno vprašanje varnosti in zasebnosti zdravstvenih podatkov. Pri velikih količinah podatkov in vedno bolj povezanih sistemih je zdravstveni sektor izpostavljen kibernetskim grožnjam, zlasti napadom, ki ciljajo na ranljive

točke in dostop do občutljivih informacij. Akcijski načrt EU za izboljšanje kibernetске varnosti v zdravstvu, ki ga Slovenija podpira, se osredotoča na **okrepitev odpornosti proti napadom, izboljšanje preprečevanja, zaznavanja in odzivanja na incidente ter zaščito podatkov**. Poudarek je tudi na izboljšanju usposobljenosti zaposlenih na področju digitalne varnosti ter na razvoju infrastrukture in standardov, ki omogočajo bolj varen prenos in shranjevanje podatkov (*Akcijski Načrt EU Za Okrepitev Kibernetске Varnosti v Zdravstvu – Slovenija Podpira Strateški Preboj* | GOV.SI, n. d.).

Digitalni razkorak

Digitalizacija zdravstva prinaša številne koristi, vendar je pri uvajanju digitalnih rešitev treba upoštevati, da dostop in uporaba tehnologij nista samoumevna za vse prebivalce. Čeprav strateški dokumenti slovenskega zdravstvenega sistema in načrti digitalnih rešitev stremijo k boljši povezanosti in dostopnosti podatkov, to ne zagotavlja, da imajo vsi uporabniki enake možnosti za vključevanje v digitalne storitve. Ljudje z nižjo stopnjo digitalne pismenosti ali brez ustreznih naprav in internetne povezave lahko ostanejo na strani, ki digitalizaciji ne more slediti — kar lahko vodi v razliko med tistimi, ki lahko izkoristijo prednosti digitalnih zdravstvenih storitev, in tistimi, ki jih uporabljajo manj ali jih ne uporabljajo.

Digitalni razkorak zajema tako dostop do tehnologije kot sposobnost njene učinkovite uporabe; to vključuje razlike v znanju, izkušnjah in samozavesti pri uporabi digitalnih orodij. Pomanjkanje digitalnih veščin lahko zlasti prizadene starejše osebe in druge ranljive skupine, kar lahko omeji njihov dostop do digitalnih zdravstvenih storitev ali zmanjša uporabniško izkušnjo teh storitev. Čeprav strategije digitalizacije vlagajo v izboljšanje dostopa in varnosti podatkov ter poenostavitev storitev, je za resnično vključujoč zdravstveni sistem potrebno dodatno spodbujati digitalno pismenost in zagotavljati podporo tistim, ki zaradi različnih razlogov težje uporabljajo digitalne rešitve (*Digitalizacija Je Ključen Korak Do Modernega Zdravstvenega Sistema* | GOV.SI, n. d.-b).

Organizacijski in kadrovske izzivi

Digitalizacija zdravstva prinaša številne koristi, a hkrati predstavlja tudi zahtevne organizacijske in kadrovske izzive. Ena ključnih ovir za učinkovito uvedbo digitalnih rešitev je **pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra**, ki bi lahko teh tehnologij učinkovito uporabljal in nadgrajeval. Številni zdravstveni delavci in drugi zaposleni se soočajo z novo tehnologijo, ki zahteva dodatne digitalne veščine, kar pomeni potrebo po stalnem izobraževanju in prilagajanju delovnih procesov. Raziskave kažejo, da **organizativen premik in usposabljanje reprezentativnega dela delovne sile** pogosto zaostajata za hitrim razvojem digitalnih orodij, kar lahko upočasni njihovo učinkovito uporabo (*Accelerating the Uptake of Digital Solutions by the Health and Care Workforce in the WHO European Region*, n. d.).

V slovenskem kontekstu je digitalna preobrazba zdravstvenega sistema zasnovana tako, da predvideva **razvoj lastnih kadrovske zmogljivosti in vzpostavitev novih organizacijskih struktur**, ki bodo vodile digitalne procese in izboljševale delovne prakse v zdravstvenih ustanovah. To vključuje tudi **ustanovitev javnega podjetja, odgovornega za vzdrževanje in razvoj digitalnih rešitev**, kar nakazuje na zavestno prizadevanje za krepitev kompetenc in organizacijske podpore (*Digitalizacija Zdravstva* | GOV.SI, n. d.).

Kljub tem prizadevanjem pa učinki digitalizacije niso samoumevni: zdravstveni delavci potrebujejo čas in priložnosti za nadgradnjo znanja, medtem ko organizacije potrebujejo jasne strategije za **vključevanje zaposlenih v razvoj in uporabo digitalnih orodij**, ne le kot uporabnikov, ampak kot aktivnih soustvarjalcev digitalnih procesov. Še posebej pomembno je ustvariti okolje, ki spodbuja interdisciplinarno sodelovanje med IT-strokovnjaki in zdravstvenimi strokovnjaki ter omogoča **trajnostno vključevanje novih spretnosti v vsakodnevno delo** (*Accelerating the Uptake of Digital Solutions by the Health and Care Workforce in the WHO European Region*, n. d.).

Vloga umetne inteligence

Umetna inteligenca (UI) je v digitalizaciji zdravstva ena izmed najbolj prelomnih tehnologij, saj lahko spremeni način diagnostike, zdravljenja, organizacije storitev in spremljanja pacientov. Vloga UI vključuje tako pomembne **prednosti** kot tudi **izzive in tveganja**, ki jih je treba upoštevati pri uvajanju v klinično prakso.

Izboljšana diagnostika in napovedovanje bolezni: UI omogoča analizo velikih količin zdravstvenih podatkov, kar vodi do natančnejših diagnostičnih ocen in zgodnjega odkrivanja bolezni. Algoritmi strojnega učenja lahko prepoznajo vzorce v podatkih, ki bi jih človeško oko težko zaznalo, kar je še posebej uporabno pri kroničnih boleznih in onkoloških diagnostičnih postopkih (*5 Transformative Benefits of Artificial Intelligence in Healthcare - Digital Salutem*, n. d.).

Personalizirano zdravljenje in spremljanje pacientov: Z zbiranjem podatkov iz različnih virov (npr. zdravstveni zapisi, nosljive naprave) lahko UI podpira oblikovanje individualnih načrtov zdravljenja ter prilagodi terapijo glede na unikatne značilnosti pacienta. To vodi k bolj ciljnim in učinkovitim intervencijam(5 *Transformative Benefits of Artificial Intelligence in Healthcare - Digital Salutem*, n. d.).

Optimizacija delovnih procesov in administracije: UI lahko poenostavi rutinska dela, kot so administrativne naloge, obdelava dokumentov ali analiza rezultatov, kar zdravstvenim delavcem omogoča več časa za neposredno delo s pacienti(Abbas et al., 2025).

Napredek v zdravljenju in raziskavah: Na področju razvoja zdravil in kliničnih študij lahko UI pospeši identificiranje potencialnih terapevtskih kandidatov, izboljša zasnovo kliničnih poskusov ter zmanjša stroške in čas razvoja zdravil(*Artificial Intelligence in Healthcare - Public Health - European Commission*, n. d.).

Po drugi strani pa lahko umetna inteligenca vodi tudi v drugo stran, mračnejšo stran. Pripelje nas lahko do:

Pomanjkanje razločljivosti in zaupanja v algoritme - Mnogi modeli umetne inteligence delujejo kot "črne skrinjice", kar pomeni, da je težko razumeti, kako ali zakaj je sistem prišel do določene odločitve. To lahko zmanjšuje zaupanje kliničnih uporabnikov in pacientov ter otežuje vključevanje v klinično prakso(Fahim et al., 2025).

Težave z interoperabilnostjo in kakovostjo podatkov - Da bi UI delovala učinkovito, so potrebni visoko kakovostni, standardizirani in med seboj kompatibilni podatki. Različni sistemi zdravstvenih kartotek in nezdružljive oblike podatkov lahko otežujejo učenje in uporabo UI modelov(Li et al., 2024).

Zasebnost in varnost podatkov - Umetna inteligenca temelji na obdelavi velikih količin osebnih zdravstvenih informacij, kar povečuje tveganja za zlorabo ali nepooblaščen dostop do občutljivih podatkov pacientov. Zagotavljanje močnih varnostnih ukrepov in skladnosti z zakonodajo je zato ključno(Li et al., 2024).

Etika in odgovornost - Odločanje, ki ga delno podpira UI, odpira vprašanja odgovornosti v primeru napačne diagnoze ali zdravljenja ter etične dileme glede uporabe algoritmov brez jasne razlage njihovega delovanja(Li et al., 2024).

Potencialni vpliv na profesionalne veščine - Nekatere študije opozarjajo, da lahko prekomerna odvisnost od AI orodij zmanjša prakso in sposobnost zdravnikov pri izvajanju nekaterih kliničnih nalog, če se ljudje preveč zanesejo na avtomatizirane rešitve(*Routine AI Assistance Hits Skills of Health Experts Performing Colonoscopies*, n. d.).

Umetna inteligenca je v digitalizaciji zdravstva izjemno dragoceno orodje, ki ponuja možnosti za natančnejšo diagnostiko, bolj učinkovito obravnavo pacientov, izboljšano organizacijo in napredek v raziskavah. Hkrati pa prinaša pomembne izzive na področju varnosti podatkov, razločljivosti, etike in regulacije, ki brez premišljenega pristopa lahko omejijo njeno učinkovitost ali zaupanje uporabnikov. Uspešna integracija UI v zdravstvo zato zahteva celovit pristop, ki združuje tehnološki razvoj z jasnimi standardi, transparentnostjo in ustreznim nadzorom.

Primeri dobrih praks

Slovenija

Slovenija že izvaja več konkretnih digitalnih rešitev in pobud, ki veljajo za dobre prakse v okviru digitalizacije zdravstvenega sistema ter povečujejo dostopnost, učinkovitost in uporabnost zdravstvenih storitev.

Raziskave kažejo, da je uporaba e-zdravstvenih rešitev med zdravstvenimi delavci in pacienti narasla prav zaradi potrebe po hitrih, varnih in dostopnih storitvah, kar je spodbudilo razvoj in sprejem digitalnih tehnologij v vsakodnevno prakso(Stanimirović et al., 2022).

V Sloveniji je uvedba **storitev e-posvetov in telemedicine** eden izmed uspešnih primerov digitalne prakse v zdravstvenem sistemu. Takšne storitve omogočajo zdravstvenim delavcem in pacientom, da se povežejo na daljavo, kar je še posebej pomembno pri spremljanju kroničnih bolnikov ali pri hitro izvedenih strokovnih posvetih brez osebne obiska v ambulantni. Primer te prakse se je predstavil tudi na strokovnih dogodkih, kjer so bili izpostavljeni primeri uporabe telemedicine v Splošni bolnišnici Slovenj Gradec in drugih ustanovah. Takšni

pristopi **olajšajo dostop do zdravstvene oskrbe in zmanjšujejo administrativne ovire** za paciente in izvajalce (*E-Posvet, Primer Dobre Prakse Digitalizacije v Zdravstvu*, n. d.).

Slovenski **nacionalni projekt eZdravje** vključuje več digitalnih rešitev, ki se uspešno uporabljajo v praksi. Med njimi so **eNaročanje, eRecept in centraliziran elektronski zdravstveni karton (eKarton)**, ki pacientom omogočajo, da pregledajo svoje zdravstvene podatke in upravljajo nekatere postopke preko spleta, medtem ko zdravstvenim delavcem olajšajo dostop do informacij in zmanjšujejo administrativno breme. Te rešitve spodbujajo hitrejšo in bolj učinkovito obravnavo ter so rezultat dolgoročnega razvoja e-zdravstvene infrastrukture v Sloveniji (*Digitalizacija Zdravstva | GOV.SI*, n. d.).

Slovenija se je uvrstila med države z višjo uporabo digitalnih zdravstvenih storitev v EU. Podatki kažejo, da **velika večina zdravnikov uporablja e-recepte**, kar uvršča Slovenijo nad povprečje Evropske unije in je **primer dobre prakse pri digitalizaciji kliničnih procesov**. Takšna uporaba e-storitev prispeva k večji učinkovitosti in bolj enotni obravnavi pacientov ter zmanjšuje administrativno breme v vsakodnevem delu (*Slovenia 6th in EU in Use of EHealth Services | GOV.SI*, n. d.). V Sloveniji delujejo tudi **inovacijski projekti in mreže**, ki spodbujajo razvoj digitalnih rešitev v zdravstvu. Na primer, projekt **DIH.Healthday.si** povezuje start-up podjetja, zdravstvene organizacije in druge deležnike ter omogoča izmenjavo znanja, izkušenj in dostop do mednarodnih povezav ter programov podpore. Takšni pristopi prispevajo k širjenju inovacij in uvajanju digitalnih rešitev na način, ki vključuje različne akterje zdravstvenega ekosistema (*Digital Innovation Hub DIH.Healthday.SI*, n. d.).

Kljub strateškim prizadevanjem pa digitalizacija ne poteka brez izzivov: tehnološka zastarelost obstoječih sistemov, pomanjkanje standardizacije in integracije podatkov ter vprašanja zakonodaje in upravljanja kompleksnih informacijskih rešitev predstavljajo ovire za polno izrabo potenciala digitalnega zdravstva. Te tehnične in organizacijske omejitve narekujejo potrebo po bolj celoviti oceni pripravljenosti sistema na prihodnje digitalne prehode in inovacije (Drnovšek, n. d.).

Evropski in globalni primeri

V okviru digitalizacije zdravstva so nekatere evropske države izstopile kot primeri uspešnih praks, ki jih lahko uporabimo kot navdih pri oblikovanju strategij in rešitev.

Finska velja za enega izmed vodilnih primerov digitaliziranega zdravstvenega sistema v Evropi. V državi je **zdravstveni podatkovni sistem skoraj popolnoma digitaliziran**, kar pomeni, da se zdravstveni podatki prebivalcev sistematično zbirajo in hranijo v digitalni obliki ter postajajo osnova za moderne oblike oskrbe in raziskav. Velik del teh podatkov se shrani v nacionalni **elektronski zdravstveni register**, ki omogoča celovit vpogled v zgodovino obravnav, diagnoz in zdravljenja ter podpira povezljivo obravnavo med različnimi izvajalci zdravstvenih storitev. Ta pristop postavlja podatke in pacienta v središče sistema ter omogoča učinkovitejše načrtovanje zdravstvenih storitev (*Estonske in Finske Rešitve Kot Primer Dobre Prakse Za Slovensko Zdravstvo | GOV.SI*, n. d.).

Poleg tega je Finska vpeljala **z enotno centralno infrastrukturo za deljenje zdravstvenih podatkov**, ki omogoča varno in nadzorovano uporabo podatkov za sekundarne namene, kot so raziskave, inovacije in razvoj zdravstvenih rešitev. Oblikovana je tudi posebna institucija, **Findata**, ki deluje kot priložnost za raziskovalce in inovatorje, saj omogoča dostop do zdravstvenih podatkov pod strogimi zaščitnimi pogoji. Ta model urejanja podatkov združuje varnost, zaupanje državljanov in odprto rabo podatkov za raziskovanje (*Finnish Success Formula for Secure Data Sharing in Healthcare | ICT&health*, n. d.).

Estonija je še en primer dobre prakse znotraj Evropske unije, kjer je uveden **celovit in centraliziran sistem e-zdravja**. Tam se zdravstveni podatki vseh pacientov zbirajo in hranijo v elektronski obliki, dostop do njih pa je mogoč tako zdravstvenim delavcem kot pacientom preko spletnih portalov. S tem se izboljšuje sodelovanje med različnimi zdravstvenimi ustanovami, zmanjšuje možnost napak ter skrajšuje čas obravnave. Sistem vključuje tudi **e-recepte**, ki olajšajo naročanje in izdajo zdravil ter zmanjšujejo administrativno breme (Hočevar, n. d.).

Poleg Finske in Estonije nekatere druge evropske države, kot so **Norveška, Danska in Švedska**, razvijajo napredne registre zdravstvenih podatkov, ki služijo tako klinični rabi kot raziskavam in nadzoru nad javnim zdravjem. Ti registri vključujejo podatke o diagnozah, medicinskih posegih in drugih ključnih elementih oskrbe ter omogočajo vzpostavitev robustnih epidemioloških in analitičnih okvirov, kar je pomembno za načrtovanje zdravstvenih intervencij (*Towards Trustworthy Health Data Ecosystems - Sitra*, n. d.).

Prakse Finske in Estonije predstavljajo **primeri celovite digitalizacije in uporabe zdravstvenih podatkov**, s katerimi lahko druge države, vključno s Slovenijo, oblikujejo svoje strategije. Ključne skupne značilnosti teh sistemov so:

- **Prihodnost digitalnega zdravstva** centralizirano shranjevanje podatkov, ki omogoča celovit vpogled v zgodovino zdravstvene obravnave
- **varno in nadzorovano deljenje podatkov** za klinično rabo in raziskave
- podpora za **napredne analitične, preventivne in personalizirane pristope**, kar krepi učinkovitost in kakovost zdravstvenega sistema.

Glavne smeri digitalizacije v zdravstvenih sistemih temeljijo na povezovanju naprednih tehnologij z obstoječimi in prenovljenimi zdravstvenimi procesi. V ospredju je sistematično in standardizirano zbiranje velikih količin zdravstvenih podatkov, ki predstavlja osnovo za njihovo nadaljnjo analizo in uporabo pri kliničnem odločanju. Pomembno vlogo ima umetna inteligenca, ki podpira avtomatizacijo procesov, analizo podatkov iz različnih virov ter omogoča hitrejšo in natančnejšo diagnostiko, tudi v realnem času. Razvoj naprednih digitalnih in elektronskih naprav dodatno prispeva k izboljšani diagnostiki in spremljanju zdravstvenega stanja pacientov.

Ključni element sodobne digitalizacije je tudi interoperabilnost informacijskih sistemov, ki omogoča enoten, celovit in varen vpogled v podatke o pacientu ne glede na raven zdravstvene obravnave. Takšen pristop izboljšuje učinkovitost delovanja zdravstvenih ustanov, olajšuje upravljanje kliničnih in administrativnih procesov ter prispeva k bolj usklajeni in kakovostni oskrbi. Pomembna razvojna usmeritev je vzpostavitev nacionalnega enotnega sistema zdravstvenih zapisov ter prehod k zdravstveni oskrbi, ki temelji na vrednosti in dejanskih izidih zdravljenja, kar omogoča stalno spremljanje kakovosti in učenje iz prakse.

Na področju informacijske infrastrukture se vse bolj uveljavlja uporaba podatkovnih platform, modularnih informacijskih sistemov in odprtih standardov, ki omogočajo večjo prilagodljivost in povezljivost. Namesto zaprtih in togih rešitev se zdravstvene ustanove usmerjajo k arhitekturam, sestavljenim iz manjših, med seboj povezanih komponent, kar omogoča hitrejšo uvajanje inovacij, lažje nadgrajevanje sistemov in dolgoročno vzdržnejše upravljanje digitalnih rešitev. Takšni pristopi podpirajo večjo osredotočenost na pacienta, boljše koordinacijo oskrbe ter zmanjševanje administrativnih obremenitev zdravstvenih delavcev.

Digitalizacija tako vodi k bolj povezanemu, podatkovno podprtemu in učinkovitemu zdravstvenemu sistemu, v katerem imajo pacienti dostop do enotnega zdravstvenega zapisa, zdravstveni delavci pa več časa za neposredno obravnavo. Ključni pogoj za tak razvoj je odprta, standardizirana in interoperabilna infrastruktura, ki omogoča sodelovanje vseh deležnikov v zdravstvenem ekosistemu in ni vezana na posamezne ponudnike tehnologij (*Z Digitalizacijo Do Dostopa Do Podatkov Ob Pravem Času*, n. d.).

Zaključek

Namen članka je bil odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ali je Slovenija pripravljena na prihodnost digitalizacije zdravstva. Na podlagi analize teoretičnih izhodišč, nacionalnih strateških dokumentov ter primerov dobrih praks doma in v tujini je mogoče ugotoviti, da Slovenija razpolaga s pomembnimi temelji za nadaljnji razvoj digitalnega zdravstva, vendar njena pripravljenost še ni celovita in enakomerno razvita.

Teoretični okvir digitalizacije zdravstva poudarja, da uspešna digitalna preobrazba ne temelji zgolj na uvedbi tehnoloških rešitev, temveč zahteva usklajen razvoj infrastrukture, interoperabilnosti, kadrovskih kompetenc, organizacijskih procesov ter zaupanja uporabnikov. Ugotovitve članka kažejo, da je Slovenija na tehnološki ravni dosegla opazen napredek, zlasti z uvedbo nacionalnih e-storitev, kot so eRecept, eNaročanje in centralizirani zdravstveni podatkovni sistemi. Ti primeri potrjujejo skladnost slovenske prakse z mednarodnimi usmeritvami digitalnega zdravstva.

Hkrati analiza razkriva, da ključni izzivi ostajajo na področjih organizacije, kadrov in upravljanja sprememb. Razlike v digitalni zrelosti med zdravstvenimi ustanovami, pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra ter potreba po večji integraciji umetne inteligence v klinične in upravljalvske procese kažejo, da tehnološka pripravljenost še ni v celoti podprta z ustreznimi sistemskimi in človeškimi viri. Poseben poudarek zahteva tudi vprašanje varstva podatkov, etike in zaupanja, brez katerih digitalne rešitve ne morejo doseči polnega potenciala v praksi.

Kljub očitnim prednostim digitalna preobrazba zdravstva ostaja povezana s številnimi omejitvami in tveganji. Zdravstveni sistemi so vse pogostejše tarča kibernetičnih napadov, kar odpira vprašanja varovanja občutljivih osebnih podatkov. Hkrati digitalni razkorak in neenaka raven digitalne pismenosti lahko vodita v novo obliko neenakosti pri dostopu do zdravstvenih storitev. Pomembno oviro predstavljajo tudi

organizacijski izzivi, kot so pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra ter odpor do sprememb v delovnih procesih, dodatna etična vprašanja pa odpira netransparentno delovanje algoritmov umetne inteligence, ki pogosto delujejo kot tako imenovane »črne skrinjice«.

Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključimo, da je Slovenija **delno pripravljena** na prihodnost digitalizacije zdravstva: ima vzpostavljene temeljne digitalne gradnike in jasno strateško usmeritev, vendar bo za dolgoročno uspešnost potrebna bolj celovita in usklajena izvedba digitalne preobrazbe. To vključuje vlaganje v razvoj kadrov, poenotenje in povezovanje informacijskih sistemov, spodbujanje uporabe umetne inteligence ob jasnih etičnih okvirih ter aktivno vključevanje zdravstvenih delavcev in pacientov v proces digitalnih sprememb.

Dodana vrednost članka je v tem, da digitalizacijo zdravstva obravnava celostno — ne zgolj kot tehnološki izziv, temveč kot preplet tehnoloških, organizacijskih in družbenih dejavnikov. S povezovanjem teoretičnih izhodišč z analizo slovenskega konteksta in primeri dobrih praks članek prispeva k boljšemu razumevanju dejanske pripravljenosti sistema ter ponuja izhodišče za nadaljnje razprave in odločitve v zdravstveni politiki in praksi

Viri in literatura:

1. *5 Transformative Benefits of Artificial Intelligence in Healthcare - Digital Saludem*. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://digitalsaludem.com/benefits-of-artificial-intelligence-in-healthcare/>
2. Abbas, S. R., Seol, H., Abbas, Z., Lee, S. W., Abbas, S. R., Seol, H., Abbas, Z., & Lee, S. W. (2025). Exploring the Role of Artificial Intelligence in Smart Healthcare: A Capability and Function-Oriented Review. *Healthcare* 2025, Vol. 13, 13(14). <https://doi.org/10.3390/HEALTHCARE13141642>
3. *Accelerating the uptake of digital solutions by the health and care workforce in the WHO European Region*. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-12503-52277-80396>
4. *Akcijski načrt EU za okrepitev kibernetske varnosti v zdravstvu – Slovenija podpira strateški preboj* | GOV.SI. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://www.gov.si/novice/2025-05-16-akcijski-nacrt-eu-za-okrepitev-kibernetske-varnosti-v-zdravstvu-slovenija-podpira-strateski-preboj/>
5. *Artificial Intelligence in healthcare - Public Health - European Commission*. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/artificial-intelligence-healthcare_en
6. Chaparro-Cárdenas, S. L., Ramirez-Bautista, J. A., Terven, J., Córdova-Esparza, D. M., Romero-Gonzalez, J. A., Ramírez-Pedraza, A., & Chavez-Urbiola, E. A. (2025). A Technological Review of Digital Twins and Artificial Intelligence for Personalized and Predictive Healthcare. *Healthcare*, 13(14), 1763. <https://doi.org/10.3390/HEALTHCARE13141763>
7. *Digital innovation hub DIH.Healthday.si*. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://www.interregeurope.eu/good-practices/digital-innovation-hub-dihhealthdays>
8. *Digitalizacija je ključen korak do modernega zdravstvenega sistema* | GOV.SI. (n.d.-a). Retrieved December 24, 2025, from <https://www.gov.si/novice/2023-01-13-digitalizacija-je-kljucen-korak-do-modernega-zdravstvenega-sistema/>
9. *Digitalizacija je ključen korak do modernega zdravstvenega sistema* | GOV.SI. (n.d.-b). Retrieved December 25, 2025, from <https://www.gov.si/novice/2023-01-13-digitalizacija-je-kljucen-korak-do-modernega-zdravstvenega-sistema/>
10. *Digitalizacija zdravstva* | GOV.SI. (n.d.). Retrieved December 23, 2025, from <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/prenova-zdravstvenega-sistema/digitalizacija-zdravstva/>
11. Drnovšek, S. (n.d.). *Transforming Slovenia's eHealth system: a bold leap into the future*.
12. *E-posvet, primer dobre prakse digitalizacije v zdravstvu*. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://medicina.bhc.si/aktualno/e-posvet-primer-dobre-prakse-digitalizacije-v-zdravstvu/a/8941762>
13. *Estonke in finske rešitve kot primer dobre prakse za slovensko zdravstvo* | GOV.SI. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://www.gov.si/novice/2022-09-06-estonske-in-finske-resitve-kot-primer-dobre-prakse-za-slovensko-zdravstvo/>
14. Fahim, Y. A., Hasani, I. W., Kabba, S., & Ragab, W. M. (2025). Artificial intelligence in healthcare and medicine: clinical applications, therapeutic advances, and future perspectives. *European Journal of Medical Research* 2025 30:1, 30(1), 848-. <https://doi.org/10.1186/S40001-025-03196-W>
15. *Finnish success formula for secure data sharing in healthcare* | ICT&health. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://www.icthealth.org/news/finnish-success-formula-for-secure-data-sharing-in-healthcare>
16. Giansanti, D., & Giansanti, D. (2025). The Future of Healthcare Is Digital: Unlocking the Potential of Mobile Health and E-Health Solutions. *Healthcare* 2025, Vol. 13, 13(7). <https://doi.org/10.3390/HEALTHCARE13070802>
17. Giansanti, D., & Pirrera, A. (2025). Integrating AI and Assistive Technologies in Healthcare: Insights from a Narrative Review of Reviews. *Healthcare (Switzerland)*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/HEALTHCARE13050556/S1>
18. Hočevár, D. (n.d.). *Fakulteta za pravo in poslovne vede Dodiplotski študijski program Poslovne vede I*.
19. Kosednar, H., & Si, E. (n.d.). *DIGITALIZACIJA ZDRAVSTVA IN STORITVE EZDRAVJA V SLOVENIJI*. Retrieved December 23, 2025, from <https://www.ezdrav.si>
20. Li, Y. H., Li, Y. L., Wei, M. Y., & Li, G. Y. (2024). Innovation and challenges of artificial intelligence technology in personalized healthcare. *Scientific Reports*, 14(1), 18994. <https://doi.org/10.1038/S41598-024-70073-7>
21. *Routine AI assistance hits skills of health experts performing colonoscopies*. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://www.ft.com/content/74b82366-1ea1-4f90-80aa-e84a1e655d28>
22. *Slovenia 6th in EU in use of eHealth services* | GOV.SI. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://www.gov.si/en/news/2019-07-02-slovenia-6th-in-eu-in-use-of-ehealth-services/>
23. Stanimirović, D., Drev, M., & Rant, Ž. (2022). Digital Transformation as One of the Instruments for Overcoming the Public Health Crisis: The Role and Use of Ehealth Solutions during the Covid-19 Pandemic in Slovenia. *Medicine, Law & Society*, 15(1), 169–192. <https://doi.org/10.18690/MLS.15.1.169-192.2022>
24. *Towards trustworthy health data ecosystems* - Sitra. (n.d.). Retrieved December 25, 2025, from <https://www.sitra.fi/en/publication/towards-trustworthy-health-data-ecosystems/>
25. *Z digitalizacijo do dostopa do podatkov ob pravem času*. (n.d.). Retrieved December 24, 2025, from <https://www.delo.si/delov-poslovni-center/zdravje/z-digitalizacijo-do-dostopa-do-podatkov-ob-pravem-casu>

KATARINA PIRŠ

Povzetek: V prispevku je obravnavan pomen razvoja prodajnih veščin zaposlenih in učinkovitega delovanja prodajnih ekip v trgovinski dejavnosti. Na podlagi pregleda slovenske in tuje literature ter primerov dobrih praks so predstavljeni ključni dejavniki, ki vplivajo na prodajno uspešnost, s poudarkom na komunikacijskih veščinah, aktivnem poslušanju, prilagajanju pristopa kupcem ter usposabljanju prodajnega osebja. Prispevek izhaja iz raziskovalnega vprašanja, kako razvoj prodajnih veščin in timsko delo vplivata na prodajno uspešnost trgovinskih podjetij. Ugotovitve kažejo, da razvoj prodajnih veščin posameznikov dosega največji učinek v povezavi s sodelovanjem znotraj prodajnih ekip in sistematičnim usposabljanjem zaposlenih, kar prispeva k boljšim prodajnim rezultatom ter višji ravni zadovoljstva kupcev.

Ključne besede: prodajne veščine, prodajne ekipe, pomen usposabljanja.

KAKO IZPOPOLNITI PRODAJNE VEŠČINE IN GRADITI USPEŠNE PRODAJNE EKIPE V TRGOVINI

Uvod

V sodobnem poslovnem okolju se trgovinska podjetja soočajo z izrazitimi spremembami, ki izhajajo iz naraščajoče konkurence, hitrega razvoja spletne prodaje ter vse bolj informiranih in zahtevnih kupcev. V takšnih razmerah konkurenčna prednost podjetij vse manj temelji zgolj na ceni ali kakovosti izdelkov, temveč se vse bolj premika k celostni nakupni izkušnji, pri kateri imajo prodajalci ključno vlogo. Njihova sposobnost učinkovite komunikacije, razumevanja potreb kupcev ter gradnje dolgoročnih odnosov postaja eden izmed osrednjih dejavnikov uspešnosti v trgovinski dejavnosti.

Raziskave s področja prodaje (Escamilla idr., 2022; Gias, 2020; Peesker idr., 2022) vse pogosteje poudarjajo pomen prodajnih veščin, kot so aktivno poslušanje, prilagajanje pristopa kupcu, prepričevalne spretnosti ter sposobnost ustvarjanja zaupanja. Hkrati se v praksi prodaja vse redkeje izvaja kot individualna dejavnost in namesto tega poteka znotraj prodajnih ekip, ki s sodelovanjem, izmenjavo znanja in usklajenim delovanjem prispevajo k učinkovitejšemu doseganju prodajnih ciljev (Rapp in Rapp, 2023). Literatura razvoj prodajnih veščin posameznikov in timsko delo v prodaji kljub temu pogosto obravnava ločeno, čeprav sta v dejanskem poslovnem okolju medsebojno tesno povezana.

V kontekstu trgovinske dejavnosti ostaja tako relativno malo celostnih prispevkov, ki bi povezovali razvoj prodajnih veščin prodajalcev, delovanje prodajnih ekip ter vlogo sistematičnega usposabljanja pri doseganju prodajne uspešnosti. Čeprav so takšni integrativni pregledi redki, pa se podjetja vse bolj zavedajo pomena vlaganja v znanje zaposlenih in spodbujanja sodelovanja znotraj prodajnih ekip kot odgovor na zahteve sodobnega trga.

Namen prispevka je analizirati pomen razvoja prodajnih veščin in učinkovitega delovanja prodajnih ekip v trgovinskih podjetjih ter na podlagi pregleda slovenske in tuje literature ter primerov dobrih praks prikazati, kako ti dejavniki vplivajo na prodajno uspešnost in zadovoljstvo kupcev. Prispevek tako odgovarja na vprašanje, kako razvoj prodajnih veščin in učinkovito delovanje prodajnih ekip vplivata na prodajno uspešnost trgovinskih podjetij.

Prodajne veščine prodajalcev

Veščine prodajalcev predstavljajo enega izmed temeljnih dejavnikov doseganja poslovnih ciljev podjetja. Prodajne veščine zagotavljajo uspešno komunikacijo, gradnjo zaupanja, krepitev dolgoročnih odnosov s kupci ter prispevajo k večji prepoznavnosti in konkurenčni prednosti podjetja na trgu. Petar (2006) med ključnimi prodajnimi veščinami posebej izpostavlja znanje in komunikativnost, zaupanje v svoje sposobnosti, zmožnost vzpostavljanja dobrih odnosov s kupci, aktivno poslušanje ter občutek za razpoloženje kupca. Prav tako so pomembni slog in metode prodaje ter različni načini pristopa k prodaji, ki omogočajo prilagajanje prodajnega procesa posameznemu kupcu in situaciji.

Tudi Johnson (2003) je mnenja, da so veščine prodajalca temelj gradnje dobrih odnosov s kupci ter da proaktivno vedenje neposredno vpliva na prodajno uspešnost in nakupne odločitve. Eckert (2006) ga dopolnjuje, da se proaktivnost izraža v prilagajanju okolju, hitrem odzivanju na zahteve strank ter zbiranju in odgovarjanju na vprašanja strank. Goad (2014) se s tem strinja in dodaja, da proaktivne reakcije vključujejo tudi učenje iz izkušenj in sistematično usposabljanje, ki ga podjetje uvede za svoje zaposlene. Skupaj ti avtorji poudarjajo, da so ključne veščine prodajalcev običajno razdeljene v štiri kategorije: aktivno poslušanje, prepričevanje, delegiranje in skrb za dolgoročne odnose s strankami, kar predstavlja osnovo za učinkovito prodajno delo in zadovoljstvo kupcev.

Sullivan, Peterson in Krishnan (2011) govorijo o prodajnih kompetencah, ki jih podobno opredeljujejo kot ustvarjanje vrednosti ter podajajo empirične dokaze o njihovem pozitivnem vplivu na prodajno uspešnost podjetja (npr. pridobivanje novih kupcev, stopnja sklenjenih poslov, zadržanje strank, prihodki).

Po drugi strani so pomembne tudi napake prodajalcev, ki negativno vplivajo na prodajni proces. Med najpogostejšimi napakami so rutinski ali neosebni odnos do kupca, vzvišen ali podrejen odnos, neuporaba tehnik zrcaljenja in aktivnega poslušanja, predstavitev izdelka ali storitve brez poznavanja kupčevih potreb in želja ter neuporaba odprtih vprašanj za poglobljeno razumevanje kupčevih potreb. Prav tako lahko pretirana aktivnost prodajalca kupca postavi v pasivni položaj in ga čustveno ter vsebinsko odstrani iz procesa odločanja. Pogoste napake so tudi predstavitev cene še preden je ustvarjena vrednost oziroma pokazana korist za kupca, predolga ali neprilagojena predstavitev izdelka ali storitve ter pretiravanje s tehničnimi podrobnostmi, ki niso relevantne za kupca (Cundrič, 2025).

Pomen prodajnih ekip pri doseganju prodajne uspešnosti

Uspešnost nekega podjetja na konkurenčnem trgu ni odvisna zgolj od posameznih prodajalcev, temveč v veliki meri tudi od učinkovitosti sodelovanja znotraj prodajnih ekip. Timsko delo omogoča usklajeno izvajanje prodajnih strategij, boljše razporeditev nalog ter hitrejše in kakovostnejše reševanje izzivov, s katerimi se prodajalci srečujejo pri vsakodnevem delu. Poleg tega spodbuja izmenjavo znanja, izkušenj in dobrih praks med zaposlenimi, kar prispeva k stalnemu izboljševanju prodajnih veščin. Takšno sodelovanje omogoča tudi boljše prilagajanje potrebam in pričakovanjem kupcev. To se dolgoročno odraža v večjem zadovoljstvu strank, večji učinkovitosti prodajnega procesa ter boljših prodajnih rezultatih podjetja.

Podjetja se pri izvajanju prodajnih dejavnosti vse pogosteje opirajo na prodajne ekipe, saj te omogočajo učinkovitejše izvajanje prodajnih nalog in ustvarjanje večje vrednosti za kupce na poslovnih trgih (Jones idr., 2005). Prodajalci pri svojem delu pogosto sodelujejo tako z drugimi oddelki znotraj podjetja kot tudi z zunanjimi partnerji v širših poslovnih mrežah (Evans idr., 2012). Z naraščajočo uporabo ekip v prodaji postaja vse bolj pomembno, kako ekipe delujejo kot celota, ne le posamezni prodajalci (Ahearne idr., 2010; De Jong idr., 2004). Pomembno je, da člani ekipe sodelujejo, saj s tem pridobivajo skupno razumevanje ključnega znanja in sposobnosti, ki so pomembni za uspeh prodajne ekipe. Takšno učenje omogoča, da ekipe postanejo bolj agilne in bolje pripravljene za upravljanje sprememb ter novih izzivov. Učenje prodajnih ekip spodbuja odprto komunikacijo, kar ekipam omogoča, da vzpostavijo skupno razumevanje različnih nalog, potrebnih za zadovoljitev potreb strank. Ekipam pomaga postati bolj prilagodljive in ustvarjalne, kar jim omogoča hitro iskanje rešitev za kompleksne probleme, proaktivno prepoznavanje rešitev za potrebe strank in predvidevanje sprememb v njihovem poslovnem okolju, kar je ključno za agilno prodajno ekipo (Chonko in Jones, 2005).

Za proaktivno in učinkovito zadovoljevanje potreb strank agilne prodajne ekipe potrebujejo informacije in znanje. Prodajne organizacije, ki spodbujajo učenje med zaposlenimi, ustvarjajo okolje, kjer so zaposleni motivirani pridobivati in deliti informacije, da bolje zadovoljujejo potrebe strank. V prodajnih ekipah prodajalci, bodisi posamično ali kolektivno, pridobivajo znanje o trgu, preference strank, dejanja konkurentov in pozicioniranje izdelkov (Inyang in Jaramillo, 2020). To omogoča prodajalcem, da na podlagi teh informacij hitro reagirajo na potrebe strank, ki se lahko spreminjajo zaradi dinamičnega poslovnega okolja. Znanje in veščine so ključne zahteve, da so zaposleni agilni (Maduli, 2017).

Razvoj prodajnih veščin in usposabljanje prodajnih ekip

Pregled slovenskih ponudnikov izobraževanj pokaže, da je v Sloveniji na voljo več programov, namenjenih usposabljanju prodajnega osebja. Ti programi so usmerjeni predvsem v razvoj komunikacijskih veščin, aktivno poslušanje, učinkovito vodenje prodajnega procesa ter spodbujanje sodelovanja med člani prodajnih ekip. Namen takšnih usposabljanj je izboljšati prodajno uspešnost ter povečati zadovoljstvo kupcev. V nadaljevanju je s pomočjo tabele prikazan vpliv posameznih prodajnih veščin na prodajni proces. Tabela ponazarja, kako različne veščine pripomorejo k boljšim odnosom s kupci, večjemu zadovoljstvu strank in boljšim prodajnim rezultatom, hkrati pa vsebuje tudi primere njihove uporabe v vsakdanjem prodajnem okolju.

Tabela 1: Ključne prodajne veščine in njihov vpliv v slovenskem okolju

Zap. Št.	Prodajna veščina	Pomen pri prodaji	Vir
1	Aktivno poslušanje	Spoznavanje realnih potreb kupcev, vzpostavitev zaupanja in boljših odnosov	Cundrič, 2025
2	Komunikativnost in prepričevanje	Jasna predstavitev vrednosti izdelka/storitve in učinkovita prodajna argumentacija.	Cundrič, 2025
3	Razvoj strateških odnosov s strankami	Gradnja dolgoročnih poslovnih odnosov in upravljanje ključnih strank.	Mercuri.si
4	Analitično razmišljanje	Pomaga pri oceni podatkov in sprejemanju informiranih odločitev v prodajnem procesu.	Mercuri.si

Vir: Cundrič, 2025;

Podjetja z razvitim sistemom izobraževanja ustvarjajo večjo dodano vrednost za kupce, nenehne izboljšave delovnih procesov, učinkoviteje izrabljajo delovne resurse in se hitreje prilagajajo spremembam (Dovžan, 2014).

Da bi izvršni direktorji lahko izpolnili pričakovanja kupcev in nadrejenih, morajo predvsem zagotoviti učinkovito sodelovanje prodajnih ekip z drugimi funkcijami znotraj podjetja. Dobovišek (2007) poudarja, da so pri tem posebej učinkovite metode treninga, coachinga in motiviranja, ki predstavljajo pomembna orodja za vodenje ter usmerjanje prodajalcev v želeno strateško smer. Poleg klasičnih prodajnih usposabljanj avtor izpostavlja tudi pomen treningov s področja osebnostne rasti, za katere podjetja namenjajo premalo pozornosti, čeprav so v sodobnih tržnih razmerah ključni za celostni razvoj prodajalcev in njihovo uspešnost (Dobovišek, 2007).

Potočnik (2002) dodaja priporočilo, da podjetje začetna strokovna usposabljanja za nove sodelavce opravljajo ločeno od dopolnilnega strokovnega usposabljanja že zaposlenih prodajalcev. Nujno je, da pri novih sodelavcih že v začetku poslovnega sodelovanja podjetje dviguje občutek pripadnosti in motiviranosti. Ker so programi usposabljanja velik finančni izdatek, jih morajo podjetja pripravljati s posebno skrbnostjo, saj je osrednji cilj izobraževanj povečevanje učinkovitosti prodajnega osebja in s tem tudi podjetja.

Primeri za prakso v trgovinski dejavnosti

Na podlagi pregleda teoretičnih izhodišč in analiziranih primerov dobrih praks je mogoče oblikovati nekaj priporočil za trgovinska podjetja, ki želijo izboljšati prodajno uspešnost ter dolgoročno okrepiti odnose s kupci:

1. Podjetja naj sistematično vlagajo v razvoj komunikacijskih in odnosnih prodajnih veščin zaposlenih. Raziskave poudarjajo pomen aktivnega poslušanja, prilagajanja prodajnega pristopa ter vzpostavljanja zaupanja kot ključnih dejavnikov uspešne prodaje. V praksi to pomeni, da naj bodo usposabljanja usmerjena v razvoj mehkih veščin, ki prodajalcem omogočajo boljše razumevanje potreb kupcev in učinkovitejšo predstavitev vrednosti izdelkov ali storitev.
2. Priporočljivo je spodbujati timsko delo in sodelovanje znotraj prodajnih ekip. Prodajne naloge naj ne bodo razumljene zgolj kot individualna odgovornost, temveč kot skupni proces, v katerem izmenjava znanja, izkušenj in dobrih praks prispeva k večji učinkovitosti prodajnega procesa. Takšen pristop omogoča bolj usklajeno delovanje prodajne ekipe in enotnejšo obravnavo kupcev.
3. Podjetja naj razvijajo kulturo učenja in stalnega strokovnega razvoja prodajnega osebja. Poleg začetnih usposabljanj za nove zaposlene je pomembno izvajati tudi redna dopolnilna izobraževanja, ki zaposlenim omogočajo nadgrajevanje obstoječega znanja ter prilagajanje spremembam na trgu. Posebno vlogo imajo praktično naravnani treningi, kot so simulacije prodajnih pogovorov in mentorsko delo, ki omogočajo neposreden prenos znanja v prakso.
4. Priporočljivo je, da vodstvo podjetij aktivno podpira sodelovanje prodajnih ekip z drugimi funkcijami znotraj podjetja. Povezovanje prodaje z marketingom, logistiko in poprodajnimi dejavnostmi omogoča boljše razumevanje potreb kupcev ter hitrejše odzivanje na spremembe v poslovnem okolju, kar prispeva k večji agilnosti prodajnih ekip.

Sklepna misel

Razvoj prodajnih veščin zaposlenih in učinkovito delovanje prodajnih ekip predstavljata pomembna dejavnika prodajne uspešnosti v trgovinski dejavnosti. Prodajne veščine, kot so aktivno poslušanje, prilagajanje prodajnega pristopa ter gradnja dolgoročnih odnosov s kupci, pomembno prispevajo k boljši nakupni izkušnji in višji ravni zadovoljstva kupcev. Njihovi učinki pa se v praksi izrazi teje pokažejo predvsem takrat, ko so umeščeni v okolje sodelujočih in učečih se prodajnih ekip.

Pregled literature kaže, da razvoj prodajnih veščin posameznikov sam po sebi ni zadosten, temveč dosega največji učinek v povezavi s timskim delom, izmenjavo znanja ter sistematičnim usposabljanjem prodajnega osebja. Takšen integriran pristop omogoča bolj usklajeno izvajanje prodajnih procesov, večjo prilagodljivost spremembam v poslovnem okolju ter učinkovitejše zadovoljevanje potreb kupcev.

Nadalje pregled literature poudarja pomen načrtnega in dolgoročnega vlaganja v usposabljanje zaposlenih, ki ne vključuje zgolj strokovnih znanj, temveč tudi razvoj mehkih in odnosnih veščin. Podjetja, ki spodbujajo kulturo učenja, sodelovanja in medfunkcijskega povezovanja, lažje dosegajo stabilnejše prodajne rezultate ter gradijo trajnejše odnose s kupci. Teoretični pregled ključnih dejavnikov prodajne uspešnosti v trgovinski dejavnosti tako omogoča oblikovanje praktičnih implikacij za podjetja, ki želijo okrepiti svojo konkurenčno prednost v sodobnem tržnem okolju.

Na podlagi teoretičnega pregleda je mogoče priporočati, da trgovinska podjetja sistematično vlagajo v razvoj komunikacijskih in odnosnih prodajnih veščin zaposlenih, saj te pomembno vplivajo na kakovost nakupne izkušnje in zadovoljstvo kupcev. Razvoj prodajnih veščin je smiselno umeščati v širši kontekst timskega dela, ki spodbuja sodelovanje, izmenjavo znanja in poenoten pristop do kupcev. Poleg tega je pomembno, da je usposabljanje prodajnega osebja načrtno in dolgoročno ter usmerjeno tako v strokovna znanja kot tudi v razvoj mehkih veščin, pri čemer imajo pomembno vlogo praktično naravnani treningi in mentorski pristopi. Spodbujanje kulture učenja in medfunkcijskega povezovanja znotraj podjetij lahko dodatno prispeva k večji agilnosti prodajnih ekip ter učinkovitejšemu prilagajanju spremembam v sodobnem poslovnem okolju.

Viri in literatura:

1. Ahearne, M., & Lam, S. K. (2011). Sales force performance: A typology and future research priorities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(4), 501–510. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134310404>
2. Inyang, E., Itani, O. S., Alnakhl, H., & White, J. (2024). Sales team value co-creation in turbulent markets: The role of team learning and agility. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(4), 1–15. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1080/10696679.2023.2258266>
3. Mercuri Slovenia. (2025). 5 ključnih znanj in spretnosti za uspeh v letu 2025. Pridobljeno s spletne strani <https://mercuri.si/insights/5-kljucnih-znanj-in-spretnosti-za-uspeh-v-letu-2025/>
4. Muzumdar, P., Basyal, G. P., & Vyas, P. (2021). Moderating effects of retail operations and hard sell sales techniques on salesperson's interpersonal skills and customer repurchase intention. *Journal of Management Research*, 13(1), 1–24. Pridobljeno s spletne strani <https://arxiv.org/pdf/2103.00054>
5. Mullins, R. R., & Panagopoulos, N. G. (2019). Understanding the theory and practice of team selling: An introduction to the special section and recommendations on advancing sales team research. *Industrial Marketing Management*, 77, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.001>
6. Rapp, A., & Rapp, T. (2023). Team selling: A review, implications, and an agenda for sales team research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(4), 289–306. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2257391>
7. Petar, S. (2006). Prodano! Priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo. Mladinska knjiga.
8. Cundrič, J. (2025). Pogoste napake v prodaji. Pridobljeno s spletne strani <https://www.prodajalec.si/prodajni-proces/pogoste-napake.html>
9. Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2011). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 166–176. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.004>
10. Peesker, K. M., Kerr, P. D., Bolander, W., Ryals, L. J., Lister, J. A., & Dover, H. F. (2022). Hiring for sales success: The emerging importance of salesperson analytical skills. *Journal of Business Research*, 144, 17–30. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.018>
11. Gias, S. (2020). A conceptual model of listening e Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.018>
12. Escamilla Vielma, R. D., Segovia-Romo, A., & López Pérez, J. F. (2022). Soft skills in customer service: Sales area in automobile dealers. *Contaduría y Administración*, 67(2), 123–141. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2992>
13. Vukasovič, T., & Fatur, G. (2024). Menedžment prodaje. DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije. https://www.fakulteta.doba.si/upload/monografije/menedzment_prodaje_final.pdf

VESNA LAZIĆ

Povzetek: V članku raziskujem, kako osebna znamka inštruktorja vpliva na zvestobo članov v športno-rekreativnih društvih, s poudarkom na izkušnjah iz društva TOP FIT Celje, kjer delujem že skoraj dve desetletji. Na podlagi pregleda literature, aktualnih podatkov in lastnih praktičnih spoznanj predstavljam ključne dejavnike, ki oblikujejo zaupanje, motivacijo in dolgoročno pripadnost članov. Posebej izpostavljam pomen strokovnosti, avtentične komunikacije, emocionalnega brandinga ter konsistentnosti v odnosu do članov. V članku vključujem tudi vlogo digitalne prisotnosti in predlagam operativni model za krepitev osebne znamke inštruktorja, ki združuje tradicionalne in sodobne pristope. Ugotovitve potrjujejo, da premišljen razvoj osebne znamke inštruktorja ni le marketinška strategija, temveč temelj za stabilnost članstva in trajnostni razvoj športnih organizacij.

Ključne besede: osebna znamka, zvestoba, skupinske vadb, storitvene dejavnosti, digitalna prisotnost, TOP FIT Celje.

OHRANJANJE ZVESTOBE ČLANOV S POMOČJO OSEBNE ZNAMKE INŠTRUKTORJA: IZKUŠNJE IZ DRUŠTVA TOP FIT CELJE

Uvod

Zvestoba članov je temelj dolgoročne stabilnosti in uspešnega razvoja športno-rekreativnih društev. V zadnjih letih se okolje močno spreminja in spremembe se kažejo v porastu konkurence med ponudniki vadb, življenjski slog postaja hitrejši, pričakovanja uporabnikov pa so vse bolj usmerjena v individualizirano izkušnjo. Člani se ne odločajo več zgolj na podlagi cene ali lokacije, temveč na podlagi občutka, ki ga doživijo med vadbo (Kotler 2018). Prav ta občutek je pogosto odvisen od inštruktorja, ki ni le izvajalec programa, temveč ustvarjalec atmosfere, motivator in nosilec vrednot društva. Prav tako številni avtorji poudarjajo, da zvestoba ni več zgolj posledica zadovoljstva, temveč kombinacija zaupanja, emocionalne povezanosti in dosledno ponujene vrednosti (Oliver 1999). V storitvenih dejavnostih je pomemben del izkušnje vezan na osebni stik, zato inštruktor postane eden ključnih nosilcev vrednosti storitve. Osebna znamka strokovnjaka predstavlja nabor lastnosti, ki jih uporabnik zaznava skozi vedenje, komunikacijo in profesionalnost, kar potrjujejo tudi izhodišča o pomenu osebne brandinga v storitvenih sektorjih (Montoya 2008). V športnem okolju, kjer je produkt pretežno neotipljiv, je občutek, ki ga član doživi med vadbo, pogosto pomembnejši od same vadbene metode. Pomen celostne uporabniške izkušnje dodatno izpostavljajo sodobni pristopi k trženju, ki poudarjajo občutek povezanosti in emocionalni odziv kot gonilo dolgoročne zvestobe (Gobe 2001) (Kotler 2018). Prav zaradi tega je razumevanje osebne znamke inštruktorja skozi strokovnost, komunikacijo, karizmo in konsistentnost, pomembno za organizacije, ki želijo zgraditi stabilno in angažirano skupnost članov.

Iz lastnih izkušenj v društvu TOP FIT Celje opažam, da se člani vračajo zaradi kombinacije strokovnosti, pristnega odnosa in občutka pripadnosti, ki ga inštruktor ustvari. Osebna znamka inštruktorja tako postane skupek njegovega znanja, komunikacije, karizme in doslednosti ter postaja ključni diferenciator na trgu, kjer so vadbeni programi pogosto podobni. Kar želim pokazati je, kako premišljen razvoj osebne znamke inštruktorja vpliva na zaupanje, motivacijo in dolgoročno zvestobo članov. Poleg teoretičnih izhodišč vključujem praktične ugotovitve iz skoraj dvajsetletne prakse ter aktualne tržne podatke, ki potrjujejo, da je osebna znamka strateška prednost športnih organizacij. Predstavljam operativni model, ki združuje klasične elemente kakovosti storitev (SERVQUAL) z emocionalnim brandingom in digitalno prisotnostjo, ter predlagam kazalnike in vprašalnik za merjenje izkušnje članov. Cilj je ponuditi uporabne smernice za društva in inštruktorje, ki želijo zgraditi trajno vez s svojimi člani in ustvariti vadbeno okolje, v katerem se ljudje počutijo sprejete, motivirane in povezane. Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč in sprememb v športno-rekreativnem okolju se v tem članku osredotočam na razumevanje vloge inštruktorja pri oblikovanju dolgoročne zvestobe članov. Zato oblikujem raziskovalno vprašanje: Kako osebna znamka inštruktorja vpliva na dolgoročno zvestobo članov v športno-rekreativnem društvu? Namen članka je preveriti, kako se strokovnost, način komunikacije, emocionalni pristop in digitalna prisotnost odražajo v zaznani kakovosti storitve ter v odločitvi članov, da ostanejo del skupnosti. Pri tem se opiram tako na teoretične koncepte kot tudi na praktične ugotovitve iz večletnih izkušenj v društvu TOP FIT Celje.

Osebna znamka inštruktorja in njen vpliv na zvestobo članov

Osebna znamka in storitveno okolje

Osebna znamka inštruktorja v storitvenem športnem okolju ni zgolj marketinški izraz, temveč dejanski skupek lastnosti, ki jih člani zaznavajo skozi vsako interakcijo. Osebna znamka inštruktorja je skupek njegovega znanja, komunikacije, karizme in doslednosti ter postaja ključni diferenciator na trgu, kjer so vadbeni programi pogosto podobni (Montoya 2008). V storitvah, kjer je produkt neotipljiv, je

izkušnja odvisna od ljudi, inštruktor postane ključni nosilec vrednosti. Njegova strokovnost, komunikacija, karizma in doslednost oblikujejo percepcijo kakovosti, ki je pogosto pomembnejša od same vadbene metode.

Model SERVQUAL, ki vključuje dimenzije zanesljivosti, zagotovila, empatije, odzivnosti in otipljivosti, je primeren okvir za merjenje kakovosti storitev v športnih programih (Parasuraman 1988). V praksi to pomeni, da člani ocenjujejo ne le tehnično izvedbo vadbe, temveč tudi občutek varnosti, prijaznost, dostopnost in urejenost prostora. Ko te dimenzije dopolnimo z emocionalnim brandingom torej ustvarjanjem občutka pripadnosti, navdiha in povezanosti, dobimo celovit pristop k gradnji osebne znamke (Gobe 2001).

Iz lastnih izkušenj opažam, da člani ne govorijo o »programu«, temveč o »osebi«, ki jih vodi. Pogosto slišim komentarje, kot so: »Na vadbo ne hodim zaradi vaj, ampak zaradi energije in odnosa dotičnega inštruktorja.« To potrjuje, da je osebna znamka inštruktorja diferenciator, ki presega funkcionalne lastnosti storitve.

Dimenzija SERVQUAL			Primerjava dimenzij SERVQUAL z elementi osebne znamke inštruktorja.
	Kaj pomeni v kontekstu vadbe	Povezava z osebno znamko	
Zanesljivost	Vadbe potekajo po urniku, brez odpovedi	Doslednost in profesionalnost	
Zagotovo	Občutek varnosti, strokovnost inštruktorja	Kompetentnost, kredibilnost	
Empatija	Razumevanje individualnih potreb	Pristnost, človeški pristop	
Odzivnost	Hitra pomoč, prilagoditve vadbe	Komunikacijska spretnost	
Otipljivost	Urejen prostor, oprema, vizualna podoba	Estetika in profesionalna identiteta	

Slika 1: Primerjava dimenzij SERVQUAL z elementi osebne znamke inštruktorja; Vir: lastna priprava v programu Canva

Tabela, ki sem jo sama izdelala prikazuje, kako se dimenzije SERVQUAL povezujejo z elementi osebne znamke inštruktorja, kar skupaj oblikuje kakovostno izkušnjo vadbe. Zanesljivost pomeni, da vadbe potekajo po urniku brez odpovedi, kar krepi občutek doslednosti in profesionalnosti ter gradi zaupanje med člani. Zagotovo se nanaša na občutek varnosti in strokovnosti, ki ga inštruktor izkazuje, kar povečuje njegovo kredibilnost in kompetentnost. Empatija izhaja iz razumevanja individualnih potreb udeležencev, kar ustvarja pristnost in človeški pristop ter pogloblja osebno vez med inštruktorjem in člani. Odzivnost se kaže v hitri pomoči in prilagoditvah vadbe, kar odraža komunikacijsko spretnost in proaktivnost, ki sta ključni za zadovoljstvo uporabnikov. Otipljivost pa vključuje urejen prostor, kakovostno opremo in vizualno podobo, kar krepi estetsko in profesionalno identiteto inštruktorja. Vse te dimenzije skupaj gradijo močno osebno znamko, ki temelji na zaupanju, strokovnosti in pozitivni uporabniški izkušnji, kar neposredno vpliva na zvestobo članov.

Dokazni viri o vlogi inštruktorja pri motivaciji in zvestobi

Raziskave s področja športnih storitev potrjujejo, da je vedenje inštruktorja eden najmočnejših napovednikov dolgoročne zvestobe članov. V storitvenem okolju, kjer je izkušnja odvisna od interakcije med ponudnikom in uporabnikom, postane kakovost odnosa ključna. Številne študije dokazujejo, da se zvestoba oblikuje prek zaznane kakovosti, zadovoljstva in zaupanja, vsi ti dejavniki pa so neposredno povezani z ravnanjem inštruktorja (Oliver 1999).

Verbalna in neverbalna komunikacija, toplina, jasnost navodil ter občutek, da je član opažen in cenjen, ustvarjajo psihološko varnost in motivacijo. Koncept immediacy (neposrednost), ki vključuje prijazne geste, očesni stik in odzivnost, dokazano povečuje notranjo motivacijo in občutek pripadnosti skupini. Ko se član počuti sprejetega, se poveča verjetnost, da bo vztrajal pri vadbi tudi v obdobjih nižje motivacije, kar je ključnega pomena tako za stranko, kot tudi za ponudnika storitev.

Praktični primeri iz društva TOP FIT Celje potrjujejo ugotovitev: člani pogosto poudarjajo, da se vračajo zaradi »energije in odnosa«, ne zgolj zaradi vadbenega programa. To pomeni, da inštruktor ni le izvajalec, temveč ustvarjalec izkušnje, ki presega funkcionalne vidike

storitve. Vedenjski kazalniki, kot so redna udeležba, podaljševanje članarin in priporočila prijateljem, so neposredno povezani z občutkom zaupanja in emocionalne povezanosti, ki jo gradi inštruktor.

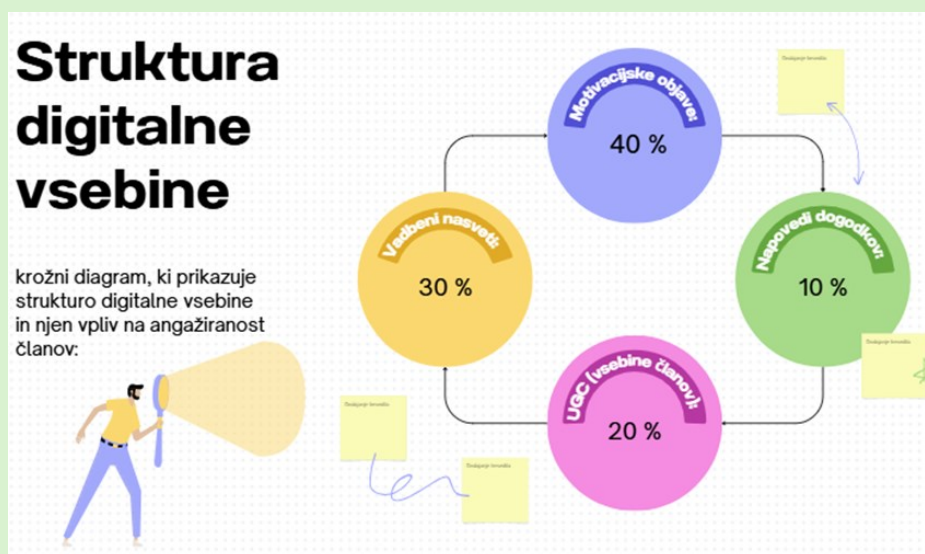
Digitalna prisotnost in hibridna izkušnja

V sodobnem športnem okolju digitalna prisotnost ni več le dodatek, temveč ključni del osebne znamke inštruktorja. Člani pogosto prvi stik z vadbo ali inštruktorjem dobijo prek spleta na družbenih omrežjih, spletnih straneh ali aplikacijah. Zato je usklajenost med digitalno podobo in dejansko izkušnjo v dvorani temelj zaupanja.

Raziskave (Xiao 2025) potrjujejo, da uporaba fitnes vsebin na družbenih omrežjih neposredno in posredno vpliva na vadbeno vedenje. Vsebina, ki je avtentična, v trendu in vključuje prispevke članov (UGC), povečuje angažiranost skupnosti in občutek pripadnosti. Objave z nasveti, kratkimi videi vaj, motivacijskimi mislimi ter utrinki s treningov ustvarjajo občutek bližine in povezanosti tudi izven vadbenega prostora.

Digitalna komunikacija mora biti dosledna in osebna: hitri odgovori na sporočila, pohvale za napredek in napovedi dogodkov krepijo občutek podpore. Pomembno je, da digitalna podoba odraža resnične vrednote in energijo inštruktorja, če je na spletu priazen in motivacijski, v dvorani pa zaprt ali nezainteresiran, se zaupanje hitro poruši.

Hibridna izkušnja, ki združuje fizično vadbo in digitalno interakcijo, postaja standard. Člani pričakujejo dostop do vsebin tudi zunaj vadbenega prostora: video vodiči, nasveti za prehrano, motivacijski izzivi. To ne le povečuje zadovoljstvo, temveč krepi dolgoročno zvestobo, saj se član počuti del skupnosti 24 ur na dan.



Slika 2: Krožni diagram, ki prikazuje strukturo digitalne vsebine

Vir: lastna priprava v programu Canva

Slika prikazuje krožni diagram, ki ponazarja strukturo digitalne vsebine in njen vpliv na angažiranost članov. V ospredju so štiri kategorije vsebin, vsaka z deležem, ki kaže na njihov pomen. Največji delež, 40 %, predstavljajo motivacijske objave, kar pomeni, da so te vsebine ključne za spodbujanje članov k aktivnostim in ohranjanju njihove motivacije. Sledijo vadbeni nasveti z 30 %, ki so pomembni za izobraževanje in podporo članom pri pravilnem izvajanju vaj, kar krepi strokovno podobo inštruktorja. UGC oziroma vsebine, ki jih ustvarijo člani, zavzemajo 20 % in prispevajo k občutku skupnosti ter večji interakciji med člani, saj vključujejo osebne izkušnje in povratne informacije. Najmanjši delež, 10 %, predstavljajo napovedi dogodkov, ki kljub manjšemu obsegu igrajo pomembno vlogo pri informiranju in povezovanju članov z aktivnostmi društva. Skupaj te štiri vrste vsebin ustvarjajo uravnoteženo digitalno strategijo, ki združuje motivacijo, strokovno podporo, interakcijo in obveščanje, kar neposredno vpliva na večjo angažiranost in lojalnost članov.

Operativni model osebne znamke inštruktorja za TOP FIT Celje

Gradnja osebne znamke inštruktorja zahteva sistematičen pristop, ki združuje strokovnost, komunikacijo, emocionalni branding, konsistentnost in digitalno prisotnost. Na podlagi teoretičnih izhodišč in dolgoletne prakse v društvu TOP FIT Celje sem oblikovala model, ki omogoča strukturirano krepitev zvestobe članov.

Ključni elementi modela:

- **Strokovnost:** Redna nadgradnja znanja (varnost, anatomija, prilagajanje vadbe posamezniku). Inštruktor mora slediti trendom in se izobraževati, da ohrani kredibilnost.
- **Komunikacija:** Dosledni mikro-rituali na uri (pozdrav po imenih, pohvale, jasna navodila, ob posebnih priložnostih mini pogostitev ob zaključku vadbe). Ti drobni elementi ustvarjajo občutek sprejetosti in povezanosti.
- **Emocionalni branding:** Ustvarjanje občutka pripadnosti (mini-zmage, skupinski cilji, pohvale). Člani se vračajo zaradi občutka, da so del skupnosti.
- **Konsistentnost:** Predvidljiv slog vodenja in stabilna energija skozi čas, ki se skupaj s trendi nadgrajuje. Konsistentnost gradi zaupanje in zmanjšuje negotovost.
- **Digitalna prisotnost:** Tedenski koledar objav (motivacijske vsebine, UGC, napovedi dogodkov). Digitalni kanali so podaljšek osebne znamke inštruktorja.
- **Merjenje izkušnje:** Kvartalni vprašalnik po načelih SERVQUAL + kazalniki zvestobe (retencija, udeležba, priporočila).
- **Povratne zanke:** Mesečne »retro« seje in mikro-popravki programa glede na povratne informacije članov.

Ključni elementi modela se medsebojno dopolnjujejo in skupaj ustvarjajo celovito strategijo osebne znamke inštruktorja. Temelj predstavlja strokovnost, ki zahteva stalno nadgrajevanje znanja o varnosti, anatomiji in prilagajanju vadbe posamezniku, saj le tako inštruktor ohranja kredibilnost in zaupanje članov. Pomemben gradnik je komunikacija, ki se kaže v doslednih mikro-ritualih, kot so pozdravi po imenih, pohvale in jasna navodila, občasno pa tudi drobne geste, kot je mini pogostitev ob zaključku vadbe. Ti elementi ustvarjajo občutek sprejetosti in povezanosti. Emocionalni branding gradi pripadnost skupnosti prek skupnih ciljev, pohval in občutka dosežkov, kar spodbuja vračanje članov. Konsistentnost zagotavlja predvidljiv slog vodenja in stabilno energijo, ki se nadgrajuje s trendi, kar zmanjšuje negotovost in krepi zaupanje. Digitalna prisotnost deluje kot podaljšek osebne znamke, saj tedenski koledar objav z motivacijskimi vsebinami, vsebinami članov in napovedmi dogodkov povečuje angažiranost. Merjenje izkušnje z rednimi vprašalniki po načelih SERVQUAL ter spremljanje kazalnikov zvestobe omogoča vpogled v zadovoljstvo članov, medtem ko povratne zanke z mesečnimi analizami in mikro-popravki programa zagotavljajo stalno izboljševanje. Skupaj ti elementi ustvarjajo dinamičen, zaupanja vreden in prilagodljiv model, ki krepí lojalnost in dolgoročno uspešnost.

Predlog kazalnikov zvestobe in merilnik izkušnje

Merjenje zvestobe članov je ključno za strateško upravljanje športno-rekreativnih programov. V praksi se zvestoba izraža skozi vedenjske kazalnike in subjektivno zaznano kakovost storitve. Kombinacija obeh pristopov omogoča celovit vpogled v zadovoljstvo in dolgoročno pripadnost članov.

Predlagani vedenjski kazalniki zvestobe:

- **Redna udeležba:** Delež članov, ki doseže vsaj 75 % prisotnosti na mesečni ravni.
- **Podaljševanje članarin:** Stopnja retencije po 3, 6 in 12 mesecih.
- **Priporočila:** Število povabljenih prijateljev ali poskusnih obiskov na člana.
- **Digitalna aktivnost:** Všečki, komentarji, delitve na uradnih kanalih društva.
- **Udeležba na posebnih dogodkih:** Prisotnost na tematskih vadbah, obletnicah, dobrodelnih akcijah.

Merilnik izkušnje (percepcija kakovosti):

Temelji na 15–20 postavkah/vprašanjih po dimenzijah SERVQUAL (zanesljivost, zagotovilo, empatija, odzivnost, otipljivost), dopolnjenih z elementi socialnega okolja (napor, občutek skupnosti) in »flow« (popolne osredotočenosti) doživetja. Vsaka postavka se ocenjuje na Likertovi lestvici (1–5).



Slika 3: Vedenjski kazalniki zvestobe in njihov pomen za dolgoročno stabilnost društva

Vir: lastna priprava v programu Canva

Slika prikazuje pet ključnih vedenjskih kazalnikov zvestobe članov, ki so temelj za oceno stabilnosti in dolgoročne uspešnosti društva.

Analiza teh kazalnikov razkriva večplastno sliko odnosa med člani in organizacijo:

- Redna udeležba je najosnovnejši pokazatelj zvestobe. Visoka prisotnost na vadbah pomeni, da člani ne le kupijo storitev, temveč jo aktivno uporabljajo, kar kaže na zadovoljstvo in vgrajeno navado. Za društvo to pomeni stabilno jedro članov, ki zagotavlja predvidljivost prihodkov in živahno skupnost.
- Podaljševanje članarin je neposreden finančni indikator zvestobe. Ko člani podaljšujejo članarine več mesecev ali let, to potrjuje njihovo dolgoročno zaupanje v kakovost storitve. Za društvo je ta kazalnik ključen, saj vpliva na likvidnost in omogoča strateško načrtovanje.
- Priporočila prijateljem so znak visoke stopnje zadovoljstva in zaupanja. Člani, ki aktivno vabijo druge, delujejo kot ambasadorji društva, kar zmanjšuje stroške pridobivanja novih članov in krepi ugled organizacije.
- Digitalna aktivnost (všečki, komentarji, delitve) odraža sodobno dimenzijo zvestobe, pripadnost skupnosti tudi izven vadbenega prostora. Aktivni odzivi na družbenih omrežjih povečujejo vidnost društva in ustvarjajo občutek povezanosti 24 ur na dan.
- Udeležba na posebnih dogodkih (tematske vadbe, obletnice, dobrodelne akcije) potrjuje emocionalno vez med članom in društvom. Takšna angažiranost presega osnovno storitev in kaže na globoko pripadnost, ki jo je najtežje doseči, a prinaša največjo stabilnost.

Kazalniki skupaj potrjujejo, da zvestoba ni enodimenzionalna. Zvestoba vključuje vedenjske, socialne in emocionalne elemente. Društvo, ki sistematično spremlja te kazalnike, lahko pravočasno zazna spremembe v angažiranosti in prilagodi strategijo (npr. okrepitev komunikacije, uvedba novih dogodkov, digitalnih vsebin).

Redno merjenje teh kazalnikov omogoča strateško upravljanje članstva, krepitev dolgoročne stabilnosti in optimizacijo virov. V praksi to pomeni večjo predvidljivost prihodkov, močnejšo skupnost in konkurenčno prednost na trgu, kjer je zvestoba članov ključna za obstoj in rast.

Osnutek vprašalnika za merjenje izkušnje (SERVQUAL + dodatne dimenzije)

Prilagam predlogo vprašalnika kako lahko fitnes društva merijo izkušnje svojih obiskovalcev.

Vprašalnik je zasnovan po Likertovi lestvici (1 = popolnoma se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam).

Predvidene dimenzije katerim dajem poudarek so: zanesljivost, zagotovilo, empatija, odzivnost, otipljivost, ter dodatne postavke za napor, občutek skupnosti in flow (popolne osredotočenosti).

1. Vadbe potekajo po napovedanem urniku brez odpovedi.
2. Inštruktor dosledno izvaja program, kot je obljubljeno.
3. Inštruktor izkazuje strokovno znanje in kompetentnost.
4. Počutim se varno med vadbo.
5. Inštruktor razume moje individualne potrebe.
6. Čutim, da mi je namenjena osebna pozornost.
7. Inštruktor hitro odgovori na vprašanja in prošnje.
8. Prilagodi vadbo, kadar je to potrebno.
9. Prostor in oprema sta urejena in čista.
10. Vizualna podoba (obleka, pripomočki) je profesionalna.
11. Na vadbi se počutim sprejetega v skupino.
12. Vzdušje na vadbi je pozitivno in spodbudno.
13. Inštruktor spodbuja občutek skupnosti.
14. Doživljam občutek "flow" (popolne osredotočenosti) med vadbo.
15. Digitalna komunikacija (objave, sporočila) je usklajena z osebnim pristopom.
16. Prejemam pohvale in priznanja za napredek.
17. Po vadbi se počutim motiviranega za nadaljevanje.

Predlagani vprašalnik ni zgolj zbirka trditev, temveč praktično orodje, ki društvom omogoča sistematično spremljanje kakovosti izkušnje svojih članov. Zasnova po modelu SERVQUAL zagotavlja, da se merijo ključne dimenzije storitvene kakovosti, medtem ko dodatne postavke (občutek skupnosti, flow, digitalna komunikacija) odražajo sodobne trende in potrebe uporabnikov.

Uporaba vprašalnika v praksi prinaša več prednosti:

- Pravočasno zaznavanje sprememb v zadovoljstvu članov, kar omogoča hitre prilagoditve programa.
- Krepitev zaupanja, saj člani vidijo, da društvo aktivno spremlja njihovo mnenje.
- Podlaga za strateške odločitve, kot so izboljšave komunikacije, uvedba novih storitev ali digitalnih vsebin.

Priporočam, da se vprašalnik izvaja kvartalno, rezultati pa analizirajo po dimenzijah, da se ugotovi, kje so močne točke in kje priložnosti za izboljšave. Tak pristop ne le meri zadovoljstvo, temveč gradi kulturo stalnega razvoja in partnerskega odnosa med društvom in člani.

Zaključek

Na podlagi pregleda literature in lastnih izkušenj lahko zaključim, da osebna znamka inštruktorja pomembno oblikuje izkušnjo člana in je eden najvplivnejših dejavnikov pri odločitvi, ali bo posameznik ostal del športno rekreativnega društva tudi na daljši rok. Teoretični viri, ki obravnavajo zvestobo, zaznajo kakovost storitev in emocionalno povezanost, opozarjajo na to, da odnosi, pristnost in način komunikacije pogosto pretehtajo nad funkcionalnimi lastnostmi same vadbe. V praksi se to kaže zelo jasno. Člani društva TOP FIT Celje pogosto poudarjajo, da se vračajo zaradi občutka sprejetosti, zaradi energije na vadbi in zaradi odnosa, ki ga vzpostavi inštruktor. Takšne povratne informacije potrjujejo, da osebna znamka ni nekaj abstraktnega, temveč se gradi v vsakodnevnih drobnih dejanjih, kot so pozornost do vsakega posameznika, dosledna podpora in jasna sporočila, ki ustvarjajo občutek varnosti in pripadnosti.

V članku sem preučevala, kako se strokovnost, komunikacija, emocionalni pristop, konsistentnost in digitalna prisotnost povezujejo v celoto, ki oblikuje zaznano vrednost vadbe. Izkazalo se je, da so dimenzije modela SERVQUAL zelo uporaben okvir za razumevanje teh povezav. Zanesljivost, zagotovilo, empatija, odzivnost in otipljivost so elementi, ki jih člani hitro opazijo in jih povezujejo s kakovostjo vadbe, hkrati pa so neposredno povezani s tem, kako močno doživljajo osebno znamko inštruktorja. Ko se ti vidiki prepletajo z emocionalnim brandingom, nastane okolje, v katerem se člani počutijo vključene, motivirane in slišane. Takšno okolje je ključni nosilec njihove dolgoročne zvestobe.

Poseben pomen ima tudi digitalna prisotnost, ki je v zadnjih letih postala naravni podaljšek osebne znamke. Ko so digitalne vsebine avtentične, ko odražajo dejanske vrednote inštruktorja in ko so dosledno povezane z izkušnjo v dvorani, se poveča občutek bližine in povezanosti. Člani se tako z inštruktorjem srečujejo ne samo na vadbi, temveč tudi v vsakdanjih trenutkih preko objav, sporočil in motivacijskih vsebin. S tem se občutek skupnosti še dodatno krepi, kar močno vpliva na zvestobo.

Raziskovalno vprašanje, ki sem ga postavila, se je glasilo, »Kako osebna znamka inštruktorja vpliva na dolgoročno zvestobo članov?« Na podlagi vseh ugotovitev lahko odgovorim, da vpliva izrazito in na več ravneh hkrati. Člani se vračajo tja, kjer se počutijo opažene, kjer dobijo jasna navodila, kjer začutijo, da je njihov napredek pomemben in kjer je odnos zgrajen na zaupanju in doslednosti. Vse te elemente ustvarja inštruktor s svojo osebno znamko in s tem, kako jo vsak dan udejanja v praksi. Zato lahko rečem, da osebna znamka ni dodatek ali trženjski izraz, ampak temeljni gradnik odnosa med društvom in njegovimi člani.

V prihodnje vidim največjo priložnost v še bolj premišljenem spremljanju izkušnje članov, v jasnejšem povezovanju teorije s prakso in v načrtnem razvoju osebne znamke vsakega inštruktorja. Ko društvo vложи čas v svoje ljudi, v njihov profesionalni razvoj in v njihovo sposobnost ustvarjanja pristnih odnosov, se to povrne v stabilnem članstvu, večji angažiranosti in v skupnosti, ki se razvija skupaj. To so temelji, na katerih lahko športno rekreativna društva gradijo dolgoročno prihodnost.

Na podlagi vseh ugotovitev in dolgoletnega dela v vadbenem okolju bi ob tem želela izpostaviti tudi kratko priporočilo za inštruktorje. Pri delu z ljudmi se kot najpomembnejše izkaže tisto, kar v teoriji pogosto omenimo le poredko ali posredno. Člani se na vadbe vračajo predvsem zaradi občutka, ki ga imajo ob osebi, ki vodi skupino. Zato je smiselno, da inštruktorji poleg strokovnega znanja negujejo tudi pristnost, jasnost v komunikaciji in občutek za posameznika. Člani hitro opazijo, kdo se jim res posveti in kdo zna ustvariti vzdušje, v katerem se počutijo dobrodošle. Kot izredno dragocena se izkaže tudi sposobnost prepoznavanja trenutkov, ko nekdo potrebuje dodatno spodbudo ali preprosto občutek, da je opažen. Takšne majhne pozornosti močno vplivajo na to, kako posameznik doživlja vadbo in kako trdno ostaja povezan s skupino. Prav tako pa v današnjem digitalnem svetu igra pomembno vlogo digitalna prisotnost, vendar pod pogojem, da je iskrena in odraža resnične vrednote inštruktorja, saj na ta način ohranja stik s člani tudi zunaj vadbenega prostora. Največ pa lahko inštruktor naredi s tem, da ostane dosleden v svojem pristopu, da gradi odnose z ljudmi in da jim pokaže, da njihov napredek nekaj pomeni. Ko je odnos zgrajen na zaupanju in iskrenosti, osebna znamka postane naraven odraz človeka, ki stoji pred skupino, člani pa to začutijo in se vračajo z večjo motivacijo in pripadnostjo.

Viri in literatura:

1. Gobe, M. (2001). (n.d.). Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. Allworth Press. (1)
2. Kotler, P. , & A. G. (2018). (n.d.). Principles of Marketing. (2)
3. Montoya, P. , & V. T. (2008). (n.d.). The Brand Called You. McGraw-Hill. (3)
4. Oliver, R. L. (1999). (n.d.). Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63(4), 33–44. (4)
5. Parasuraman, A. , Z. V. A. , & B. L. L. (1988). (n.d.). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40. (5)
6. Xiao, X. , H. D. , & L. G. (2025). (n.d.). The impact of fitness social media use on exercise behavior. Frontiers in Psychology, 16. (6)

KSENIJA HIRŠMAN

Povzetek: Prispevek obravnava vlogo marketinške strategije pri trajnostnem razvoju neprofitnih strelskih društev v Sloveniji. Na podlagi teoretične in konceptualne analize literature s področja neprofitnega in športnega marketinga, teorije legitimnosti ter managementa športnih organizacij članek analizira specifične izzive strelskih društev, povezane z javno percepcijo, varnostjo, etiko in odnosom do lokalnega okolja. Ugotovitve teoretične analize kažejo, da celostna marketinška strategija predstavlja ključno orodje za krepitev legitimnosti, stabilnosti in dolgoročnega razvoja strelskih društev.

Ključne besede: strelska društva, neprofitni marketing, športni marketing, trajnostni razvoj.

VLOGA MARKETINŠKE STRATEGIJE PRI TRAJNOSTNEM RAZVOJU NEPROFITNIH STRELSKIH DRUŠTEV V SLOVENIJI

Uvod

Športna društva v Sloveniji predstavljajo temelj organiziranega športnega delovanja in imajo pomembno vlogo pri razvoju lokalnih skupnosti, socialnega kapitala ter prostovoljstva (Bednarik, Kolar & Jurak, 2010; Žnidaršič, 2013). Med njimi imajo strelska društva posebno mesto, saj delujejo v športni panogi z dolgoletno tradicijo, hkrati pa v družbeno občutljivem in strogo reguliranem okolju. Njihovo delovanje presega tekmovalni vidik in vključuje vzgojno izobraževalno funkcijo, razvoj osebnostnih lastnosti ter spodbujanje discipline, odgovornosti in spoštovanja pravil, zlasti pri mladih.

Kot neprofitne športne organizacije se strelska društva soočajo s številnimi izzivi, značilnimi za celoten neprofitni sektor, med katere sodijo omejeni finančni viri, velika odvisnost od prostovoljskega dela ter potreba po stalnem upravičevanju družbenega pomena organizacije (Lesjak, 2015). Ti izzivi so pri strelskih društvih še izrazitejši zaradi specifične narave dejavnosti. Javna percepcija strelskega športa je namreč pogosto obremenjena s stereotipi, ki izhajajo iz širših družbenih razprav o orožju in nasilju, pri čemer se športno strelstvo nemalokrat neupravičeno enači z drugimi oblikami uporabe orožja.

Sodobno športno okolje zaznamujejo profesionalizacija, digitalizacija in povečana konkurenca za prosti čas posameznikov. Kot poudarjajo Mullin, Hardy in Sutton (2014), športne organizacije brez strateškega pristopa k marketingu vse težje dosegajo stabilno delovanje. Tudi v neprofitnem sektorju marketing presega zgolj promocijsko funkcijo in predstavlja sistematičen proces ustvarjanja vrednosti za različne deležnike ter podporo poslanstvu organizacije (Kotler & Keller, 2016).

Posebnost strelskih društev je njihovo delovanje v okolju, kjer imata varnost in etika osrednjo vlogo. Marketinški pristopi morajo biti zato tesno povezani z odgovorno komunikacijo, transparentnostjo in dolgoročnim grajenjem zaupanja, kar je ključno za legitimnost organizacije (Suchman, 1995; Rant & Konečnik Ruzzier, 2018). Kljub temu je v slovenskem prostoru relativno malo sistematičnih obravnav, ki bi marketing v strelskih društvih analizirale kot strateški dejavnik trajnostnega razvoja.

Ključni problem, ki ga prispevek naslavlja, je dejstvo, da strelska društva zaradi specifične javne percepcije in regulativnega okvira potrebujejo posebej premišljene marketinške pristope za zagotavljanje legitimnosti in trajnostnega razvoja.

Na tej podlagi je oblikovano raziskovalno vprašanje: Kako in v kolikšni meri lahko celostna marketinška strategija prispeva k trajnostnemu razvoju neprofitnih strelskih društev v Sloveniji?

Namen članka je teoretično analizirati vlogo marketinške strategije v neprofitnih strelskih društvih, cilj prispevka pa je prispevati k boljšemu razumevanju marketinga kot strateškega orodja trajnostnega razvoja, legitimnosti in stabilnosti strelskih društev v slovenskem družbenem prostoru.

Metodološka zasnova raziskave

Prispevek temelji na teoretični in konceptualni analizi strokovne in znanstvene literature s področja neprofitnega in športnega marketinga, managementa športnih organizacij ter teorije legitimnosti. Namen raziskave ni empirično preverjanje hipotez, temveč poglobljeno razumevanje vloge marketinške strategije kot strateškega dejavnika trajnostnega razvoja neprofitnih strelskih društev.

Uporabljena je bila sistematična analiza domače in tuje literature, pri čemer so bili v izbor vključeni:

- znanstveni članki iz recenziranih revij,
- monografije in visokošolski učbeniki,
- strokovni dokumenti in panožni akti s področja športa.

Kriteriji izbora virov so vključevali:

- vsebinsko relevantnost za neprofitni in športni marketing,
- poudarek na organizacijski legitimnosti, trajnosti in odnosih z deležniki,

- aktualnost virov, zlasti pri obravnavi digitalnega marketinga in družbene odgovornosti.

Časovni okvir uporabljenih virov večinoma zajema obdobje od leta 1995 do 2025, kar omogoča vključitev klasičnih teoretičnih izhodišč (npr. teorije legitimnosti) ter sodobnih marketinških konceptov. Vsebinsko je analiza omejena predvsem na evropski in slovenski kontekst, saj delovanje strelskih društev pomembno zaznamujejo nacionalni pravni, kulturni in družbeni okviri.

Takšen metodološki pristop omogoča oblikovanje konceptualnega okvira, ki predstavlja izhodišče za nadaljnje empirične raziskave ter praktično uporabo ugotovitev v neprofitnih športnih organizacijah.

Teoretična izhodišča marketinga v neprofitnem športu

Neprofitni marketing in poslanstvo organizacije

Marketing v neprofitnih organizacijah se bistveno razlikuje od marketinga v profitnem sektorju. Njegov osnovni namen ni ustvarjanje dobička, temveč uresničevanje poslanstva organizacije in ustvarjanje družbene vrednosti (Kotler & Keller, 2016). Uspešnost neprofitnega marketinga se zato ne meri v tržnih deležih ali prihodkih, temveč v stopnji doseganja družbenih ciljev, zadovoljstvu deležnikov in dolgoročni vzdržnosti organizacije.

V športnih društvih marketing podpira razvoj programov, pridobivanje in zadrževanje članov, komunikacijo z javnostmi ter pridobivanje finančnih in materialnih virov. Bednarik et al. (2010) poudarjajo, da je za učinkovito delovanje športnih organizacij ključno, da vodstva razumejo marketing kot sestavni del managementa in ne kot obrobno podporno dejavnost.

Športni marketing in identiteta organizacije

Športni marketing temelji na visoki stopnji čustvene vpletenosti posameznikov in močni identifikaciji s športno organizacijo (Mullin et al., 2014). Športne organizacije ne tržijo zgolj storitev, temveč tudi simbolne vrednote, kot so tradicija, uspeh, pripadnost in skupnost.

V neprofitnih športnih organizacijah ima identiteta posebno vlogo, saj vpliva na zaznano verodostojnost in ugled organizacije (Konečnik Ruzzier & Rant, 2016). Pri strelskih društvih mora biti identiteta jasno povezana z vrednotami varnosti, odgovornosti in etike, saj le tako lahko prispeva k pozitivni javni podobi in dolgoročni legitimnosti.

Marketing in legitimnost

Legitimnost organizacije pomeni splošno zaznano primernost njenega delovanja v določenem družbenem okolju (Suchman, 1995). Neprofitne športne organizacije so še posebej odvisne od legitimnosti, saj brez zaupanja javnosti težko pridobivajo člane, prostovoljce in podporo lokalnih skupnosti.

Marketing ima pri tem ključno vlogo, saj omogoča aktivno oblikovanje pomenov, vrednot in interpretacij, povezanih z delovanjem organizacije. Dosledna in etična komunikacija bistveno prispeva k zaznani legitimnosti neprofitnih organizacij (Rant & Konečnik Ruzzier, 2018).

Družbena sprejemljivost

Poleg formalne legitimnosti, ki temelji na skladnosti delovanja organizacije z zakonodajo in institucionalnimi pravili, sodobna literatura vse pogosteje poudarja pomen družbene sprejemljivosti. Ta se nanaša na neformalno, a ključno podporo lokalne skupnosti in širše javnosti, ki presega zgolj zakonsko dovoljenje za delovanje.

Družbena sprejemljivost temelji na zaupanju, zaznani odgovornosti in skladnosti delovanja organizacije z vrednotami okolja, v katerem deluje. Za strelska društva je ta vidik še posebej pomemben, saj delujejo v družbeno občutljivi panogi, kjer so vprašanja varnosti, etike in odgovorne rabe orožja stalno prisotna v javnem diskurzu.

Marketing pri tem omogoča proaktivno upravljanje odnosov z lokalnim okoljem, transparentno komunikacijo ter sistematično predstavitev družbene koristi strelskega športa. Podobno kot v drugih panogah, ki delujejo v občutljivih okoljih (npr. energetika ali ravnanje z odpadki), tudi strelska društva dolgoročno ne morejo uspešno delovati brez implicitne podpore skupnosti. Družbena sprejemljivost tako predstavlja nadgradnjo legitimnosti in pomemben element trajnostnega razvoja, saj vpliva na stabilnost delovanja, sodelovanje z lokalnimi institucijami ter dolgoročno zaupanje deležnikov.

Posebnosti strelskih društev kot marketinški izziv

Javna percepcija in stereotipi

Javna percepcija strelskega športa je pogosto obremenjena s stereotipi, ki izhajajo iz širših družbenih razprav o orožju in nasilju. Takšna percepcija lahko negativno vpliva na ugled strelskih društev in otežuje njihovo delovanje v lokalnem okolju.

Marketing v tem kontekstu prevzema tudi izobraževalno vlogo. S premišljeno komunikacijo, ki poudarja športni značaj strelstva, olimpijski status discipline ter stroge varnostne standarde, lahko društva prispevajo k zmanjševanju predsodkov in krepitevi zaupanja javnosti.

Varnost, regulacija in etika

Strelska društva delujejo v strogo reguliranem okolju, ki zahteva dosledno spoštovanje zakonodaje in etičnih standardov. Kodeks etike v športnem strelstvu, ki ga je sprejela Strelska zveza Slovenije (2025), predstavlja temelj odgovornega delovanja.

Varnostni protokoli, strokovno usposobljeni trenerji in nadzorovano okolje vadbe niso zgolj obveznost, temveč tudi pomemben element zaznane kakovosti in profesionalnosti društva. Družbena odgovornost športnih organizacij pomembno prispeva k legitimnosti in trajnostni naravnosti (Stanonik in Bučar, 2018).

Marketinška strategija in trajnostni razvoj

Marketinška strategija predstavlja dolgoročen okvir odločanja, ki povezuje cilje organizacije, ciljne skupine in vrednostno ponudbo (Shank & Lyberger, 2015). V neprofitnih strelskih društvih mora biti strategija tesno povezana s poslanstvom in etičnimi načeli, saj le tako lahko prispeva k trajnostnemu razvoju.

Celostno razumevanje vloge marketinga pri trajnostnem razvoju strelskih društev je prikazano na Sliki 1, ki ponazarja povezavo med marketinško strategijo, legitimnostjo, stabilnostjo članstva in dolgoročnim razvojem organizacije.



Slika 5: Marketing kot strateško orodje trajnostnega razvoja strelskih društev
Vir: Lasten

Trajnostni razvoj v tem kontekstu pomeni stabilno članstvo, raznolike finančne vire, kakovostno strokovno delo ter pozitiven odnos z lokalno skupnostjo. Marketing omogoča usklajevanje teh razsežnosti in prilagajanje spremembam v okolju, kot so demografski trendi in digitalizacija komunikacij (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Operacionalizacija marketinške strategije v strelskih društvih

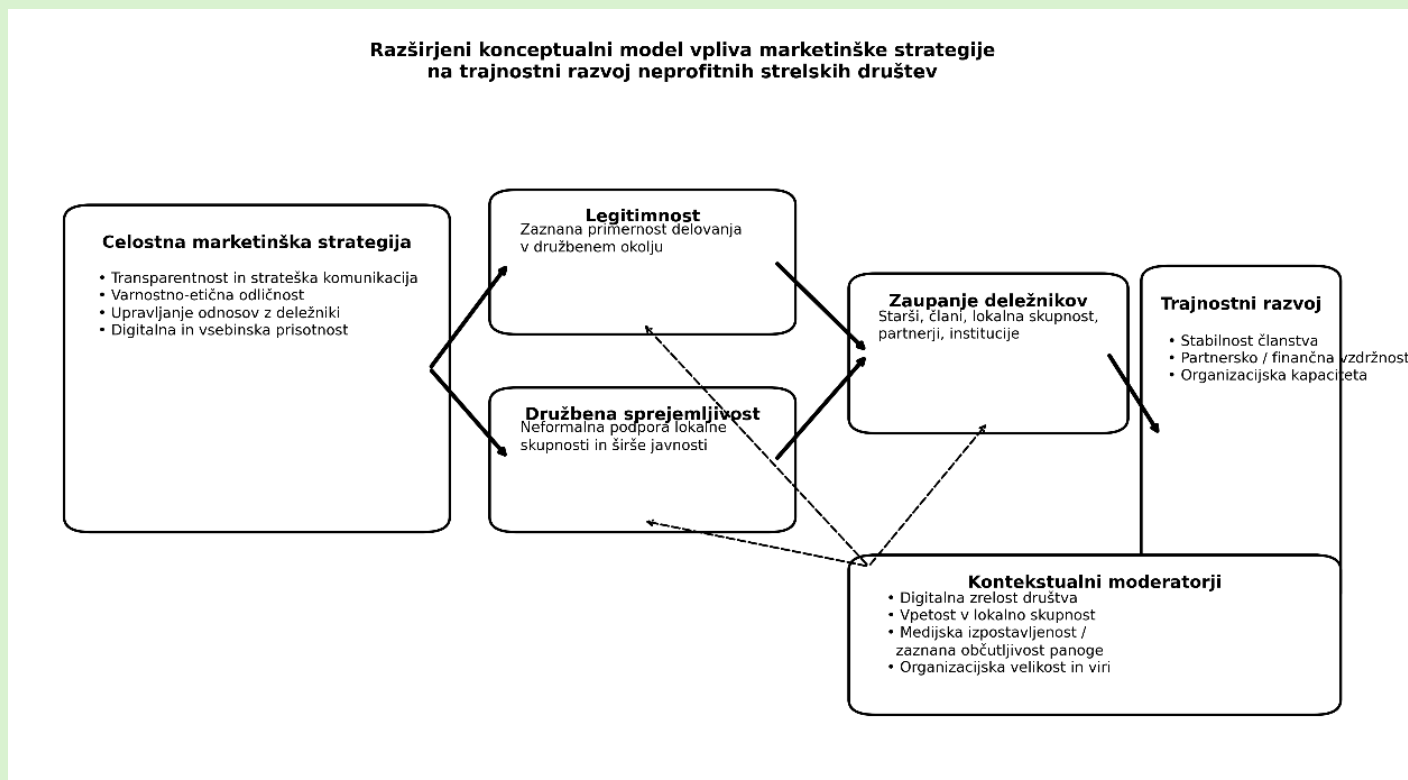
Za učinkovito implementacijo celostne marketinške strategije v neprofitnih strelskih društvih je smiselno uporabiti prilagojen marketinški splet 7P, ki omogoča povezovanje strateških ciljev s konkretnimi aktivnostmi.

- Produkt (Product): športno vzgojni programi, rekreativne in tekmovalne dejavnosti, izobraževanja o varnosti.
- Cena (Price): članarine, vadbine in drugi prispevki, ki morajo biti dostopni in utemeljeni z dodano vrednostjo.
- Distribucija (Place): dostopnost strelišč, urniki vadb, vključevanje lokalnega okolja.
- Promocija (Promotion): odgovorna in informativna komunikacija, poudarek na varnosti in športnih vrednotah.
- Ljudje (People): strokovno usposobljeni trenerji, prostovoljci in vodstvo kot nosilci ugleda.
- Procesi (Process): jasni varnostni protokoli ter transparentni postopki včlanjevanja in delovanja.
- Fizični dokazi (Physical evidence): urejeno strelišče, oprema, vizualna podoba in dokumentacija.

Takšna operacionalizacija omogoča prenos teoretičnih konceptov v prakso ter krepi zaznano profesionalnost in legitimnost društev.

Razširjeni konceptualni model

Za nadaljnji razvoj raziskovalnega področja je smiselno nadgraditi osnovni model (Slika 1) z razširjenim konceptualnim okvirom, ki pojasni posredne mehanizme vpliva marketinga na trajnostni razvoj. Razširjeni model predpostavlja, da celostna marketinška strategija vpliva na trajnostni razvoj predvsem posredno prek legitimnosti, družbene sprejemljivosti in zaupanja deležnikov.



Slika 6: Razširjeni konceptualni model vpliva marketinške strategije na trajnostni razvoj neprofitnih strelskih društev

Vir: Lasten

Ciljne skupine in odnosi z deležniki

Mladina in starši

Mladi predstavljajo ključno ciljno skupino za dolgoročni obstoj strelskih društev. Ker o vključevanju otrok pogosto odločajo starši, mora biti marketinška komunikacija usmerjena tudi nanje. Poudarjanje varnosti, vzgojnih učinkov in strokovnega vodenja je ključno za pridobivanje njihovega zaupanja.

Rekreativni člani, tekmovalci in prostovoljci

Različne skupine članov imajo različna pričakovanja, zato je nujno oblikovati diferencirane programe in komunikacijo. Prostovoljci predstavljajo pomemben človeški kapital društev, kar dodatno poudarja potrebo po sistematičnem upravljanju odnosov (Lesjak, 2015).

Lokalna skupnost

Lokalna skupnost je pomemben vir legitimnosti in podpore. Aktivno sodelovanje z občinami, šolami in drugimi organizacijami prispeva k večji vpetosti društev v okolje in dolgoročni stabilnosti (Žnidaršič, 2013).

Digitalni marketing, vsebinski marketing in partnerstva

Digitalni marketing omogoča stroškovno učinkovito in ciljno usmerjeno komuniciranje z različnimi javnostmi (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Tuten & Solomon, 2020). Vsebinski marketing, ki vključuje izobraževalne vsebine in predstavitev zgodb članov, omogoča dolgoročno gradnjo zaupanja.

Sponzorstva in partnerstva, ki temeljijo na skupnih vrednotah, predstavljajo pomemben element trajnostnega razvoja neprofitnih športnih organizacij (Srakar & Vecco, 2017). Med tipične primere dobrih praks v neprofitnih strelskih društvih sodijo:

- organizacija odprtih dni za lokalno javnost,
- sodelovanje s šolami in mladinskimi organizacijami,
- izvedba varnostnih in izobraževalnih delavnic,
- redno objavljane vsebin, ki predstavljajo športni vidik strelstva in zgodbe članov.

Takšni pristopi prispevajo k večji transparentnosti, zmanjševanju predsodkov in dolgoročni gradnji zaupanja.

Kazalniki uspešnosti marketinške strategije

Uspešnosti marketinške strategije v neprofitnih strelskih društvih ni smiselno meriti zgolj s finančnimi kazalniki, temveč predvsem z nefinančnimi kazalniki družbenega učinka. Med ključne kazalnike sodijo:

- stabilnost in rast članstva,
- vključenost mladih in dolgoročna zadržanost članov,
- stopnja zaupanja staršev mladoletnih članov,
- ugled in podpora v lokalni skupnosti,
- doseg in kakovost digitalnih izobraževalnih vsebin.

Ti kazalniki omogočajo celovitejšo oceno prispevka marketinga k trajnostnemu razvoju ter podpirajo strateško odločanje vodstev društev.

Ugotovitve

Raziskovalno vprašanje je bilo usmerjeno v razumevanje, kako in v kolikšni meri lahko celostna marketinška strategija prispeva k trajnostnemu razvoju neprofitnih strelskih društev v Sloveniji. Na podlagi izvedene teoretične analize literature je mogoče ugotoviti, da celostna marketinška strategija k trajnostnemu razvoju prispeva predvsem prek krepitev organizacijske legitimnosti, družbene sprejemljivosti in zaupanja ključnih deležnikov. Marketing deluje kot strateški mehanizem, ki povezuje varnost, etiko, komunikacijo in upravljanje odnosov, kar se odraža v stabilnosti članstva, podpori lokalne skupnosti in dolgoročni organizacijski vzdržnosti.

Analiza literature potrjuje, da ima marketing v neprofitnih strelskih društvih večplastno vlogo. V slovenskem kontekstu je posebej pomembna vloga marketinga pri upravljanju legitimnosti in javne percepcije. Celostna marketinška strategija se izkazuje kot učinkovit okvir za povezovanje varnosti, etike, komunikacije in odnosov z deležniki v podporo trajnostnemu razvoju.

Pomemben izziv ostaja prenos teoretičnih konceptov v prakso, zlasti v manjših društvih z omejenimi kadrovskimi in finančnimi viri. Ker prispevek temelji na teoretični analizi literature, predstavlja to njegovo glavno omejitev, hkrati pa odpira možnosti za nadaljnje empirične raziskave.

Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale anketno merjenje zaznave javnosti, analizo digitalnih kanalov društev ali primerjalne študije med različnimi regijami. Posebej relevantna je tudi primerjalna analiza med strelskimi društvi in drugimi družbeno občutljivimi športnimi panogami ter empirična preveritev razširjenega konceptualnega modela (Slika 2).

Ključna ugotovitev prispevka je, da marketing v strelskih društvih ni zgolj promocijska dejavnost, temveč strateški mehanizem upravljanja odnosov, legitimnosti, družbene sprejemljivosti in zaupanja.

Zaključek

Raziskovalno vprašanje je naslovljalo vlogo celostne marketinške strategije pri trajnostnem razvoju neprofitnih strelskih društev v Sloveniji. Na podlagi izvedene teoretične analize literature je mogoče ugotoviti, da celostna marketinška strategija predstavlja osrednji strateški mehanizem trajnostnega razvoja teh organizacij.

Ugotovitve kažejo, da marketing na trajnostni razvoj neprofitnih strelskih društev ne vpliva zgolj neposredno, temveč predvsem prek posrednih mehanizmov, kot so krepitev organizacijske legitimnosti, družbene sprejemljivosti in zaupanja ključnih deležnikov. V skladu s teorijo legitimnosti (Suchman, 1995) marketinške aktivnosti omogočajo oblikovanje in vzdrževanje zaznane primernosti delovanja društev v širšem družbenem okolju, kar je v družbeno občutljivih in reguliranih športnih panogah ključnega pomena za dolgoročno stabilnost.

Celostna marketinška strategija, ki je usklajena s poslanstvom, etičnimi načeli in varnostnimi standardi, prispeva k trajnostnemu razvoju z učinkovitim upravljanjem odnosov z deležniki, transparentno komunikacijo ter konsistentnim prenosom vrednot strelskega športa. To se odraža v večji stabilnosti članstva, okrepljeni podpori lokalne skupnosti ter večji organizacijski in partnerski vzdržnosti. V tem kontekstu je mogoče zaključiti, da je prispevek marketinške strategije k trajnostnemu razvoju strateškega in dolgoročnega pomena, saj omogoča legitimno, družbeno sprejemljivo in vzdržno delovanje neprofitnih strelskih društev v slovenskem prostoru.

Cilj prispevka je bil analizirati vlogo celostne marketinške strategije kot strateškega dejavnika trajnostnega razvoja neprofitnih strelskih društev v Sloveniji ter pojasniti, kako lahko marketing prispeva k legitimnosti, stabilnosti in dolgoročnemu razvoju teh organizacij v družbeno občutljivem in strogo reguliranem okolju. Na podlagi teoretičnih izhodišč in ugotovitev analize literature je mogoče zaključiti, da je zastavljeni cilj dosežen.

Analiza je pokazala, da marketing v neprofitnih strelskih društvih ne predstavlja zgolj podporne ali promocijske funkcije, temveč deluje kot celosten strateški mehanizem upravljanja odnosov z deležniki, javne percepcije in organizacijske legitimnosti. V kontekstu strelskega športa, kjer so varnost, etika in odgovornost ključne družbene vrednote, marketing ne deluje zgolj kot komunikacijsko orodje, temveč tudi kot mehanizem sistematičnega oblikovanja zaznavanja poslanstva in družbenega pomena društev.

Prispevek dodatno pokaže, da v praksi pogosto obstaja razkorak med teoretično prepoznano vlogo marketinga in njegovo dejansko implementacijo v strelskih društvih. Marketing je lahko razumljen fragmentarno in priložnostno, kar zmanjšuje njegov potencial kot strateškega orodja. Kljub temu analiza literature kaže na jasno povezavo med marketingom ter varnostjo, etiko in ugledom v lokalnem okolju, kar predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj marketinških praks.

Celostna marketinška strategija se izkaže kot ključni dejavnik trajnostnega razvoja, saj omogoča stabilnost članstva, krepitev odnosov z lokalno skupnostjo in dolgoročno legitimnost delovanja. Marketing, ki je usklajen s poslanstvom in vrednotami strelskih društev, prispeva k temu, da so ta v javnosti prepoznana kot odgovorne, strokovne in družbeno koristne organizacije.

Na podlagi ugotovitev prispevka je mogoče oblikovati naslednja priporočila:

- Vodstva strelskih društev naj marketing obravnavajo kot sestavni del strateškega upravljanja.
- Panožne zveze naj podpirajo razvoj skupnih komunikacijskih standardov in izobraževanj.
- Lokalni odločevalci naj prepoznajo vlogo društev pri razvoju socialnega kapitala in mladinskih programov.
- Marketinške aktivnosti naj temeljijo na etiki, varnosti in transparentnosti.
- Razvoj digitalnih kompetenc naj postane strateška prioriteta.

Viri in literatura:

1. Bednarik, J., Kolar, E., & Jurak, G. (2010). *Management športnih organizacij*. Fakulteta za šport, Univerza v Ljubljani.
2. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
4. Konečnik Ruzzier, M., & Rant, M. (2016). Identiteta in ugled neprofitnih organizacij. *Marketing*, 47(3), 165–176.
5. Lesjak, D. (2015). Management neprofitnih organizacij v Sloveniji. *Management*, 10(2), 89–104.
6. Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4th ed.). Human Kinetics.
7. Mulej, M., & Dyck, R. (2014). *Social responsibility beyond neoliberalism and charity*. Bentham Science Publishers. <https://doi.org/10.2174/97816080583121140101>
8. Rant, M., & Konečnik Ruzzier, M. (2018). Blagovne znamke v neprofitnem sektorju. *Marketing*, 49(2), 123–136.
9. Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective* (5th ed.). Routledge.
10. Srakar, A., & Vecco, M. (2017). *The economics of cultural and sports organizations*. Springer. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63458-7>
11. Stanonik, P., & Bučar, K. (2018). Družbena odgovornost športnih organizacij. *Šport*, 66(3–4), 45–52.
12. Strelska zveza Slovenije. (2025). *Kodeks etike v športnem strelstvu*. Pridobljeno s spletne strani https://strelska-zveza.si/wp-content/uploads/2025/04/477-7_Kodeks_etike_v_-sportnem_strelstvu.pdf
13. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
14. Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2020). *Social media marketing* (3rd ed.). SAGE Publications.
15. Žnidaršič, J. (2013). Vloga športa v lokalni skupnosti. *Družboslovne razprave*, 29(72), 67–85.

BENJAMIN VIZJAK

Povzetek: V članku je analiziran vpliv umetne inteligence na digitalni marketing kot strateški poslovni proces v sodobnih podjetjih. Prispevek pokaže, da ta tehnologija marketing postopno premika iz pretežno operativne funkcije v dejavnik strateškega odločanja in konkurenčne prednosti, hkrati pa podpira dolgoročno odločanje in organizacijske spremembe v podjetjih. Obravnavani so strateški učinki, organizacijske posledice ter ključna tveganja uvajanja tovrstnih rešitev, pri čemer je poudarjena tudi vloga UI agentov pri avtomatizaciji in orkestraciji digitalnih marketinških aktivnosti. Ugotovitve so podprte s konceptualnim primerom, članek pa hkrati izpostavlja pomen uravnoteženega sodelovanja med človekom in tehnologijo, jasne opredelitve ciljev ter odgovornega upravljanja pri vključevanju umetne inteligence v poslovne strategije.

Ključne besede: umetna inteligenca, digitalni marketing, poslovna strategija, agenti UI.

VPLIV UMETNE INTELIGENCE NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE DIGITALNEGA MARKETINGA

Uvod

V zadnjih letih se podjetja soočajo z izrazitimi spremembami v poslovnem okolju, ki jih zaznamujejo pospešena digitalizacija, razpoložljivost velikih količin podatkov ter vse pogostejša uporaba naprednih digitalnih tehnologij pri podpori poslovnim procesom. Med njimi ima pomembno vlogo umetna inteligenca, ki postaja ključni dejavnik konkurenčnosti, saj podjetjem omogoča učinkovitejše odločanje, optimizacijo procesov in hitrejšo prilagajanje dinamičnim razmeram na trgu (Raspor, 2021).

Marketing kot poslovna funkcija ima v tem kontekstu bistveno širši pomen, kot ga pogosto pripisujemo zgolj promociji ali oglaševanju. Že v klasičnih razpravah o managementu je razumljen kot proces povezovanja podjetja s trgom, katerega temeljna naloga je razumevanje potreb strank ter ustvarjanje dolgoročne vrednosti. To ponazarja tudi znana misel Henryja Forda, da je »ustavitev oglaševanja zaradi varčevanja podobna ustavitvi ure, da bi prihranili čas«, kar poudarja, da marketing ne predstavlja stroška, temveč ključen vir informacij o trgu in strankah. Podobno Joe Chernov izpostavlja, da »dober marketing naredi podjetje pametno, odličen marketing pa naredi stranko pametno«, s čimer opozarja na pomen ustvarjanja vrednosti za uporabnika in dolgoročnih odnosov.

V kontekstu digitalne transformacije se spreminja tudi vloga posameznih poslovnih funkcij znotraj podjetja. Marketing, ki je bil v preteklosti pogosto razumljen kot podporna ali promocijska dejavnost, danes vse bolj prevzema strateško vlogo pri oblikovanju poslovnih usmeritev. S pomočjo podatkovnih analiz in digitalnih rešitev postaja ključen vir informacij o trgu, kupcih in njihovem vedenju, kar neposredno vpliva na strateške odločitve managementa (Bernik et al., 2003).

Razvoj marketinga kot poslovnega procesa je tesno povezan z razvojem tehnologije in razpoložljivostjo podatkov. Klasični marketing je temeljil predvsem na množičnem komuniciranju, dolgoročnem grajenju blagovne znamke in omejenih možnostih neposrednega merjenja učinkov posameznih aktivnosti. Čeprav so bile takšne prakse pomembne za vzpostavljanje prepoznavnosti in zaupanja, so podjetjem omogočale le omejen vpogled v vedenje potrošnikov ter razmeroma počasno prilagajanje spremembam na trgu.

Prehod v digitalni marketing je pomenil temeljno spremembo v naravi marketinških procesov. Digitalni kanali so omogočili sprotno zbiranje podatkov o odzivih uporabnikov, natančnejšo segmentacijo ciljnih skupin ter merjenje učinkov aktivnosti v realnem času. Marketing je s tem postal izrazito podatkovno usmerjen proces, pri katerem empirične vrednosti, kot so stopnje konverzije, vedenje uporabnikov in donosnost naložb, predstavljajo ključno podlago za odločanje (Arsenijević et al., 2020).

Prav ta podatkovna narava digitalnega marketinga predstavlja enega ključnih razlogov, zakaj je to področje posebej primerno za uporabo umetne inteligence. Digitalni kanali ustvarjajo velike količine strukturiranih in nestrukturiranih podatkov, ki jih je mogoče avtomatizirano obdelovati, analizirati in uporabiti za podporo odločanju. Napredni analitični pristopi, jezikovni modeli in avtomatizirani agentni sistemi lahko v takšnem okolju izrazito povečajo hitrost odzivanja podjetij, izboljšajo natančnost odločitev ter zmanjšajo stroške izvajanja marketinških aktivnosti (Davenport & Ronanki, 2018).

Uporaba tovrstnih rešitev podjetjem omogoča tudi večjo stopnjo neodvisnosti od zunanjih izvajalcev in marketinških agencij. Naloge, ki so bile tradicionalno zunanje oddane zaradi zahtevnosti ali pomanjkanja specializiranega znanja, je mogoče vse pogostejše izvajati znotraj podjetja s pomočjo avtomatiziranih sistemov. To povečuje nadzor nad strategijo, podatki in komunikacijo s strankami ter prispeva k večji stroškovni učinkovitosti in organizacijski agilnosti.

Digitalni marketing se tako uveljavlja kot poslovni proces, v katerem prednosti uporabe umetne inteligence najbolj pridejo do izraza. Njegova merljivost, podatkovna intenzivnost in neposredna povezanost s strateškimi cilji podjetja ustvarjajo pogoje, v katerih ta

tehnologija učinkovito podpira tako operativno izvajanje kot tudi strateško upravljanje marketinga. V tem kontekstu uporaba umetne inteligence presega operativno raven ter vpliva na dolgoročne poslovne usmeritve podjetij.

Namen tega strokovnega članka je analizirati vpliv umetne inteligence na digitalni marketing kot strateški poslovni proces ter osvetliti, kako uporaba jezikovnih modelov in UI agentov spreminja vlogo marketinga pri oblikovanju poslovnih strategij podjetij. Posebna pozornost je namenjena organizacijskim in strateškim posledicam prehoda podjetij z zunanjega izvajanja digitalnega marketinga na lastno, interno vodeno digitalno strategijo, podprto z umetno inteligenco. Hkrati se osredotoča na strateške, organizacijske, tehnološke in etične vidike uporabe umetne inteligence.

Tudi podatkovna narava digitalnega marketinga in njegova vse tesnejša povezanost s strateškim upravljanjem podjetij ustvarjata pogoje, v katerih uporaba umetne inteligence presega operativno raven ter vpliva na dolgoročne poslovne usmeritve. V kontekstu se odpira debata, kako tovrstne tehnologije spreminjajo vlogo digitalnega marketinga v podjetjih ter kakšne strateške in organizacijske posledice prinašajo. Na podlagi teme, članek jasno naslavlja naslednje raziskovalno vprašanje: **Kako uporaba umetne inteligence in agentov UI, vpliva na vlogo digitalnega marketinga kot strateškega poslovnega procesa v podjetjih?**

Umetna inteligenca kot dejavnik sprememb poslovnih procesov

Umetna inteligenca predstavlja enega ključnih dejavnikov preoblikovanja poslovnih procesov v sodobnem podjetju. Njena vloga se ne omejuje več zgolj na avtomatizacijo rutinskih nalog, temveč vse bolj posega tudi na področje strateškega upravljanja. Sposobnost obdelave velikih količin podatkov, prepoznavanja vzorcev ter napovedovanja prihodnjih trendov podjetjem omogoča bolj informirano in pravočasno odločanje v vse bolj dinamičnem poslovnem okolju (Davenport & Ronanki, 2018).

Vloga v sodobnem podjetju

V sodobnih organizacijah se tovrstne tehnologije uporabljajo predvsem kot podpora odločanju in optimizaciji poslovnih procesov. Napredni analitični sistemi omogočajo hitrejšo obdelavo informacij, zmanjšujejo negotovost pri sprejemanju pomembnih odločitev ter povečujejo odzivnost podjetij na spremembe v okolju (McAfee & Brynjolfsson, 2018).

Napredne analitične rešitve praviloma ne nadomeščajo človeškega dela, temveč ga dopolnjujejo, pri čemer človek ohranja ključno vlogo pri interpretaciji rezultatov in umeščanju analitičnih izhodov v širši poslovni kontekst. Takšen pristop omogoča učinkovitejše sodelovanje med tehnologijo in managementom ter zmanjšuje tveganje nekritičnega sprejemanja avtomatiziranih priporočil.

Vpliv na poslovne procese

Uvajanje podatkovno podprtih modelov vpliva tako na operativno kot na strateško raven poslovnih procesov. Na operativni ravni se vpliv kaže predvsem v večji učinkovitosti, nižjih stroških in boljši standardizaciji procesov, medtem ko se na strateški ravni odraža v spremembah poslovnih modelov, načinu ustvarjanja vrednosti ter dolgoročnih konkurenčnih usmeritvah podjetij (Porter & Heppelmann, 2014).

Posebej izrazit je vpliv na poslovne procese, ki temeljijo na intenzivni uporabi podatkov in neposredni interakciji s trgom. Mednje sodi tudi marketing, kjer napredne analitične rešitve omogočajo poglobljeno analizo vedenja potrošnikov, prepoznavanje sprememb v povpraševanju ter sprotno prilagajanje marketinških aktivnosti. Zaradi teh značilnosti marketing postaja eden izmed ključnih poslovnih procesov, pri katerih umetna inteligenca ne vpliva zgolj na izvedbo, temveč tudi na strateško usmeritev podjetja.

Digitalni marketing kot strateški poslovni proces

V sodobnem podjetju digitalni marketing zaradi podatkovne naravnosti in neposredne povezanosti s trgom vse bolj prevzema vlogo strateškega poslovnega procesa, ki presega zgolj operativno izvajanje promocijskih aktivnosti. S pomočjo podatkovno podprtih pristopov omogoča poglobljeno razumevanje potreb strank, spremljanje tržnih trendov ter pravočasno prilagajanje poslovnih odločitev. Digitalizacija poslovanja in razpoložljivost podatkov sta prispevali k temu, da marketing postaja osrednji vir informacij o trgu, kupcih in njihovem vedenju, kar neposredno vpliva na oblikovanje poslovnih strategij podjetij (Bernik et al., 2003).

Temeljna značilnost digitalnega marketinga je njegova merljivost. Za razliko od klasičnih oblik trženja, omogoča sprotno spremljanje učinkovitosti aktivnosti in hitro prilagajanje pristopov na podlagi empiričnih podatkov. Takšna usmerjenost marketinga v podatke, krepi njegovo vlogo v procesu strateškega odločanja ter omogoča boljše usklajevanje marketinških ciljev s celotno poslovno strategijo podjetja (Arsenijević et al., 2020)

Vloga marketinga v strategiji podjetja

Marketing ima v strategiji podjetja ključno vlogo, saj povezuje podjetje z njegovim zunanjim okoljem. Z analizo trga, konkurence in vedenja potrošnikov prispeva k oblikovanju strateških ciljev in dolgoročnih usmeritev. V digitalnem okolju je ta vloga še izrazitejša, saj podjetja razpolagajo z velikimi količinami podatkov, ki omogočajo poglobljeno razumevanje potreb in pričakovanj strank.

Strateško usmerjen digitalni marketing prispeva k ustvarjanju konkurenčne prednosti, saj na podlagi podatkov omogoča razvoj prilagojenih ponudb, izboljšanje uporabniške izkušnje in dolgoročno gradnjo odnosov s strankami. Namesto kratkoročnih promocijskih učinkov se poudarek vse bolj prenaša na dolgoročne cilje, kot so zvestoba strank, prepoznavnost blagovne znamke in trajna vrednost za podjetje. Takšen pristop zahteva tesno povezavo marketinga z drugimi poslovnimi funkcijami, zlasti s strateškim managementom (Bernik et al., 2003).

Preoblikovanje digitalnega marketinga

Napredni analitični pristopi pomembno vplivajo na način izvajanja in upravljanja digitalnega marketinga. Z uporabo podatkovno podprtih modelov podjetja pridobivajo natančnejše vpogled v vedenje potrošnikov, kar omogoča učinkovitejše načrtovanje marketinških strategij. Avtomatizirana analiza podatkov, prepoznavanje vzorcev ter sprotne prilagajanje aktivnosti, povečujejo odzivnost podjetij na spremembe v tržnem okolju (Arsenijević et al., 2020).

Pomemben učinek teh rešitev je prehod od množičnega nagovarjanja k personaliziranim marketinškim strategijam. Na podlagi analize podatkov o vedenju, preferencah in preteklih interakcijah strank lahko podjetja oblikujejo ciljno usmerjene pristope, ki povečujejo učinkovitost komunikacije in vrednost za stranke. Digitalni marketing se s tem vse bolj uveljavlja kot strateški proces, ki temelji na podatkovno podprtih odločitvah in dolgoročnem razvoju podjetja.

Umetna inteligenca v digitalnem marketingu zato deluje kot dejavnik strateškega preoblikovanja marketinga kot poslovnega procesa. Razumevanje tega prehoda je ključno za nadaljnjo analizo strateških učinkov uporabe jezikovnih modelov, ki bodo v naslednjem poglavju obravnavani z vidika konkurenčne prednosti in tveganj.

Strateški vidiki uporabe umetne inteligence v digitalnem marketingu

Uporaba umetne inteligence v digitalnem marketingu ima pomembne strateške posledice za delovanje in dolgoročni razvoj podjetij. Poleg izboljšanja učinkovitosti marketinških aktivnosti vpliva tudi na način oblikovanja konkurenčnih strategij, upravljanje odnosov s strankami ter dolgoročno pozicioniranje podjetja na trgu. Digitalni marketing se s tem vse bolj uveljavlja kot podatkovno podprt in napovedno usmerjen proces, ki presega operativno raven ter postaja sestavni del strateškega upravljanja podjetij (Lednicki et al., 2024).

Vpliv na konkurenčno prednost podjetij

Eden ključnih strateških vidikov uporabe umetne inteligence v digitalnem marketingu je njen vpliv na konkurenčno prednost podjetij. Organizacije, ki uspešno vključujejo napredne analitične rešitve v svoje marketinške strategije, lahko hitreje zaznavajo spremembe v vedenju potrošnikov, se pravočasno prilagajajo tržnim trendom ter oblikujejo bolj ciljno usmerjene in učinkovite ponudbe.

Takšni pristopi omogočajo tudi boljše razumevanje vrednosti strank skozi celoten življenjski cikel. Namesto osredotočanja na kratkoročne prodajne učinke se strateški poudarek premika k dolgoročnemu ustvarjanju vrednosti, kar vključuje zvestobo strank, ponovne nakupe in trajne odnose. Podatkovno znanje, pridobljeno z uporabo umetne inteligence, predstavlja vir konkurenčne prednosti, ki ga je konkurenci težko posnemati, saj temelji na specifičnih podatkih, procesih in organizacijskih sposobnostih podjetja (Bernik et al., 2003).

Tveganja in omejitve strateške uporabe

Kljub številnim prednostim prinaša uporaba naprednih algoritmov v digitalnem marketingu tudi pomembna tveganja in omejitve. Eden ključnih izzivov je odvisnost od kakovosti podatkov, saj netočni, nepopolni ali pristranski podatki lahko vodijo do napačnih analiz in neučinkovitih strateških odločitev. V takšnih primerih tehnologija ne izboljšuje odločanja, temveč lahko pospeši izvajanje napačno zastavljenih strategij (Lednicki et al., 2024).

Dodatno tveganje predstavlja pretirano zanašanje na avtomatizirane odločitve, pri čemer se zmanjša vloga človeške presoje, kreativnosti in širšega razumevanja konteksta. Digitalni marketing se namreč odvija v dinamičnem in pogosto nepredvidljivem okolju, kjer nenadne spremembe v vedenju potrošnikov, družbeni trendi ali krizne razmere zahtevajo fleksibilnost in strateško presojo, ki je zgolj z avtomatizacijo ni mogoče v celoti nadomestiti.

Pomemben strateški izziv predstavljajo tudi etični vidiki uporabe umetne inteligence, zlasti na področju varovanja osebnih podatkov, transparentnosti algoritmov in zaupanja potrošnikov. Neustrezen ali netransparenten način uporabe tehnologije lahko negativno vpliva na ugled podjetja ter dolgoročno oslabi njegov strateški položaj na trgu.

Vpliv na strateško odločanje

Napredni analitični sistemi pomembno vplivajo tudi na proces strateškega odločanja v digitalnem oglaševanju. Tradicionalno so bile takšne odločitve pogosto sprejete na podlagi izkušenj, intuicije in preteklih rezultatov, medtem ko sodobni pristopi vse bolj temeljijo na sistematični analizi podatkov. Uporaba naprednih jezikovnih modelov omogoča obdelavo velikih količin podatkov v realnem času, kar managementu zagotavlja širši in bolj poglobljen vpogled v tržne razmere ter vedenje potrošnikov.

Z vidika strateškega upravljanja umetna inteligenca deluje kot podporni mehanizem pri sprejemanju odločitev, saj omogoča napovedovanje trendov, simulacijo različnih scenarijev ter ocenjevanje potencialnih učinkov posameznih marketinških strategij. Digitalni marketing s tem pridobiva vlogo analitičnega in napovednega orodja, ki managementu pomaga pri izbiri dolgoročnih usmeritev in razporejanju virov.

Kljub temu končna odgovornost za strateške odločitve ostaja na strani vodstva podjetja. Rezultati analiz zahtevajo kritično interpretacijo in umeščanje v širši poslovni kontekst, saj nekritičen prenos avtomatiziranih priporočil v strategijo lahko vodi do napačnih usmeritev. Učinkovita uporaba naprednih algoritmov v strateškem odločanju zato zahteva ustrezno organizacijsko kulturo, razvoj kompetenc zaposlenih ter jasno razumevanje omejitev tehnologije.

Prihodnji razvoj uporabe jezikovnih modelov

Pričakovati je, da se bo vloga umetne inteligence v digitalnem marketingu v prihodnjih letih še okrepila, kar bo pomembno vplivalo na strateško upravljanje podjetij. Nadaljnji razvoj algoritmov, večja razpoložljivost podatkov ter integracija naprednih digitalnih rešitev v poslovne informacijske sisteme bodo omogočili bolj poglobljeno razumevanje trga in vedenja potrošnikov. Digitalni marketing se bo tako vse bolj razvijal v napovedno usmerjen proces, ki bo managementu nudil podporo pri oblikovanju dolgoročnih strateških odločitev (Davenport & Ronanki, 2018).

Eden ključnih trendov prihodnjega razvoja je tesnejša povezanost jezikovnih modelov s strateškim načrtovanjem. Namesto uporabe zgolj za optimizacijo posameznih marketinških aktivnosti se bodo tovrstni sistemi vse pogostejše vključevali v oblikovanje, spremljanje in prilagajanje celostnih marketinških strategij. Podjetja bodo z njihovo pomočjo lahko simulirala različne strateške scenarije, ocenila potencialna tveganja ter hitreje prilagajala svoje usmeritve spremembam v poslovnem okolju.

Pomemben vidik prihodnjega razvoja predstavlja tudi preoblikovanje organizacijskih struktur in kompetenc zaposlenih. Z naraščajočo uporabo naprednih algoritmov se povečuje potreba po razumevanju podatkovnih analiz, interpretaciji rezultatov ter sodelovanju med marketingom, informatiko in strateškim managementom. Vloga zaposlenih se bo vse manj osredotočala na operativno izvajanje nalog in vse bolj na strateško razmišljanje, nadzor nad tehnologijo ter usklajevanje marketinških ciljev s širšo poslovno strategijo.

Hkrati pa prihodnji razvoj prinaša tudi nove izzive. Med najpomembnejše sodijo vprašanja etične rabe tehnologije, transparentnosti algoritmov ter varovanja osebnih podatkov. Digitalni marketing, ki temelji na obsežni analizi vedenjskih podatkov, zahteva odgovorno upravljanje teh informacij in jasno opredeljene meje avtomatiziranega odločanja. Neustrezen pristop lahko negativno vpliva na zaupanje potrošnikov ter dolgoročno ogrozi ugled podjetja.

Prihodnji razvoj uporabe velikih jezikovnih modelov bo zahteval uravnotežen pristop, ki bo združeval tehnološki napredek z odgovornim strateškim upravljanjem. Podjetja, ki bodo sposobna učinkovito povezati podatkovno podprte analize, človeško presojo in etična načela, bodo lahko izkoristila potencial tehnologije kot dolgoročni vir konkurenčne prednosti. Ta razvojni okvir predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnjo obravnavo konkretnih oblik uporabe, kot npr. UI agenti (Verd, 2024).

Konceptualni primer uporabe

Za ponazoritev strateške vloge umetne inteligence v digitalnem marketingu si lahko zamislimo srednje veliko podjetje, ki deluje na konkurenčnem trgu potrošniških izdelkov in uporablja digitalne kanale kot glavni način komuniciranja s strankami. Podjetje razpolaga z obsežnimi podatki o vedenju uporabnikov na spletni strani, odzivih na digitalne kampanje ter zgodovini nakupov, vendar se pri strateškem načrtovanju marketinga sooča z omejitvami pri celoviti interpretaciji teh podatkov, saj so analitične naloge tradicionalno vezane na specializirana tehnična znanja in ločene organizacijske enote.

Z uvedbo velikih jezikovnih modelov podjetje vzpostavi integriran analitični sistem, ki omogoča povezovanje podatkov iz različnih virov ter njihovo uporabo pri strateškem odločanju. Tovrstni sistemi omogočajo dostop do podatkov in analitičnih vpogledov v naravnem jeziku, s čimer se znižuje vstopni prag za uporabo podatkovne analitike in zmanjšuje odvisnost od specializiranih znanj, kot so uporaba poizvedovalnih jezikov, naprednih BI-orodij ali programskih jezikov za analizo podatkov. S tem se krepi pristop k t. i. podpori odločanju z umetno inteligenco, kjer tehnologija dopolnjuje presojo managerjev in ne deluje kot njen nadomestek (Shrestha et al., 2019).

Na podlagi analize vedenjskih vzorcev in tržnih signalov tovrstni sistemi prepoznavajo spremembe v preferencah potrošnikov ter napovedujejo prihodnje trende povpraševanja. Management lahko na ta način neposredno postavlja vprašanja o učinkovitosti marketinških aktivnosti, donosnosti posameznih kanalov ali spremembah v vedenju strank, pri čemer prejema interpretirane odgovore, prilagojene kontekstu strateškega odločanja. Kot poudarjata (Davenport & Bean, 2023), generativni modeli pomembno spreminjajo način poslovnega odločanja, saj omogočajo, da se kompleksni analitični vpogledi posredujejo v obliki razumljivih narativnih pojasnil, kar bistveno povečuje njihovo uporabnost v praksi.

Pomemben strateški učinek takšnega pristopa se kaže tudi pri usklajevanju digitalnega marketinga z drugimi poslovnimi funkcijami. Na podlagi analitičnih vpogledov lahko podjetje pravočasno prilagaja proizvodne, logistične in prodajne procese, kar prispeva k večji koherentnosti delovanja celotnega poslovnega sistema. Svetovni gospodarski forum (WEF, 2023) izpostavlja, da prav integracija umetne inteligence v procese odločanja omogoča managerjem hitrejšo in bolj informirano odzive na spremembe v poslovnem okolju, brez potrebe po poglobljenem tehničnem znanju podatkovnih tehnologij.

Kljub temu konceptualni primer poudarja, da rezultati velikih jezikovnih modelov zahtevajo ustrezno interpretacijo in kritično presojo. Pretirano zanašanje na avtomatizirane napovedi lahko vodi do strateških napak, zlasti v primerih nenadnih tržnih preobratov ali strukturnih sprememb v okolju. Predstavljeni primer zato potrjuje, da umetna inteligenca v digitalnem marketingu deluje predvsem kot podporni mehanizem strateškega upravljanja in ne kot njena zamenjava, pri čemer se njena vrednost kaže v izboljšanju kakovosti odločanja in krepitvi strateške vloge marketinga.

Uporaba UI agentov pri izvajanju strategije

Razvoj jezikovnih modelov je v zadnjih letih privedel do pojava t. i. agentov UI (orig. AI agents), ki pomembno spreminjajo način izvajanja digitalnega marketinga v podjetjih. Gre za samostojne ali delno samostojne digitalne entitete, ki so sposobne izvajati specifične naloge na podlagi vnaprej določenih ciljev, pravil in podatkov.

Uporaba UI agentov ne vpliva zgolj na učinkovitost izvajanja marketinških aktivnosti, temveč ima tudi pomembne organizacijske in strateške posledice. Digitalni marketing se z njihovo uvedbo vse bolj preoblikuje v proces orkestracije različnih funkcij, kjer človeški dejavnik prevzema predvsem vlogo usmerjanja, nadzora in strateškega odločanja.

Za razumevanje nadaljnje obravnave je smiselno razlikovati med klasičnimi "chatboti" (npr. ChatGPT) in avtonomnejšimi agenti UI, saj gre za konceptualno in funkcionalno različne pristope uporabe umetne inteligence v poslovnih procesih.

Tabela 1: Primerjava "chatbotov" in agentov UI

Značilnost	Chatbot UI	Agent UI
Osnovni namen	Odgovarjanje na uporabniška vprašanja	Samostojno izvajanje nalog in procesov
Stopnja avtonomije	Nizka – odziv na uporabniški vnos	Srednja do visoka – delovanje na podlagi ciljev
Način delovanja	Reaktivno	Proaktivno in ciljno usmerjeno
Kontekstno razumevanje	Omejeno na trenutno interakcijo	Dolgoročno, z upoštevanjem konteksta
Integracija z drugimi sistemi	Omejena ali brez integracije	Povezava z ERP, CRM, analitiko, API-ji
Sposobnost odločanja	Brez samostojnega odločanja	Podpora ali izvedba odločitev
Vloga v digitalnem marketingu	Podpora komunikaciji	Orkestracija in izvajanje strategije
Primer uporabe	Odgovarjanje na vprašanja strank	Upravljanje kampanj, analitika, optimizacija

Vir: prirejeno po (Verd, 2024); lastna prilagoditev

Agenti kot nova organizacijska enota

Agente UI je mogoče razumeti kot novo obliko organizacijske enote znotraj digitalnega marketinga. Namesto klasičnih specializiranih delovnih mest, osredotočenih na posamezne naloge, kot so priprava vsebin, upravljanje oglaševalskih kampanj ali analiza podatkov, agenti prevzemajo izvajanje teh funkcij na osnovi podatkovno podprtih modelov in algoritmov.

V tem smislu agent UI ne predstavlja zgolj tehnološkega orodja, temveč deluje kot virtualni sodelavec, sposoben neprekinjenega delovanja, prilagajanja in učenja na podlagi novih podatkov. Takšen pristop podjetjem omogoča večjo fleksibilnost pri organizaciji marketinških aktivnosti ter zmanjšuje odvisnost od posameznih strokovnjakov ali zunanjih izvajalcev (McAfee & Brynjolfsson, 2018).

Nadomeščanje specializiranih vlog

Ena ključnih sprememb, ki jih prinaša uporaba agentov UI, je postopno nadomeščanje klasičnih specializiranih vlog v digitalnem marketingu. Naloge, ki so bile tradicionalno razdeljene med več strokovnjakov, se danes lahko izvajajo s pomočjo medsebojno povezanih agentov, ki delujejo usklajeno in ciljno usmerjeno.

Namesto zaposlovanja ali najemanja ločenih strokovnjakov za posamezne module se poudarek premika k orkestraciji delovanja agentov. Ključna naloga zaposlenih postaja določanje ciljev, spremljanje rezultatov ter prilagajanje strategije, medtem ko operativno izvajanje v veliki meri prevzemajo avtomatizirani sistemi. Takšen pristop prispeva k racionalizaciji stroškov, večji konsistentnosti sporočil ter hitrejšemu izvajanju marketinških aktivnosti.

Avtomatizacija dinamike poslovnih procesov in prestrukturiranje vlog

Moduli digitalnega marketinga, ki jih prepoznavajo tudi izobraževalna praksa, predstavljajo primerno izhodišče za analizo prestrukturiranja vlog ob uvedbi agentov UI (GEA College, 2025).

Tabela 2: Konceptualno prestrukturiranje nalog in vlog zaposlenih ob uvedbi agentov UI

Modul digitalnega marketinga	Tradicionalna vloga zaposlenih	Avtomatizacija nalog z agenti UI	Preoblikovana vloga zaposlenih
Vsebinski marketing	Pisanje vsebin, urejanje besedil, načrt objav	Generiranje osnutkov vsebin, optimizacija slogov, prilagajanje ciljnim skupinam	Skrbnik vsebinske strategije in kakovosti
Marketing na družbenih omrežjih	Objavljanje vsebin, spremljanje odzivov	Generiranje objav, analiza odzivov, časovna optimizacija	Upravitelj odnosov in ton komunikacije
SEO – optimizacija spletnih iskalnikov	Analiza ključnih besed, optimizacija vsebin	Tehnična analiza, predlogi optimizacije, spremljanje pozicij	Strateg vidnosti in dolgoročne vsebinske usmeritve
Plačljivo iskanje (PPC) in oglaševanje	Nastavitve kampanj, ročna optimizacija	Optimizacija ponudb, testiranje oglasov, segmentacija	»Orkestrator« oglaševalskih ciljev
E-mail marketing	Priprava kampanj, segmentacija prejemnikov	Generiranje vsebin, personalizacija, časovna optimizacija	Nadzornik strategije komuniciranja
Strokovne veščine za digitalne tržnike	Tehnično upravljanje orodij	Avtomatizacija operativnih nalog	Razvoj strateškega razmišljanja in nadzora
Optimizacija spletnih strani in e-trgovin	Ročne prilagoditve strani, testiranja	Analiza vedenja uporabnikov, A/B testiranje	Skrbnik uporabniške izkušnje in konverzij
Google Analitika (GA4)	Priprava poročil, analiza podatkov	Zbiranje podatkov, napovedi, zaznavanje vzorcev	Interpret rezultatov in podpora odločanju
Digitalne strategije	Načrtovanje in koordinacija aktivnosti	Podpora scenarijem in simulacijam	Strateški usmerjevalec digitalnega marketinga

Vir: (lastna analiza)

Uvajanje agentov postopoma spreminja dinamiko digitalnega marketinga v celoti. Procesi postajajo povezani, neprekinjeni in ciljno usmerjeni, pri čemer se meje med ustvarjanjem vsebin, distribucijo, optimizacijo in analizo zabrisujejo. Avtomatizacija omogoča hitrejši pretok informacij in večjo odzivnost sistema. To ne pomeni odprave delovnih mest, temveč preoblikovanje njihove vsebine. Vloga zaposlenih se premika od izvajanja posameznih nalog k upravljanju ciljev, kakovosti in usklajenosti delovanja agentov. Takšen razvoj omogoča podjetjem večjo prilagodljivost in učinkovitejše izvajanje strategij v kompleksnem okolju.

Vloga ne-ekspertov pri izvajanju strategije

Pomembna posledica uporabe agentov UI je znižanje vstopnega praga za izvajanje digitalnega marketinga. Znanja, ki so bila v preteklosti vezana na ozke strokovnjake, danes vse bolj nadomešča sposobnost jasnega opredeljevanja ciljev, razumevanja potreb strank in strateškega razmišljanja.

To omogoča, da pri izvajanju strategije sodelujejo tudi posamezniki brez poglobljenega tehničnega znanja s področja oglaševanja ali analitike. Njihova vloga se osredotoča na usmerjanje agentov, interpretacijo rezultatov ter sprejemanje odločitev na podlagi pridobljenih vpogledov. Digitalni marketing tako postaja dostopen širšemu krogu zaposlenih, kar povečuje agilnost podjetij.

Strateške in organizacijske posledice

Uvedba agentov UI zahteva prilagoditev organizacijskih struktur in kompetenc zaposlenih. Poudarek se premika z operativnih znanj na strateško razmišljanje, kritično presojo ter etično upravljanje tehnologije. Podjetja morajo razviti sposobnosti nadzora nad avtomatiziranimi procesi ter zagotoviti jasno razmejitev odgovornosti med človekom in tehnologijo.

Hkrati se pojavljajo tudi tveganja, povezana s pretirano avtomatizacijo, izgubo nadzora nad procesi ter možnostjo napačnih odločitev, ki temeljijo na neustreznih podatkih ali predpostavkah. Zato mora biti uporaba UI agentov del premišljene strategije, ki vključuje jasno opredeljene cilje, nadzorne mehanizme in aktivno vlogo managementa.

Etični in sociološki vidiki uporabe

UI je zaradi svoje zmogljivosti in vsestranskosti izjemno močna tehnologija, zato »imamo moralno dolžnost, da jo uporabljamo odgovorno, spodbujamo njene pozitivne učinke in preprečujemo ali omilimo negativne« (Russell & Norvig, 2022).

Poleg ekonomskih in organizacijskih učinkov je treba upoštevati tudi etične in sociološke posledice uporabe UI agentov. Digitalni marketing temelji na intenzivni uporabi podatkov o posameznikih, kar odpira vprašanja zasebnosti, transparentnosti in odgovorne rabe podatkov (OECD, 2019).

Avtomatizirana personalizacija lahko vodi v manipulativne prakse ali neenakopravno obravnavo potrošnikov, če ni ustrezno nadzorovana. Zato morajo podjetja zagotoviti, da so algoritmi zasnovani in uporabljeni v skladu z etičnimi načeli pravičnosti, odgovornosti in transparentnosti (Floridi et al., 2018).

S sociološkega vidika uvedba agentov vpliva tudi na naravo dela in poklicno identiteto zaposlenih. Namesto izključevanja človeškega dela se vse bolj uveljavlja model sodelovanja med človekom in tehnologijo, kjer avtomatizirani sistemi delujejo kot podpora človeškemu razmišljanju (Susskind & Susskind, 2022).

Tveganja in omejitve uvedbe agentov

Uvedba agentov UI je povezana z začetnimi finančnimi naložbami, organizacijskimi spremembami in tveganji napačne implementacije. Če podjetje uvedbo razume zgolj kot tehnološki projekt, brez jasne strategije in upravljanja sprememb, lahko pride do neučinkovite rabe virov in odpora zaposlenih.

Posebno omejitev predstavlja tudi nezmožnost avtomatiziranih sistemov, da bi ustrezno reagirali na nenadne, strukturne spremembe v okolju. V takšnih primerih ima človeška presoja pomembno prednost. Kot velja poudariti: slaba strategija, podprta z umetno inteligenco, vodi v hitro optimizirano napako, medtem ko dobra strategija, podprta z umetno inteligenco, predstavlja izjemno konkurenčno prednost.

Upravljanje in nadzor uporabe

Zaradi naraščajoče kompleksnosti avtomatiziranih sistemov postaja ključno vprašanje njihovega upravljanja in nadzora. Učinkovita raba zahteva jasno opredeljene odgovornosti, nadzorne mehanizme in koncept human-in-the-loop, ki zagotavlja človeški nadzor nad delovanjem agentov (WEF, 2023).

Transparentnost uporabe, razlaga delovanja sistemov ter odgovornost za odločitve so ključni dejavniki zaupanja potrošnikov in zaposlenih. Upravljanje umetne inteligence mora biti zato sestavni del strateškega upravljanja podjetja, ne zgolj tehnična naloga.

Tehnološki okvir delovanja in upravljanje s podatki

Delovanje agentov UI temelji na integraciji z obstoječimi informacijskimi sistemi podjetja prek API-vmesnikov. Slednji omogočajo nadzorovan dostop do podatkov iz sistemov CRM, ERP in analitičnih platform, hkrati pa avtomatizirano izmenjavo informacij.

Pomembno je poudariti, da uporaba naprednih algoritmov ne pomeni samodejnega razkritja podatkov zunanjim ponudnikom ali njihove uporabe za učenje splošnih jezikovnih modelov. (OECD, 2019) izpostavlja, da mora podjetje ohraniti nadzor nad podatki, jasno določiti namen njihove uporabe ter zagotoviti skladnost z zakonodajo in etičnimi načeli.

Tehnološki okvir delovanja agentov je zato tudi strateška odločitev, ki vpliva na varnost podatkov, zaupanje deležnikov in dolgoročno konkurenčnost podjetja.

Vloga agentov UI kot strateški most med analitiko in managementom

V kontekstu strateškega upravljanja digitalnega marketinga je vloga UI agentov bistveno širša od zgolj avtomatizacije posameznih nalog. Njihov temeljni prispevek se kaže v delovanju kot most med obsežnimi podatkovnimi analizami in strateškim odločanjem managementa. Ti agenti omogočajo pretvorbo kompleksnih podatkovnih vzorcev v strukturirane vpogled, ki so razumljivi in uporabni za podporo strateškim odločitvam, vendar pri tem ne prevzemajo odgovornosti za končne odločitve.

Digitalni marketing ustvarja veliko količino heterogenih podatkov, ki presegajo zmožnosti ročne obdelave. Agenti UI v tem okolju delujejo kot filtrirni in interpretativni mehanizmi, ki iz množice signalov izluščijo strateško relevantne informacije. S tem omogočajo managementu,

da se osredotoči na presojanje pomena ugotovitev, namesto na tehnično obdelavo podatkov. Takšna razdelitev vlog krepi strateško razsežnost marketinga in zmanjšuje tveganje, da bi odločanje temeljilo zgolj na intuiciji ali omejenih informacijah (Davenport & Ronanki, 2018).

Pomembno je poudariti, da tovrstni agenti sami po sebi ne razumejo širšega poslovnega konteksta, organizacijskih ciljev ali dolgoročnih posledic odločitev. Njihovo delovanje temelji na optimizaciji vnaprej določenih ciljev in pravil, kar pomeni, da lahko zelo učinkovito izboljšujejo izvedbo napačno zastavljenih strategij. V tem smislu delujejo kot ojačevalci obstoječih usmeritev, ne pa kot njihovi arbitri. Zato ostaja vloga managementa ključna pri določanju strateških prioritet, interpretaciji rezultatov in presoji, kdaj avtomatizirane odločitve niso ustrezne.

Z vidika strateškega managementa se vloga vodstva tako preoblikuje iz operativnega nadzora v usmerjanje in nadzor nad delovanjem takšnih algoritmov. Managerji prevzemajo vlogo posrednikov med analitičnimi izhodi avtomatiziranih sistemov in strateškimi cilji podjetja. Takšna vloga zahteva razvoj novih kompetenc, zlasti razumevanje omejitev umetne inteligence, kritično presojo podatkovnih priporočil ter sposobnost povezovanja analitičnih rezultatov s širšimi poslovnimi in družbenimi okoliščinami (WEF, 2023).

Posebno pozornost je treba nameniti tudi etični razsežnosti strateške uporabe takšnih sistemov. Ker slednji vplivajo na odločitve, ki imajo neposredne posledice za potrošnike, zaposlene in širšo družbo, postaja odgovornost za njihovo uporabo ključni element strateškega upravljanja. (Floridi et al., 2018) poudarjajo, da mora biti umetna inteligenca obravnavana kot moralno relevantna tehnologija, pri kateri odgovornost za posledice ostaja na strani ljudi in organizacij, ki jo uporabljajo. UI agenti tako ne morejo prevzeti etične presoje, temveč lahko le izvajajo odločitve, ki jih opredeli človek.

(OECD, 2019) še dodatno izpostavlja pomen upravljanja naprednih jezikovnih modelov, ki temelji na transparentnosti, odgovornosti in nadzoru. V strateškem digitalnem marketingu to pomeni, da morajo podjetja jasno določiti, katere odločitve lahko sprejemajo agenti UI samostojno in kdaj je nujen človeški poseg. Koncept human-in-the-loop se tako uveljavlja kot ključen mehanizem za zagotavljanje skladnosti med tehnološko učinkovitostjo in strateško odgovornostjo.

Napredni algoritmi v digitalnem marketingu zato ne predstavljajo nadomestila za strateško vodenje, temveč njegovo nadgradnjo. Njihova vrednost se kaže v sposobnosti pospeševanja analiz, izboljšanja preglednosti informacij in podpore odločanju, vendar le v okviru jasno opredeljene strategije. Vloga managementa ostaja odločilna pri oblikovanju ciljev, presoji tveganj in zagotavljanju etične ter družbeno odgovorne rabe tehnologije. V tem smislu UI agenti delujejo kot strateški most med analitiko in managementom, ki lahko podjetjem prinese pomembne koristi, če so uporabljeni premišljeno in odgovorno.

Meje podatkovno podprtega odločanja v managementu

Razvoj digitalnega marketinga in njegova vse tesnejša povezanost z umetno inteligenco sta v poslovni praksi okrepila zaupanje v podatkovno podprto odločanje. Dostop do velikih količin podatkov, naprednih analitičnih modelov in napovednih algoritmov ustvarja vtis večje objektivnosti ter zmanjševanja negotovosti pri oblikovanju marketinških in poslovnih strategij. Kljub temu pa se v takšnem okolju odpira pomembno vprašanje, kje so meje podatkovno podprtega odločanja ter kakšna je vloga managementa pri interpretaciji in uporabi rezultatov, ki jih generirajo tovrstni sistemi (Davenport & Ronanki, 2018).

Ena izmed ključnih omejitev podatkovno podprtih pristopov je dejstvo, da se ti praviloma osredotočajo na tisto, kar je mogoče meriti. Digitalni marketing omogoča natančno spremljanje kazalnikov, kot so stopnje konverzije, doseg, klikabilnost in donosnost naložb, vendar ti kazalniki ne zajemajo nujno vseh strateško relevantnih vidikov poslovanja. Obstaja tveganje, da podjetja začnejo prilagajati strategije zgolj na podlagi merljivih metrik, pri čemer zanemarijo dolgoročne cilje, kot so ugled blagovne znamke, zaupanje strank in trajnostni razvoj odnosov s trgom (McAfee & Brynjolfsson, 2018).

Umetna inteligenca in napredni jezikovni modeli lahko v takšnem okolju dodatno okrepijo tovrstno pristranskost, saj so zasnovani za optimizacijo jasno definiranih ciljev na podlagi razpoložljivih podatkov. Če so cilji neustrezno zastavljeni ali preozko opredeljeni, lahko avtomatizirani sistemi zelo učinkovito optimizirajo napačne usmeritve. To potrjuje ugotovitev, da tehnologija sama po sebi ne zagotavlja strateške uspešnosti, temveč lahko zgolj pospeši izvajanje že obstoječih odločitev – bodisi dobrih bodisi slabih (McAfee & Brynjolfsson, 2018).

V tem kontekstu se ponovno potrjuje osrednja vloga managementa, ki mora prevzeti odgovornost za strateško presojo in interpretacijo podatkovno podprtih priporočil. Napredni analitični sistemi ne razumejo širšega družbenega, kulturnega in organizacijskega konteksta, v katerem podjetje deluje, niti ne morejo samostojno presojati dolgoročnih posledic posameznih odločitev. Naloga vodstva je zato, da rezultate analize umetne inteligence umesti v širši strateški okvir ter jih kritično ovrednoti z vidika vizije, vrednot in dolgoročnih ciljev podjetja (OECD, 2019).

Posebno tveganje predstavlja pojav t. i. iluzije objektivnosti, pri kateri management avtomatizirane izhode dojema kot nevtralne in nepristranske. V resnici so rezultati umetne inteligence vedno odvisni od kakovosti vhodnih podatkov, izbranih modelov in predpostavk, ki so bile vgrajene v sistem. Nezavedanje teh omejitev lahko vodi v pretirano zanašanje na avtomatizirane odločitve ter postopno erozijo strateškega razmišljanja znotraj organizacije (Floridi et al., 2018).

Zato je pri uporabi umetne inteligence v digitalnem marketingu ključen uravnotežen pristop, ki združuje prednosti podatkovno podprtih analiz s človeško presojo. Management mora vzpostaviti jasne mehanizme nadzora, opredeliti meje avtonomije avtomatiziranih sistemov ter zagotoviti, da tehnologija deluje kot podpora strateškemu odločanju in ne kot njegova zamenjava. Takšen pristop omogoča, da digitalni marketing ohrani svojo strateško vlogo, hkrati pa se podjetje izogne tveganjem, povezanim s pretirano avtomatizacijo in ozkim osredotočanjem na kratkoročne metrike (WEF, 2023).

Prehod podjetij iz storitev agencij k lastni digitalni strategiji

Vse več podjetij se v okviru digitalne transformacije odloča za prehod z zunanjega izvajanja digitalnega marketinga na lastno, interno vodeno digitalno strategijo, podprto z umetno inteligenco. Takšen prehod ne predstavlja zgolj spremembe v načinu izvajanja marketinških aktivnosti, temveč globoko posega v strateško, organizacijsko in kadrovsko strukturo podjetja. Uporaba takšnih sistemov v tem kontekstu deluje kot katalizator sprememb, ki pospešuje notranjo profesionalizacijo digitalnih kompetenc in povečuje strateško avtonomijo podjetij. (Davenport & Ronanki, 2018)

Eden ključnih razlogov za tovrsten prehod je želja podjetij po večjem nadzoru nad podatki, procesi in strateškimi usmeritvami. Pri zunanjem izvajanju digitalnega marketinga podjetja pogosto izgubijo neposreden vpogled v podatke o strankah ter znanje, ki nastaja skozi analizo in optimizacijo marketinških aktivnosti. Internalizacija digitalne strategije, podprta z uporabo umetne inteligence in agentov UI, omogoča, da se to znanje ohranja in razvija znotraj podjetja, kar predstavlja pomembno dolgoročno konkurenčno prednost (OECD, 2019). Prehod na lastno digitalno strategijo pa je povezan tudi s številnimi izzivi. Eden najpomembnejših je strateški izziv jasne opredelitve ciljev in odgovornosti. UI ne more nadomestiti strateškega razmisleka managementa, temveč lahko zgolj podpira izvajanje že zastavljenih usmeritev. Če podjetje uvede svoje agente brez jasno definirane strategije, obstaja tveganje, da bo avtomatizacija pospešila neučinkovite ali napačno zastavljene procese, namesto da bi prispevala k izboljšanju poslovnih rezultatov (WEF, 2023).

Pomemben izziv predstavlja tudi upravljanje sprememb na organizacijski ravni. Prehod z zunanjih izvajalcev na interno izvajanje digitalnega marketinga zahteva preoblikovanje vlog zaposlenih, razvoj novih kompetenc ter tesnejše sodelovanje med marketingom, informatiko in strateškim managementom. Literatura poudarja, da so ravno organizacijski in kulturni dejavniki najpogostejši razlog za neuspeh digitalnih transformacij in ne pomanjkanje tehnologije (OECD, 2019).

Z vidika človeških virov se podjetja soočajo s potrebo po redefiniciji delovnih nalog. Zaposleni v digitalnem marketingu postopoma prehajajo iz operativnih izvajalcev v nadzornike, interprete in strateške usmerjevalce delovanja agentov. Takšna sprememba zahteva razvoj analitičnih, strateških in etičnih kompetenc, hkrati pa zmanjšuje potrebo po ozko specializiranih operativnih znanjih. (WEF, 2023) poudarja, da bo uspešnost tovrstnih prehodov v veliki meri odvisna od sposobnosti podjetij, da vlagajo v stalno učenje in prilagajanje zaposlenih.

Prehod na lastno digitalno strategijo z napredno rabo jezikovnih modelov je zato treba razumeti kot dolgoročen strateški proces, ne kot kratkoročni tehnološki projekt. Njegova uspešnost je pogojena z usklajenostjo: strategije, organizacijske strukture, kulture in tehnoloških rešitev. Podjetja, ki umetno inteligenco uporabljajo kot podporo jasno zastavljenim ciljem in jo vključujejo v celovit sistem upravljanja, lahko z njo dosežejo večjo agilnost, stroškovno učinkovitost in strateško neodvisnost. Nasprotno pa lahko nepremišljena uvedba vodi v organizacijsko zmedo in neučinkovito rabo virov.

Zaključek

Umetna inteligenca vse izraziteje zaznamuje sodobno poslovno okolje in pomembno vpliva na način oblikovanja ter izvajanja poslovnih strategij. V članku je bilo ugotovljeno, da ne gre zgolj za tehnološko nadgradnjo obstoječih marketinških pristopov, temveč za strukturni dejavnik, ki spreminja vlogo digitalnega marketinga in njegovo umeščenost v strateško upravljanje podjetij. Digitalni marketing se ob podpori podatkovno podprtih modelov in agentov UI postopoma preoblikuje iz pretežno operativne funkcije v strateški poslovni proces.

Na tej podlagi je mogoče odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ki se je nanašalo na vpliv umetne inteligence in agentov UI na vlogo digitalnega marketinga kot strateškega poslovnega procesa v podjetjih. Analiza je pokazala, da uporaba tovrstnih tehnologij digitalnemu marketingu daje novo vlogo pri podpori dolgoročnemu strateškemu odločanju, saj omogoča sistematično obdelavo podatkov,

napovedovanje tržnih trendov ter tesnejšo povezavo med trgom, strankami in notranjimi poslovnimi procesi. Digitalni marketing tako presega funkcijo izvajanja promocijskih aktivnosti in postaja pomemben strateški nosilec informacij za management.

Hkrati ugotovitve članka kažejo, da umetna inteligenca ne more nadomestiti strateškega razmišljanja managementa, temveč deluje kot podporni mehanizem pri izvajanju že zastavljenih poslovnih usmeritev. Njena dodana vrednost se kaže predvsem v povečani učinkovitosti, hitrejšem odločanju in boljši usklajenosti marketinških aktivnosti s strateškimi cilji podjetja, medtem ko oblikovanje vizije, strateški preobrati in etično odločanje ostajajo v domeni človeškega dejavnika.

Prispevek dodatno izpostavlja pomen prehoda podjetij z zunanjega izvajanja digitalnega marketinga na lastno, interno vodeno digitalno strategijo, podprto z umetno inteligenco. Takšen prehod podjetjem omogoča večji nadzor nad podatki, znanjem in procesi ter večjo strateško avtonomijo, hkrati pa zahteva prilagoditev organizacijske strukture, razvoj novih kompetenc zaposlenih in jasno razmejitev odgovornosti med človeškimi in avtomatiziranimi odločitvami. Uspešnost tega prehoda je v veliki meri odvisna od usklajenosti strategije, tehnologije in organizacijske kulture.

Ugotovitve članka potrjuje tudi predstavljeni konceptualni primer, ki ponazarja, da lahko umetna inteligenca deluje kot informacijsko središče in podpora strateškemu odločanju na ravni celotnega podjetja. Digitalni marketing ob podpori jezikovnih modelov in agentov UI presega svojo tradicionalno vlogo ter postaja pomemben povezovalni element med trgom, strankami in notranjimi poslovnimi procesi. Članek je omejen na teoretično in konceptualno obravnavo, zato predstavlja izhodišče za nadaljnje raziskave. Smiselno bi bilo prihodnje raziskovanje usmeriti v empirične analize primerov podjetij, ki so že izvedla prehod na interno vodene digitalne strategije, ter v primerjavo učinkov uporabe umetne inteligence v različnih panogah. Kljub tem omejitvam prispevek ponuja celovit vpogled v strateški pomen jezikovnih modelov pri upravljanju digitalnega marketinga in poudarja njeno vlogo pri razvoju sodobnih, podatkovno podprtih poslovnih strategij.

Viri in literatura

1. Arsenijević, G., Vuković, G., Leskovic, R., & Marić, M. (2020). *Digitalni marketing za sodobne organizacije*. Harlow (England) [etc.] : Pearson, cop. 2020.
2. Bernik, I., Florjančič, J., & Bernik, M. (2003). Strateški management in informacijski sistem. *Moderna Organizacija*, 13–24.
3. Davenport, T. H., & Bean, R. (2023). What business leaders should know about generative AI. *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1–6.
4. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
5. Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., & Vayena, E. (2018). AI4People-An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
6. GEA College. (2025). *Certifikat digitalnega marketinga*. GEA College – Fakulteta Za Podjetništvo. <https://gea-college.si/certifikat-digitalnega-marketinga/>
7. Lednicki, N., Podnar, K., & Golob, U. (2024). Umetna inteligenca v marketingu. *Digitalizacija Dela in Življenja: Fakulteta Za Družbene Vede, Založba FDV, 2024*, 189–206.
8. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2018). *MACHINE, PLATFORM, CROWD : harnessing our digital future* (Vol. 402). New York ; London : W. W. Norton & Company.
9. OECD. (2019). *Artificial Intelligence in Society*. OECD Publishing. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>
10. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
11. Raspor, A. (2021). *Strateško planiranje* (2nd ed.). Perfectus, svetovanje in izobraževanje. Pridobljeno s spletne strani http://www.andrejraspor.com/perfectus_zalozba
12. Russell, S. J., & Norvig, P. (2022). *Artificial intelligence : a modern approach* (4th ed.). Harlow : Pearson Education, cop. 2022.
13. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.
14. Susskind, R. E., & Susskind, D. (2022). *The future of the professions : how technology will transform the work of human experts* (Updated ed.). Oxford University, 2022.
15. Verd, N. (2024). *AI agents vs chatbots: The key difference*. Medium. Pridobljeno s spletne strani <https://medium.com/@nickyverd/ai-agents-vs-chatbots-the-key-difference-c17a4825995e>
16. WEF. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF_Future_of_Jobs_2023.Pdf. Pridobljeno s spletne strani <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

DAMJAN NOVAK

Povzetek: Prispevek obravnava krizni menedžment in varnostno kulturo kot ključna elementa zagotavljanja neprekinjenega poslovanja nakupovalnih centrov. Na podlagi strokovnih spoznanj in praktičnih izkušenj s področja tehničnega varovanja ter upravljanja tehničnih sistemov so predstavljeni kompleksni varnostni izzivi, kot so hibridne grožnje, kibernetiki napadi, požari in človeške napake. Izpostavljeni so organizacijski problemi heterogenih deležnikov, pomanjkanje standardiziranih kriznih načrtov ter slaba varnostna kultura. V članku je vključena pregledna tabela tveganj, ki prikazuje najpogostejše scenarije v nakupovalnih centrih. Zaključek poudarja nujnost celovitih modelov kriznega upravljanja in stalnega razvoja varnostne kulture.

Ključne besede: krizni menedžment, varnostna kultura, neprekinjeno poslovanje, nakupovalni centri.

KRIZNI MENEDŽMENT IN VARNOSTNA KULTURA KOT TEMELJ NAČRTOVANJA IN ZAGOTAVLJANJA NEPREKINJENEGA POSLOVANJA NAKUPOVALNIH CENTROV

Uvod

Nakupovalni centri predstavljajo organizacijsko in infrastrukturno kompleksne socialno-tehnične sisteme, saj združujejo veliko število uporabnikov, heterogene poslovne procese (trgovina, gostinstvo, logistika, upravljanje parkirišč), visoko dnevno fluktuacijo obiskovalcev ter obsežen nabor medsebojno odvisnih tehničnih sistemov, kot so sistemi za javljanje požara, glasovno alarmiranje, odvod dima in toplote, varnostna razsvetljava in kontrola pristopa ter video nadzor. V takšnem okolju se krizni dogodki ne manifestirajo zgolj kot varnostni incidenti, temveč tudi kot izrazito tveganje za neprekinjeno poslovanje, organizacijski ugled in neposredne finančne posledice.

Analiza delovanja nakupovalnih centrov v izrednih razmerah pogosto razkrije razkorak med formalno ravno pripravljenosti – izraženo v načrtih, pravilnikih in predpisanih postopkih – ter dejansko operativno prakso, ki vključuje vedenje zaposlenih, odzivnost uporabnikov in učinkovitost komunikacije z obiskovalci. Takšna diskrepanca predstavlja značilen indikator nezadostno razvite varnostne kulture, pri kateri formalni sistemi obstajajo, vendar niso ponotranjeni v vsakodnevnem delovanju organizacije. Posledično se v kriznih situacijah poveča verjetnost improvizacije, zakasnenih odzivov in neusklajenega delovanja, kar potrjuje ugotovitve s področja teorije človeških in organizacijskih dejavnikov ter visoko zanesljivih organizacij (Reason, 2016; Weick in Sutcliffe, 2007).

Tehnični vidiki evakuacije in požarne varnosti so v operativni praksi pogosto najbolj prepoznavna in formalno urejena komponenta pripravljenosti. Sistemi za avtomatsko odkrivanje in javljanje požara, podsistemi požarnega ozvočenja in alarmiranja, sistemi za odvod dima in toplote, nadtljučna stopnišča ter varnostna oziroma zasilna razsvetljava predstavljajo temeljne elemente, saj omogočajo zgodnje zaznavanje nevarnosti ter usmerjeno in časovno kritično vodenje umika obiskovalcev objekta (McConnell, 2020). Vendar analiza dejanskih postopkov v večjih nakupovalnih centrih kaže, da ti sistemi delujejo kot del širšega socialno-tehničnega procesa, ki presega zgolj tehnično funkcionalnost.

Študije simulacij evakuacije velikih komercialnih kompleksov kažejo, da na skupni čas evakuacije in nastanek zastojev pomembno vplivajo tudi parametri populacije (npr. delež otrok, starejših in različne hitrosti gibanja) ter porazdelitev obremenitev po stopniščih in izhodih, zato je smiselno evakuacijsko zasnovo preverjati tudi s simulacijskimi orodji (Liu in Li, 2023).

Tipičen organizacijski model odziva vključuje sprejem signala v nadzornem centru, verifikacijo alarma s strani varnostne službe z namenom razlikovanja med lažnimi alarmi in realnim požarom, sprožitev notranjih kriznih protokolov, obveščanje gasilskih enot ter sočasno tehnično in fizično vodeno evakuacijo. Takšno zaporedje jasno kaže, da tehnologija sama po sebi ne zagotavlja učinkovitega kriznega odziva; odločilni so tudi človeški dejavniki, kakovost odločanja v časovni stiski ter stopnja koordinacije med deležniki, kar je neposredno povezano z zrelostjo organizacijske in varnostne kulture (Weick in Sutcliffe, 2007).

Ob hkratnem širjenju spektra groženj – vključno s kibernetičnimi napadi, dolgotrajnimi izpadi kritične infrastrukture in tako imenovanimi dogodki z dolgim repom, kot so pandemije – se krizni menedžment v nakupovalnih centrih vse izraziteje prepleta s koncepti zagotavljanja neprekinjenega poslovanja. Cilji kriznega upravljanja se zato ne omejujejo več zgolj na zaščito življenja in premoženja, temveč vključujejo tudi hitro stabilizacijo delovanja, omejevanje izpadov ključnih procesov ter vnaprejšnjo pripravo na obnovo upravljaljskih, logističnih in storitvenih funkcij za uporabnike in obiskovalce (Coombes, 2019).

Kako krizni menedžment in varnostna kultura skupaj vplivata na načrtovanje ter zagotavljanje neprekinjenega poslovanja nakupovalnih centrov in kateri ključni elementi omogočajo zmanjšanje prekinitve delovanja ob kriznih dogodkih?

V nadaljevanju prispevek najprej opredeli krizni menedžment in varnostno kulturo v organizacijah, nato predstavi ključne grožnje nakupovalnih centrov in vlogo tehničnih sistemov ter postopkov (s poudarkom na evakuaciji). Prispevek se zaključí s predlogom jedrnih organizacijskih elementov, ki lahko upravljavcem pomagajo pri dvigu pripravljenosti in zmanjšanju izpadov poslovanja.

Krizni menedžment in neprekinjeno poslovanje v nakupovalnih centrih

Nakupovalni center je po svoji naravi sistem medsebojno odvisnih deležnikov kot so upravljavec, varnostna služba, hišni tehniki, najemniki, čistilne službe, zunanji vzdrževalci ter reševalne službe delujejo v istem prostoru, vendar pogosto z različnimi cilji, prioriteta in stopnjo varnostne discipline. Ta heterogenost povzroča tipičen organizacijski problem. Krizni načrt na ravni upravljavca lahko obstaja, a se v praksi ne "prevede" v enako vedenje vseh najemnikov, zlasti v času povečanega obiska ali kadrovskih menjav. V takem okolju krizni menedžment ni zgolj dokument, temveč sistem odločanja, vodenja in koordinacije, ki mora delovati pod časovnim pritiskom in nepopolnimi informacijami (Verbeek, 2006; Mitroff, 2018).

Neprekinjeno poslovanje v nakupovalnih centrih pomeni več kot hitro ponovno odprtje prostorov. Gre za ohranitev ključnih funkcij: varnega upravljanja množic, delovanja alarmnih in komunikacijskih sistemov, energijske oskrbe, logistike dostave in odvoza, informiranja javnosti ter koordinacije z najemniki. Krizni dogodki praviloma povzročijo kaskadne učinke: na primer požarni alarm lahko sproži evakuacijo in zaustavitev prezračevanja, posledično lahko pride do zapiranja sektorjev, prekinitve prodaje in motenj v dobavnih poteh; hkrati pa se pojavi komunikacijska obremenitev (klici najemnikov, mediji, obiskovalci) in potreba po dokazovanju skladnosti s predpisi. Zato je smiselno, da krizno upravljanje vključuje tudi fazo "okrevanja": kdo sprejema odločitve o ponovnem odpiranju, kako se izvaja ocena škode, kako se vračajo najemniki v prostore ter kako se obvladuje ugled in komunikacija z javnostjo (Coombs, 2019; Burnard in Bhamra (2011).

V praksi je eden ključnih ciljev kriznega menedžmenta zmanjšanje verjetnosti, da incident preraste v krizo. Mitroff (2018) poudarja, da organizacije pogosto prepoznajo nevarnost prepozno, ker so signali šibki, razpršeni po oddelkih ali pa jih zaposleni ne sporočajo zaradi kulture "ne kompliciraj". V nakupovalnih centrih se to kaže v ponavljajočih se "manjših odstopanjih": blokirani evakuacijski izhodi zaradi dostave, neustrezno shranjevanje vnetljivih materialov v skladiščih najemnikov, izklopljeni detektorji zaradi lažnih alarmov ali pomanjkljivo usposobljeno osebje ob večjih promocijskih dogodkih. Takšni pojavi sami po sebi morda ne povzročijo nesreče, lahko pa se v neugodnih okoliščinah povežejo v nevaren niz (Reason, 2016; Perrow, 2019).

Pomemben tehnični vidik krizne pripravljenosti je zanesljivo delovanje sistemov za zgodnje zaznavanje in obveščanje, saj ti vplivajo na čas odziva in potek evakuacije. Pri požarni varnosti ima osrednjo vlogo avtomatsko javljanje požara s podsistemi, ki se aktivira ob zgodnji zaznavi dima v prostoru. Vendar pa že primer evakuacije iz trgovskega centra pokaže, da je kritična tudi organizacija preverjanja alarma in vodenja ukrepov najprej se signal potrdi, nato se aktivirajo protokoli obveščanja, vzpostavi koordinacija v nadzornem centru ter izvede tehnično ozvočena in fizično vodena evakuacija (Bokšan, 2023). To pomeni, da je krizni menedžment preplet tehnologije, postopkov in ljudi, pri čemer je varnostna kultura tisti dejavnik, ki določa, ali se postopki dejansko izvajajo enako disciplinirano tudi takrat, ko "ni časa" ali ko je pritisk najemnikov velik.

Pregledna tabela tveganj: tipični krizni scenariji v nakupovalnih centrih

Tabela prikazuje zgoščen pregled najpogostejših scenarijev. Namen tabele je podpora odločanju. Omogoča hitro povezavo med tipom incidenta, pričakovanimi posledicami ter kritičnimi ukrepi, ki zmanjšajo možnost prekinitve poslovanja.

Tabela 1: Pregled tveganj in tipičnih scenarijev v nakupovalnih centrih

Zap. št.	Scenarij / grožnja	Scenarij / grožnja	Ključni preventivni in odzivni ukrepi
1	Požar (lokal, skladišče, garaža)	Evakuacija, zaprtje sektorjev, dim, škoda, izpad poslovanja	Javljanje požara, odvod dima in toplote, varnostna razsvetljava, vaje evakuacije, jasne vloge osebja
2	Množična panika ob alarmu ali incidentu	Poškodbe, gneča na izhodi, otežen dostop intervenciji	Glasovno alarmiranje, usposobljeno osebje za usmerjanje, upravljanje množic, vnaprej določena zbirna mesta (Drabek, 2018)
3	Kibernetski napad (IT/OT, nadzorni sistemi)	Motnje pri dostopu, nadzornih sistemih, informacijah za javnost	Segmentacija omrežij, postopki delovanja ob izpadu, rezervni kanali obveščanja, načrt okrevanja (Coombs, 2019)
4	Hibridne grožnje (kombinacija fizičnih in digitalnih incidentov)	Zmeda pri odločanju, več vzročna kriza, težja koordinacija	Enotna struktura poveljevanja, scenarijske vaje, skupni protokoli z najemniki (Verbeek, 2006)
5	Človeška napaka (napačna aktivacija, nepravilno ravnanje)	Lažni alarmi, izguba zaupanja, zamude pri odzivu	Usposabljanja, standardni postopki, kultura poročanja o skoraj-nesrečah (Reason, 2016)

Vir: Lastna sinteza na podlagi navedenih virov

V tabeli so scenariji namenoma združeni tako, da se vidi skupni imenovalec. Kakovost vodenja in komunikacije vpliva na posledice ne glede na začetni vzrok incidenta. To je eden glavnih razlogov, zakaj se v sodobnih pristopih kriznega menedžmenta vedno bolj poudarja “odpornost” organizacije in zanesljivo delovanje v nepričakovanih razmerah, kar je tesno povezano z varnostno kulturo (Weick in Sutcliffe, 2007).

Varnostna kultura kot pogoj učinkovitega kriznega upravljanja

Varnostna kultura v nakupovalnem centru se kaže v tem, kako zaposleni in najemniki razumejo tveganja, kako dosledno izvajajo postopke in kako se odzovejo, ko pride do odstopanj. Ne gre zgolj za “poznavanje pravil”, temveč za vsakodnevne prakse: ali se evakuacijske poti ohranjajo prehodne, ali se napake prijavljajo brez strahu pred sankcijo, ali se alarmi obravnavajo resno, ter ali se usposabljanja dojemajo kot formalnost ali kot realna priprava. Reason (2016) izpostavi, da organizacije z zrelejšo varnostno kulturo razvijejo navado poročanja o skoraj-nesrečah in odstopanjih, s čimer zmanjšajo verjetnost, da se manjši incidenti povežejo v večji dogodek.

V nakupovalnih centrih je varnostna kultura še posebej zahtevna zaradi razpršenega upravljanja: upravljavec odgovarja za skupne sisteme in režime (npr. požarni red, evakuacijske poti, centralne alarmne sisteme), najemniki pa pogosto upravljajo lastne notranje procese, skladišča in osebje. Če varnostna kultura ni usklajena, nastanejo “šibki členi”: primer so skladiščne prakse, ki povečujejo požarno obremenitev, ali pa zasilni izhodi, ki se začasno blokirajo zaradi dostave. Takšna odstopanja so pogosto posledica ekonomskega pritiska in časovne stiske, zato je pomembno, da je varnost del poslovnega načrtovanja, ne pa strošek, ki se ga obravnava ločeno (Perrow, 2019; Weick in Sutcliffe, 2007).

Za razvoj varnostne kulture je ključno vodenje. Vodstvo (upravljavec centra in vodstva večjih najemnikov) določa, ali so varnostne zahteve “pogoj sodelovanja” ali stvar osebne presoje. To se neposredno odraža v pripravljenosti na krize: v centrih, kjer se varnost sistematično vodi, se vaje izvajajo redno, protokoli se preizkušajo in izboljšujejo, zaposleni pa vedo, komu poročati in kdo odloča v prvih minutah dogodka. Verbeek (2006) poudarja, da priprava na prihodnje krize ni enkratni projekt, ampak proces, ki mora vključevati učenje, prilagoditve ter institucionalizacijo dobrih praks.

Od kriznega načrta do operativne izvedbe: vloge, komunikacija, vaje in učenje

Krizni načrt v nakupovalnem centru mora biti uporaben tudi takrat, ko je informacijski tok nepopoln, ko del osebja ni prisoten in ko so obiskovalci v paniki. Zato je smiselno, da je načrt zgrajen okoli jasnih vlog in minimalnih odločitev, ki se izvedejo hitro: (1) potrditev incidenta, (2) sprožitev obveščanja in aktivacija ukrepov, (3) usmerjanje množice, (4) vzpostavitev koordinacije z reševalnimi službami, (5) prehod v fazo stabilizacije in okrevanja.

Praktični opis ukrepanja ob požaru v večjem nakupovalnem centru pokaže, da je nadzorni center “operativno jedro”: sprejema signal, koordinira varnostnike in hišne tehnike, uporablja video nadzor in komunikacijska sredstva ter ob potrditvi požara obvesti gasilce in vodi evakuacijo (Bokšan, 2023). Takšna organizacija je učinkovita, če je vloga vsakega člana jasna in če so komunikacijski kanali vnaprej določeni. V nasprotnem primeru nastanejo dvojne linije poveljevanja (npr. najemnik daje drugačna navodila kot varnostna služba), kar podaljša odzivni čas.

Komunikacija z obiskovalci je odločilna za preprečevanje panike. Glasovno alarmiranje, jasna navodila in vidno usmerjanje s strani osebja zmanjšujejo možnost nevarnega gnetenja na izhodih, zlasti v pogojih dima ali slabše vidljivosti (Drabek, 2018). Pri tem ima tehnologija podporno vlogo: sistemi za odkrivanje in javljanje požara, alarmne sirene, ozvočenje, varnostna razsvetljava in označevanje izhodov tvorijo okvir, znotraj katerega se ljudje lažje odločajo pravilno, kar je ključno tudi zato, ker simulacijske analize nakupovalnih kompleksov potrjujejo pojav ozkih grl na izhodih in stopniščih ter ne-linearno dinamiko evakuacije, pri kateri se zastoji pogosto koncentrirajo na nekaj kritičnih vertikalnih povezav (Liu in Li, 2023). Če sistemi odpovedo ali so slabo vzdrževani, se obremenitev prenese na osebje, s čimer naraste tveganje za napake (Drabek, 2018).

Vaja evakuacije in scenarijske vaje kriznega štaba so eden najbolj praktičnih mehanizmov za preverjanje realne pripravljenosti. Vaja ni namenjena temu, da “potrdimo, da vse deluje”, temveč da odkrijemo ozka grla prepočasen prenos informacij, nejasna zbirna mesta, konflikte odgovornosti, ali pa tehnične napake (npr. neustrezna zvočna razumljivost ozvočenja). Po vajah mora slediti strukturirana analiza in izboljšava načrta; brez tega vaje postanejo ritual brez učinka, varnostna kultura pa stagnira (Pearson in Mitroff, 2020).

Povezava s tehničnim varovanjem in vzdrževanjem sistemov

Z vidika zagotavljanja neprekinjenega poslovanja je upravljanje tehničnih sistemov sestavni del krizne odpornosti organizacije. Preventivno in sistematično vzdrževanje sistemov za javljanje požara, odvod dima in toplote, varnostno in zasilno razsvetljavo, kontrolo pristopa ter video nadzor bistveno zmanjšuje verjetnost odpovedi prav v fazah, ko je njihova razpoložljivost ključna za varnost in operativno odločanje. V sodobnih objektih so ti sistemi praviloma medsebojno povezani v skupna upravljavska in komunikacijska omrežja, kar uvaža tudi izrazito kibernetsko dimenzijo tveganja. Izpadi centralnih nadzornih sistemov, požarnih central ali nadzornih strežnikov lahko povzročijo degradacijo situacijskega zavedanja, motnje v komunikaciji ter zakasnitev odločanja v kritičnih prvih minutah dogodka.

Iz tega izhaja potreba, da načrti neprekinjenega poslovanja sistematično vključujejo scenarije »degradiranega delovanja«, ki opredeljujejo postopke ročnega upravljanja, prioritete funkcije tehničnih sistemov, hierarhijo dostopa do kritičnih prostorov ter nadomestne komunikacijske kanale. Takšni postopki ne predstavljajo zgolj tehničnih rezervnih rešitev, temveč so tesno povezani z načeli kriznega komuniciranja, vodenja in faze okrevanja po dogodku (Coombs, 2019).

V kontekstu nakupovalnih centrov tehnično varovanje in vzdrževanje zato ne predstavljata podpornih ali obrobni dejavnosti, temveč sta integralni del jedra kriznega menedžmenta in zagotavljanja neprekinjenega poslovanja. Empirična praksa kaže, da se večina kritičnih odločitev v začetni fazi incidenta neposredno opira na podatke in razpoložljivost tehničnih sistemov, verodostojnost požarnega alarma, opredelitev prizadetega sektorja, delovanje sistemov glasovnega obveščanja, aktivacijo dimoodvoda, osvetljenost evakuacijskih poti, preklop dviznih sistemov v varni režim ter zmožnost video nadzora in kontrole pristopa za usmerjanje množic. Kadar je vzdrževanje teh sistemov pomanjkljivo, se krizni odziv hitro reducira na improvizacijo, kar podaljšuje čas prekinitve delovanja in hkrati povečuje tveganje za poškodbe ter sekundarne posledice dogodka (Pearson in Mitroff, 2020).

Tehnično varovanje kot "informacijska hrbtenica" odziva

Tehnično varovanje ima v kriznih razmerah dve temeljni funkciji in sicer zagotavljanje situacijskega zavedanja in podporo odločanju. Video nadzor v tem kontekstu presega vlogo naknadnega dokaznega sredstva ter deluje kot ključno orodje za sprotne potrditve dogodka, identifikacijo zastojev na evakuacijskih poteh, zaznavanje znakov panike, spremljanje zbirnih mest ter ocenjevanje smiselnosti fazne oziroma sektorske evakuacije. Učinkovitost teh funkcij je neposredno odvisna od njihove integracije v krizne postopke in od razpoložljivosti sistema v realnem času.

Sistemi kontrole pristopa in zaklepanja morajo biti vnaprej funkcionalno in logično usklajeni s požarnimi režimi objekta. Vrata in prehodi, ki so v običajnem režimu namenjeni omejevanju dostopa, se morajo ob požaru ali drugi izredni situaciji samodejno prekloniti v varno stanje in omogočiti hitro evakuacijo. V nasprotnem primeru se varnostna logika, zasnovana za preprečevanje nepooblaščenega dostopa, v kriznem kontekstu preoblikuje v neposredno oviro za evakuacijo in s tem v dejavnik povečanega tveganja (Reason, 2016).

Ključnega pomena je tudi povezanost tehničnega varovanja z organizacijskimi procesi kriznega upravljanja. Nadzorni center mora razpolagati z jasno opredeljenimi pristojnostmi in postopki, ki določajo, kdo potrdi alarm, na podlagi katerih indikatorjev ter v kakšnem časovnem okviru se sproži eskalacija (npr. obveščanje gasilcev, aktivacija kriznega štaba, začetek obveščanja uporabnikov ali najemnikov objekta). Organizacijska praksa kaže, da pretirano odlašanje s potrditvijo alarma zaradi strahu pred lažnimi alarmi povečuje tveganje za zakasnen odziv, medtem ko nepremišljeno ukrepanje brez preverjanja povzroča nepotrebne prekinitve poslovanja. Optimalen pristop predstavlja standardiziran protokol potrditve, ki temelji na kombinaciji signala požarne centrale, verifikacije prek sistema CCTV ali fizičnega preverjanja ter vnaprej določene, kratke odločitvene matrike, ki omogoča hitro in utemeljeno eskalacijo (Verbeek, 2006).

Vzdrževanje kot obvladovanje tveganja, ne kot strošek

Vzdrževanje sistemov požarne in varnostne tehnike je v praksi pogosto obravnavano predvsem kot stroškovna postavka, kar pa z vidika obvladovanja operativnih tveganj predstavlja konceptualno zožen pristop. Za zagotavljanje neprekinjenega in varnega delovanja objektov je bistveno ustreznejše izhajati iz tveganja razpoložljivosti kritičnih zaščitnih funkcij. Tudi tehnično ustrezno zasnovan in normativno skladen sistem lahko ob pomanjkljivem vzdrževanju deluje zgolj formalno, medtem ko je njegova dejanska operativna zanesljivost bistveno zmanjšana. Empirična praksa pri večjih in kompleksnih objektih kaže, da se najpogostejša odstopanja nanašajo na izključevanje detektorjev dima zaradi ponavljajočih se lažnih alarmov, degradacijo ali okvare sistemov za zvočno alarmiranje in glasovno evakuacijo, nepreverjeno stanje baterijskih napajanj zasilne razsvetljave, nedelovanje ali omejeno delovanje sistemov za odvod dima in toplote, neustrezno zapiranje protipožarnih vrat ter nepopolno ali nekonsistentno dokumentacijo pregledov in preizkusov. Posamezna odstopanja sama po

sebi praviloma ne predstavljajo neposrednega sprožilca izrednega dogodka, vendar ob nastopu incidenta pomembno povečajo njegovo verjetnost eskalacije in obseg posledic, saj krizno upravljanje izgubi ključno tehnično podporo (Reason, 2016).

Iz navedenega izhaja potreba po sistematični uporabi načela »kritičnih funkcij«, ki temelji na predhodni identifikaciji tistih tehničnih sistemov in podsistemov, katerih neprekinjena razpoložljivost je nujen pogoj za varno obratovanje objekta (npr. sistem požarnega javljanja). Za te funkcije je treba vzpostaviti diferenciran režim upravljanja, ki vključuje povečano frekvenco pregledov in preizkusov, časovno opredeljene odzivne roke za odpravo napak, vnaprej določene nadomestne organizacijske ali tehnične ukrepe ob izpadu (npr. začasno fizično varovanje, požarni obhodi, požarna straža...) ter jasno formalizirana merila, na podlagi katerih se odloča o delnem ali začasnem prenehanju obratovanja. Takšen pristop omogoča premik od reaktivnega vzdrževanja k proaktivnemu obvladovanju sistemskih tveganj, skladno s koncepti normalnih nesreč in organizacijske zanesljivosti (Perrow, 2019).

Zaključek

Na raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo, da krizni menedžment in varnostna kultura skupaj odločno vplivata na neprekinjeno poslovanje nakupovalnih centrov predvsem prek hitrosti potrditve incidenta, kakovosti vodenja in koordinacije deležnikov ter zanesljive komunikacije in tehnične podpore odzivu, pri čemer so ključni elementi za zmanjšanje prekinitev delovanja jasno določene vloge (nadzorni center), standardizirani protokoli eskalacije, redne vaje, učinkovito komuniciranje z obiskovalci ter sistematično vzdrževanje kritičnih sistemov. Brez teh elementov tudi normativno skladni tehnični sistemi ne zagotavljajo zanesljivega odziva, temveč se odziv hitro prevesi v improvizacijo in daljši izpad poslovanja.

Prispevek je pokazal, da je neprekinjeno poslovanje nakupovalnih centrov neposredno povezano z zrelostjo kriznega menedžmenta in varnostne kulture. Krizni menedžment se v takem okolju ne izkazuje predvsem po obstoju dokumentov, temveč po operativni sposobnosti organizacije, da ob incidentu hitro potrdi dogodek, vzpostavi vodenje, usmeri množico, sodeluje z reševalnimi službami in nato preide v fazo stabilizacije ter okrevanja delovanja (Pearson in Mitroff, 2020). V praksi se je kot ključno izkazalo razumevanje, da je nakupovalni center sistem heterogenih deležnikov, kjer lahko različne ravni discipline med najemniki, varnostno službo in tehnično usposobljenimi kadri upravitelja, ustvarijo šibke člene in nepotrebne prekinitve poslovanja.

Pravilno delujoči tehnični sistemi za zgodnje odkrivanje in alarmiranje s svojimi podsistemi so nujni pogoj učinkovite evakuacije in zmanjšanja posledic, vendar sami ne rešujejo krize. Njihov učinek je odvisen od vzdrževanja, pravilne uporabe in od sposobnosti ljudi, da delujejo usklajeno tudi v pogojih negotovosti. Uporaben praktičen poudarek je, da se organizacijska pripravljenost najbolj jasno pokaže pri "nevidnih" elementih. Jasna vloga nadzornega centra, standardizirani komunikacijski kanali, redne evakuacijske vaje ter kulturi poročanja o odstopanjih in skoraj-nesrečah (Reason, 2016; Weick in Sutcliffe, 2007). Prav ta kulturni vidik zmanjšuje verjetnost, da se manjše napake ali odstopanja povežejo v večji dogodek, ki povzroči daljši izpad poslovanja.

V članku predstavljena tabela tveganj nakazuje, da so najpogostejši scenariji kot so požar, panika, človeška napaka, kibernetški incidenti, ter hibridne grožnje med seboj povezani z istimi temeljnimi "vzvodi" odpornosti: disciplinirano izvajanje postopkov, kakovostno usposabljanje, komunikacija z obiskovalci in vzdrževanje kritične infrastrukture. Zato je priporočljivo, da upravitelji nakupovalnih centrov razvijajo celovit model kriznega upravljanja, ki vključuje preventivo, odziv, učenje ter okrevanje, ob tem pa sistematično gradijo varnostno kulturo pri vseh deležnikih (Mitroff, 2018; Coombs, 2019). Tak pristop zmanjšuje verjetnost prekinitev delovanja in hkrati dviguje raven zaupanja obiskovalcev, najemnikov in širše javnosti, kar je v krizah pogosto enako pomembno kot tehnična odprava posledic.

Neprekinjeno poslovanje nakupovalnih centrov je v krizah najbolj odvisno od zrelosti kriznega menedžmenta in varnostne kulture, saj ti določata hitrost potrditve dogodka, usklajenost vodenja, učinkovitost komunikacije ter operativno izvedbo evakuacije in stabilizacije delovanja. Prispevek prinaša uporabno, v praksi usmerjeno sintezo ključnih organizacijskih in tehničnih vzvodov odpornosti (jasne vloge, standardizirana komunikacija, redne vaje, sistematično vzdrževanje kritičnih sistemov), ki lahko upraviteljem in najemnikom služi kot osnova za zmanjšanje prekinitev delovanja ob kriznih dogodkih.

Viri, literatura in opombe:

1. Burnard, K., in Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*.
2. Bokšan, G. (2023, November 29). *Požarni načrt Citypark Ljubljana* (4. revizija) [Interno gradivo]. Kontakt VZD – varstvo pri delu d.o.o.
3. Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage.
4. Drabek, T. E. (2018). *The human side of disaster* (2nd ed.). CRC Press.
5. Liu, J., in Li, S. (2023). Pathfinder-based simulation and optimization of evacuation of large commercial complexes. *Journal of Building Construction and Planning Research*, 11, 27–35.
6. McConnell, A. (2020, January 30). *The politics of crisis terminology*. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press.
7. Mitroff, I. I. (2018). *The essential guide to managing corporate crises*. Oxford University Press.
8. Pearson, C. M., in Mitroff, I. I. (2020). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Jossey-Bass.
9. Perrow, C. (2019). *Normal accidents: Living with high-risk technologies* (Updated ed.). Princeton University Press.
10. Reason, J. (2016). *Managing the risks of organizational accidents*. Routledge.
11. Verbeek, B. (2006). The politics of crisis management. Public leadership under pressure. *Acta Politica*, 41, 457–460.
12. Weick, K. E., in Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass.

LJUBKA RISTOVA

Povzetek: V prispevku je bila obravnavana problematika prepoznavnosti podjetij v digitalnem okolju s poudarkom na optimizaciji spletnih strani (SEO). Raziskana je bila vloga SEO kot komercialnega orodja za podporo trženju in prodaji podjetij. Prispevek je temeljil na analizi strokovne literature in primerjavi uveljavljenih tržnih pristopov. Ugotovljeno je bilo, da učinkovita uporaba SEO prispeva k večji vidnosti podjetij, dolgoročnim konkurenčnim prednostim in boljšim poslovnim rezultatom.

Ključne besede: SEO, komerciala, digitalni marketing, prepoznavnost podjetij.

OSNOVE OPTIMIZACIJE SPLETNIH STRANI (SEO) KOT DEJAVNIK PREPOZNAVNOSTI PODJETIJ

Uvod

Digitalizacija poslovanja je v zadnjih desetletjih temeljito preoblikovala delovanje podjetij ter njihove odnose s potrošniki. Splet je postal osrednje okolje za iskanje informacij, primerjanje ponudb in sprejemanje nakupnih odločitev, kar je podjetja prisililo v prilagajanje načinov komuniciranja in trženja. V takšnem okolju zgolj obstoj spletne strani ne zagotavlja več uspeha, saj je ključno, da je vsebina podjetja tudi dejansko vidna in dostopna uporabnikom. Prav zaradi tega se je optimizacija spletnih strani za iskalnike (SEO) uveljavila kot eno izmed ključnih področij sodobnega digitalnega trženja.

SEO predstavlja skupek pristopov in dejavnosti, s katerimi podjetja izboljšujejo vidnost svojih spletnih vsebin v organskih rezultatih iskanja. Njegov pomen je še posebej izrazit v komercialnem okolju, kjer je konkurenca na spletu izjemno močna, uporabniki pa imajo na voljo široko izbiro ponudnikov. Podjetja, ki se pojavijo med prvimi rezultati iskanja, imajo večjo verjetnost, da pritegnejo pozornost potencialnih strank, hkrati pa v očeh uporabnikov pogosto delujejo bolj zanesljivo in strokovno. Iz osebnega vidika je mogoče opaziti, da uporabniki pogosto zaupajo podjetjem, ki jih hitro najdejo in katerih spletne vsebine jasno odgovarjajo na njihove potrebe, kar SEO postavlja v središče sodobnega poslovnega odločanja.

V komercialnem okolju SEO ni več zgolj tehnična naloga, ki bi jo podjetja obravnavala ločeno od drugih poslovnih dejavnosti. Postaja strateško orodje, ki vpliva na prepoznavnost blagovne znamke, uporabniško izkušnjo, prodajo in dolgoročno konkurenčnost podjetij. Podjetja, ki razumejo pomen SEO, ga vključujejo v širši okvir trženjskih strategij in ga povezujejo z drugimi digitalnimi kanali. Na ta način SEO ne deluje zgolj kot sredstvo za povečevanje obiska spletne strani, temveč kot pomemben del procesa ustvarjanja vrednosti za uporabnike.

Posebno vlogo ima SEO tudi pri manjših in manj uveljavljenih podjetjih. V primerjavi z velikimi podjetji, ki razpolagajo z obsežnimi oglaševalskimi proračuni, SEO manjšim podjetjem omogoča bolj enakopravno konkuriranje na trgu. S premišljeno optimizacijo vsebin in osredotočenostjo na potrebe ciljne skupine lahko tudi manjša podjetja dosežejo visoko vidnost v iskalnikih ter si postopoma zgradijo prepoznavnost. Iz prakse je razvidno, da številna podjetja prav s pomočjo SEO prvič uspešno vstopijo na širši trg in vzpostavijo trajnejši stik z novimi strankami.

Namen tega strokovnega članka je celovito predstaviti pomen optimizacije spletnih strani za iskalnike v komercialnem okolju ter kritično osvetliti njeno vlogo pri sodobnem poslovanju podjetij. Članek se osredotoča na razlago osnovnega koncepta SEO, njegovega vpliva na prepoznavnost podjetij, vlogo znotraj sodobnih trženjskih strategij ter praktične uporabne vidike za podjetja. Poseben poudarek je namenjen razumevanju SEO kot dolgoročnega procesa, ki zahteva strateško razmišljanje, stalno prilagajanje in povezovanje z drugimi trženjskimi dejavnostmi.

Kako optimizacija spletnih strani za iskalnike (SEO) vpliva na prepoznavnost in konkurenčnost podjetij v komercialnem okolju?

V podporo glavnemu raziskovalnemu vprašanju so oblikovana tudi naslednja podvprašanja:

- Kakšna je vloga SEO v sodobnih trženjskih strategijah podjetij?
- Kako SEO prispeva k dolgoročni prepoznavnosti podjetij v digitalnem okolju?

- Kateri uporabni vidiki SEO imajo največji praktični pomen za podjetja?

Pri obravnavi tematike je uporabljena kombinacija teoretičnih spoznanj in praktičnih primerov, ki omogočajo boljše razumevanje delovanja SEO v praksi. Članek je zasnovan tako, da kljub strokovni vsebini ostaja razumljiv širšemu krogu bralcev, predvsem študentom, podjetnikom in strokovnjakom s področja trženja. Iz osebnega vidika je cilj članka tudi poudariti, da SEO ni zgolj tehnična disciplina, temveč način razmišljanja, ki podjetja spodbuja k boljšemu razumevanju vedenja uporabnikov in njihovih potreb.

V nadaljevanju članka so posamezna poglavja namenjena podrobnejši teoretični obravnavi SEO v komercialnem okolju, analizi njegovega vpliva na prepoznavnost podjetij, umestitvi v sodobne trženjske strategije ter predstavitvi uporabnih vidikov v poslovni praksi. Zaključni del članka podaja sintezo ključnih ugotovitev ter odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Opredelitev SEO in njegova vloga v komercialnem okolju

Optimizacija spletnih strani za iskalnike (SEO) predstavlja eno izmed temeljnih dejavnosti sodobnega digitalnega poslovanja. V svojem bistvu gre za proces prilagajanja spletnih vsebin, tehnične strukture spletne strani in uporabniške izkušnje z namenom doseganja višjih uvrstitev v organskih (neplačanih) rezultatih iskanja. Takšna vidnost je za podjetja izjemno pomembna, saj večina uporabnikov pri iskanju informacij, izdelkov ali storitev uporablja iskalnike, pri čemer največ pozornosti namenijo rezultatom na prvi strani. Delovanje iskalnikov temelji na treh osnovnih fazah: pregledovanju spletnih vsebin, njihovem indeksiranju ter razvrščanju glede na ustreznost, kar omogoča prikaz najbolj relevantnih rezultatov uporabnikom (Anderson, 2022).

Teoretično gledano SEO združuje tehnične, vsebinske in uporabniške vidike spletnih strani. Njegov namen ni zgolj zadovoljitev kriterijev iskalnikov, temveč tudi izboljšanje kakovosti spletne izkušnje za uporabnike. Ta dvojna narava SEO – usmerjenost tako v algoritme kot v uporabnike – predstavlja njegovo ključno značilnost in hkrati enega večjih izzivov v praksi. Podjetja morajo namreč iskati ravnotežje med tehnično optimizacijo in ustvarjanjem vsebin, ki so relevantne, razumljive in uporabne.

V komercialnem okolju SEO presega vlogo izolirane tehnične naloge in postaja strateška odločitev podjetja. Podjetja z dobro optimiziranimi spletnimi stranmi lažje dosežejo potencialne stranke v trenutku, ko te aktivno iščejo določeno rešitev. To pomeni, da SEO omogoča neposreden stik z uporabniki z izraženim interesom ali celo nakupnim namenom. V primerjavi s klasičnimi oblikami oglaševanja, kjer podjetja pogosto nagovarjajo široko in manj ciljno usmerjeno publiko, SEO deluje bolj selektivno in dolgoročno. Iz tega vidika predstavlja stabilen vir spletnega obiska ter podporo prodajnim in trženjskim ciljem podjetij.

Pomemben teoretični vidik SEO predstavlja razumevanje algoritmov iskalnikov. Algoritmi določajo, kako iskalniki ocenjujejo kakovost in relevantnost spletnih strani ter kako jih razvrščajo med rezultati iskanja. Razumevanje njihovega delovanja je ključno za učinkovito optimizacijo, saj podjetjem omogoča prilagajanje vsebin merilom, ki jih iskalniki uporabljajo pri ocenjevanju spletnih strani (Zuze & Weideman, 2013). Čeprav algoritmi niso v celoti javno razkriti in se nenehno spreminjajo, temeljna načela, kot so kakovost vsebine, uporabniška izkušnja, hitrost nalaganja strani in relevantnost informacij, ostajajo stalnica.

Iz osebnega vidika je mogoče SEO razumeti kot most med podjetjem in uporabnikom. Podjetje lahko ponuja kakovosten izdelek ali storitev, vendar brez ustrezne spletne vidnosti ta vrednost pogosto ostane neopažena. V praksi se to še posebej kaže pri manjših podjetjih, ki z omejenimi sredstvi težko konkurirajo velikim oglaševalskim kampanjam. Dober primer predstavljajo lokalna ali nišna podjetja, ki s ciljno usmerjenimi ključnimi besedami in kakovostnimi vsebinami dosegajo boljše uvrstitve kot večji, a manj specializirani konkurenti. Takšni primeri potrjujejo, da SEO v komercialnem okolju ne temelji zgolj na velikosti podjetja, temveč predvsem na ustreznosti in kakovosti vsebin.

SEO ima v komercialnem okolju tudi pomembno stroškovno razsežnost. Gre za razmeroma stroškovno učinkovit pristop, saj vlaganja izhajajo predvsem iz ustvarjanja vsebin, tehničnih izboljšav in stalne optimizacije, ne pa iz neposrednega plačevanja oglasnega prostora. Hkrati SEO omogoča sprotno prilagajanje vsebin glede na spremembe v povpraševanju in vedenju uporabnikov, kar podjetjem daje večjo fleksibilnost v dinamičnem digitalnem okolju (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, str. 485). Prav zaradi teh značilnosti SEO predstavlja enega ključnih elementov dolgoročne konkurenčnosti podjetij v sodobnem komercialnem okolju.

Pomen SEO za prepoznavnost podjetij

Prepoznavnost podjetij v digitalnem okolju je danes tesno povezana z njihovo prisotnostjo v iskalnikih. Potrošniki se pred nakupom izdelka ali izbiri storitve praviloma najprej obrnejo na splet, kjer iščejo informacije, primerjave in mnenja drugih uporabnikov. Podjetja, ki se v

teh trenutkih pojavijo med prvimi rezultati iskanja, imajo bistveno večjo možnost, da pritegnejo pozornost potencialnih strank. Prav tu ima optimizacija spletnih strani ključno vlogo, saj omogoča večjo vidnost blagovnih znamk in prispeva k njihovi dolgoročni prepoznavnosti. Raziskave kažejo, da se SEO pogosto uporablja v kombinaciji z vsebinskim marketingom in trženjem na družbenih omrežjih kot celovit pristop k povečevanju prepoznavnosti blagovnih znamk v digitalnem okolju (Beuckels & Hudders, 2016).

Teoretično je prepoznavnost blagovne znamke povezana s pogostostjo in kakovostjo stikov med podjetjem in uporabniki. SEO podjetjem omogoča, da se pojavljajo prav v tistih trenutkih, ko uporabniki aktivno iščejo rešitve za svoje potrebe, kar povečuje verjetnost, da si bodo podjetje zapomnili. V tem kontekstu SEO ne deluje zgolj kot orodje za povečanje obiska spletne strani, temveč kot mehanizem za vzpostavlanje prvega in pogosto odločilnega stika z blagovno znamko.



Slika 1: Search Engine Optimization

Vir: Lastna izdelava (Canva)

Pomemben vidik prepoznavnosti predstavlja tudi način, kako uporabniki dojemajo podjetje ob prvem stiku s spletno stranjo. SEO namreč ni omejen zgolj na tehnično uvrščanje v iskalnikih, temveč posredno vpliva tudi na uporabniško izkušnjo. Dobro strukturirana spletna stran, jasna navigacija in relevantne vsebine ustvarjajo vtis strokovnosti in zaupanja. Iz osebnega vidika je mogoče opaziti, da uporabniki pogosto enačijo visoko uvrstitev v iskalnikih z večjo verodostojnostjo podjetja, četudi tega ne zaznavajo zavestno. Takšna zaznava lahko pomembno vpliva na nadaljnje odločitve uporabnikov, vključno z izbiro ponudnika.

V sodobnem poslovnem okolju ima pri prepoznavnosti podjetij vse večjo vlogo mobilni dostop do spleta. Vedno več uporabnikov uporablja pametne telefone kot primarno napravo za iskanje informacij, zato prilagojenost spletnih strani mobilnim uporabnikom postaja ključen dejavnik vidnosti. Spletne strani, ki niso optimizirane za mobilne naprave, pogosto povzročajo hitro zapuščanje strani, kar negativno vpliva tako na uporabniško izkušnjo kot na zaznavo blagovne znamke. Raziskave potrjujejo, da ustrezno optimizirana mobilna uporabniška izkušnja pozitivno vpliva na prepoznavnost blagovnih znamk in dostopnost spletnih vsebin (Bhandari, 2017).

Primer iz prakse lahko ponazorimo z lokalnim storitvenim podjetjem, ki deluje na omejenem geografskem območju. Če ima takšno podjetje dobro optimizirano spletno stran, prilagojeno mobilnim uporabnikom, in se pojavlja med prvimi rezultati pri lokalnih iskanjih, bo v očeh uporabnikov delovalo bolj prisotno in relevantno kot konkurenca, ki je na spletu slabše vidna. Tudi v primeru, ko podjetje ni splošno znano ali nima močne blagovne znamke, mu SEO omogoča ustvarjanje zaznave zanesljivosti in dostopnosti.

Kljub številnim prednostim SEO pri grajenju prepoznavnosti je treba upoštevati tudi njegove omejitve. SEO praviloma ne prinaša takojšnjih rezultatov, saj zahteva čas za vzpostavitev vidnosti in zaupanja iskalnikov. Poleg tega so rezultati deloma nepredvidljivi zaradi nenehnih sprememb algoritmov. V primerjavi s plačljivimi oglaševalskimi kampanjami, ki lahko kratkoročno povečajo prepoznavnost blagovne znamke, SEO deluje počasneje in zahteva dolgoročno usmerjenost ter stalna vlaganja v vsebine in tehnične izboljšave (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, str. 485).

Kljub navedenim omejitvam pa SEO ostaja izjemno pomemben element pri gradnji prepoznavnosti podjetij. Njegova ključna prednost je trajnost učinkov, saj lahko dobro optimizirane vsebine podjetju prinašajo vidnost in obisk še dolgo po njihovi objavi. Iz osebnega vidika je mogoče zaključiti, da SEO podjetjem omogoča bolj organsko in verodostojno prisotnost na spletu, saj temelji na resničnih potrebah uporabnikov. S tem neposredno prispeva k doseganju večje prepoznavnosti in ustvarja trdnejšo osnovo za dolgoročno konkurenčnost v komercialnem okolju.

SEO kot del sodobne trženjske strategije

V sodobnem poslovnem okolju SEO vse pogosteje presega vlogo samostojne tehnične aktivnosti in postaja sestavni del celostne trženjske strategije podjetij. Digitalni marketing temelji na prepletu različnih kanalov, kot so vsebinski marketing, družbena omrežja, e-pošto trženje in plačljivo oglaševanje, pri čemer SEO deluje kot povezovalni element med njimi. Njegova osnovna naloga ni zgolj izboljšanje uvrstitev v iskalnikih, temveč tudi zagotavljanje, da so vsebine podjetij dolgoročno dostopne in relevantne za ciljne skupine. Raziskave potrjujejo, da dolgoročno usmerjen pristop k SEO ter njegovo povezovanje z drugimi digitalnimi dejavnostmi pomembno prispevata k večji prepoznavnosti in uspešnosti podjetij v spletnem okolju (Erdmann et al., 2022).

Ena izmed ključnih značilnosti SEO v okviru trženjske strategije je njegova dolgoročnost. Medtem ko nekatere oblike digitalnega oglaševanja omogočajo hitre, a kratkotrajne učinke, SEO temelji na postopnem grajenju spletne prisotnosti. Podjetja, ki redno ustvarjajo kakovostne in relevantne vsebine, sčasoma vzpostavijo zaupanje tako pri uporabnikih kot pri iskalnikih. Iz osebnega vidika je mogoče oceniti, da prav ta dolgoročna naravnost predstavlja pomembno prednost SEO, saj podjetjem omogoča stabilnejšo in trajnejšo prisotnost na spletu, neodvisno od stalnega vlaganja v plačljivo oglaševanje.

SEO se v sodobni trženjski strategiji tesno povezuje z vsebinskim marketingom. Kakovostne vsebine, ki odgovarjajo na vprašanja uporabnikov in ponujajo konkretne rešitve, predstavljajo temelj uspešne optimizacije spletnih strani. Hkrati pa SEO omogoča, da te vsebine dosežejo pravo ciljno publiko. Med SEO in vsebinskim marketingom se tako vzpostavi vzajemna povezanost, kjer vsebine podpirajo vidnost v iskalnikih, SEO pa povečuje njihov doseg. Podoben odnos se vzpostavlja tudi z družbenimi omrežji, kjer deljenje optimiziranih vsebin prispeva k večji prepoznavnosti blagovne znamke in posrednemu povečanju obiska spletne strani (Beuckels & Hudders, 2016).

Pomemben del sodobne SEO strategije predstavlja tudi stalno spremljanje in analiza rezultatov. SEO ni enkraten projekt, temveč proces, ki zahteva nenehno prilagajanje spremembam v vedenju uporabnikov in razvoju iskalniških algoritmov. Redno spremljanje uspešnosti ključnih besed, obiska spletne strani ter konkurenčnih aktivnosti podjetjem omogoča sprejemanje odločitev na podlagi podatkov. Takšen pristop prispeva k učinkovitejšemu načrtovanju nadaljnjih trženjskih aktivnosti in boljši izrabi razpoložljivih virov (Moz, n.d.). Iz praktičnega vidika to pomeni, da podjetja lažje prepoznajo, katere vsebine dosegajo cilje in katere je treba izboljšati ali prilagoditi.

Primer iz prakse je mogoče opaziti pri podjetjih, ki SEO dosledno povezujejo z drugimi digitalnimi kanali. Spletna trgovina, ki poleg optimiziranih opisov izdelkov uporablja tudi e-poštno trženje in družbena omrežja, lahko s pomočjo SEO poveča organski obisk, medtem ko drugi kanali podpirajo ponovne nakupe in dolgoročno zvestobo strank. V tem primeru SEO deluje kot temelj digitalne prisotnosti podjetja. Iz osebnega mnenja je mogoče poudariti, da podjetja, ki SEO obravnavajo ločeno od ostalih trženjskih dejavnosti, pogosto ne i zkoristijo njegovega celotnega potenciala.



Slika 2: SEO WORLD

Vir: Lastna izdelava (Canva)

SEO v okviru trženjske strategije podjetjem omogoča tudi boljše razumevanje potreb uporabnikov. Analiza iskalnih poizvedb in vedenja obiskovalcev ponuja dragocen vpogled v interese, težave in pričakovanja ciljnih skupin. Ti podatki niso uporabni zgolj za optimizacijo spletnih strani, temveč tudi za razvoj izdelkov, oblikovanje komunikacijskih sporočil in načrtovanje prihodnjih trženjskih kampanj. Na ta način SEO presega tehnično vlogo in postane orodje za strateško odločanje.

Na podlagi navedenega lahko sklenemo, da SEO kot del sodobne trženjske strategije zahteva celosten pristop in sodelovanje različnih funkcij znotraj podjetja. Uspešna SEO strategija je rezultat usklajenega delovanja trženja, ustvarjalcev vsebin in tehnične podpore. Podjetja, ki SEO smiselno vključijo v širši strateški okvir, lažje dosegajo dolgoročne cilje, povečujejo svojo konkurenčnost in gradijo trdnejšo digitalno prisotnost v vedno bolj zasičenem spletnem okolju.

Uporabni vidiki SEO za podjetja

Uporabni vidiki optimizacije spletnih strani za iskalnike se v poslovni praksi odražajo skozi konkretne aktivnosti, s katerimi podjetja izboljšujejo svojo spletno vidnost, povečujejo obisk in podpirajo doseganje poslovnih ciljev. SEO v tem kontekstu ni zgolj teoretičen koncept, temveč skupek praktičnih ukrepov, ki jih je mogoče prilagoditi različnim vrstam podjetij, ne glede na njihovo velikost ali panogo. Njegova ključna prednost je nagovarjanje uporabnikov v trenutku, ko ti aktivno iščejo informacije, izdelke ali storitve, kar povečuje verjetnost uspešne interakcije ali nakupa.

Raziskava ključnih besed

Eden izmed temeljnih uporabnih vidikov SEO je raziskava ključnih besed. Gre za sistematičen proces prepoznavanja izrazov in fraz, ki jih uporabniki najpogosteje uporabljajo pri iskanju določenih informacij. Pravilna izbira ključnih besed podjetjem omogoča prilagajanje vsebin dejanskim potrebam uporabnikov ter zmanjšuje tveganje optimizacije na podlagi zgolj notranjih predpostavk. Raziskave potrjujejo, da je dolgoročno usmerjena in premišljena izbira relevantnih ključnih besed bistvenega pomena za doseganje višjih uvrstitev v iskalnikih in večjo spletno vidnost podjetij (Nagpal & Petersen, 2021).

SEO znotraj spletnih platform in e-trgovine

SEO ni omejen zgolj na klasične spletne strani, temveč ima pomembno vlogo tudi znotraj spletnih platform in digitalnih tržnic. V e-trgovini optimizacija iskalnih mehanizmov znotraj platform bistveno vpliva na vidnost izdelkov in prodajne rezultate. Raziskave kažejo, da iskalni algoritem platforme Amazon predstavlja enega ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uvrščanje izdelkov (Sorokina & Cantu-Paz, 2016). Podjetja, ki razumejo delovanje teh algoritmov in ustrezno prilagodijo opise ter naslove izdelkov, lahko izboljšajo svojo konkurenčnost.

Pomen SEO v e-trgovini dodatno potrjujejo potrošniške raziskave, ki kažejo, da velik delež uporabnikov platforme, kot je Amazon, uporablja kot primarni vir pri iskanju izdelkov. Nakupna pot se zato pogosto začne neposredno znotraj platforme, kar povečuje pomen optimizacije prisotnosti podjetij na tovrstnih kanalih (BoomReach, 2015).

Lokalni SEO za manjša podjetja

Uporabni vidiki SEO so posebej izraziti pri manjših in lokalno usmerjenih podjetjih. Lokalni SEO omogoča podjetjem večjo vidnost v rezultatih iskanja, povezanih z določeno lokacijo, kar je ključnega pomena za storitvena podjetja. Lokalna restavracija ali servisno podjetje lahko s pravilno optimizacijo spletne strani doseže večje število obiskov in povpraševanj, kar potrjuje praktično vrednost SEO tudi pri omejenem geografskem dosegu.

Merjenje rezultatov in prilagodljivost

Pomemben uporabni vidik SEO je tudi možnost natančnega merjenja rezultatov. SEO omogoča spremljanje obiska spletne strani, vedenja uporabnikov in uspešnosti vsebin, kar podjetjem omogoča sprotno prilagajanje strategije. Podatkovna podprtost predstavlja pomembno prednost SEO, saj zmanjšuje tveganje neučinkovitih trženjskih aktivnosti in omogoča bolj premišljeno odločanje.

Kljub številnim prednostim pa SEO zahteva stalno znanje, doslednost in prilagajanje spremembam iskalniških algoritmov. Prav ta dinamičnost pa SEO hkrati uvršča med najbolj prilagodljiva orodja digitalnega trženja, ki podjetjem omogočajo gradnjo dolgoročne spletne prisotnosti in podpora trajnostni poslovni rasti.

Metodologija raziskave

Članek temelji na kvalitativni raziskovalni strategiji, katere namen je poglobljeno razumevanje vloge optimizacije spletnih strani za iskalnike v komercialnem okolju. Raziskava ne vključuje kvantitativnega zbiranja podatkov, temveč temelji na analizi in primerjavi obstoječe strokovne literature ter teoretičnih pristopov s področja digitalnega marketinga in SEO.

V okviru kvalitativne metodologije so bila soočena mnenja različnih avtorjev, doktrin in teorij, ki obravnavajo delovanje iskalnikov, strateško vlogo SEO ter njegov vpliv na prepoznavnost in konkurenčnost podjetij. Analiza se osredotoča na identifikacijo skupnih značilnosti, razlik in dopolnjevanj med posameznimi teoretičnimi pogledi.

Pregledani viri so bili sistematično razvrščeni glede na tematske sklope, in sicer: opredelitev SEO, vloga SEO v komercialnem okolju, vpliv SEO na prepoznavnost podjetij, povezava SEO s sodobnimi trženjskimi strategijami ter uporabni vidiki SEO v poslovni praksi. Takšna razvrstitev je omogočila pregledno primerjavo različnih pristopov in oblikovanje sinteze ključnih spoznanj.

Z uporabo kvalitativne analize je bilo mogoče celostno osvetliti obravnavano problematiko, identificirati ključne poudarke v obstoječi literaturi ter oblikovati odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Metodološki pristop omogoča teoretično poglobljeno razumevanje tematike, hkrati pa predstavlja osnovo za morebitne nadaljnje empirične raziskave.

Ugotovitve:

- Optimizacija spletnih strani za iskalnike pomembno vpliva na vidnost podjetij v digitalnem okolju, saj podjetjem omogoča, da se pojavijo v trenutkih, ko uporabniki aktivno iščejo informacije, izdelke ali storitve.
- SEO predstavlja strateški dejavnik konkurenčnosti podjetij, saj dolgoročno prispeva k stabilnemu in ciljno usmerjenemu obisku spletnih strani ter podpira prodajne in trženjske cilje.
- Vključevanje SEO v širšo trženjsko strategijo povečuje njegovo učinkovitost, zlasti v povezavi z vsebinskim marketingom, uporabniško izkušnjo in analizo vedenja uporabnikov.
- Visoka uvrstitev v iskalnikih pozitivno vpliva na zaznavo zaupanja in verodostojnosti podjetij, kar prispeva k večji prepoznavnosti blagovne znamke.
- Uporabni vidiki SEO, kot so raziskava ključnih besed, lokalna optimizacija in merjenje rezultatov, podjetjem omogočajo prilagodljivo in podatkovno podprto odločanje.
- Na podlagi ugotovitev je mogoče potrditi tezo, da SEO pomembno prispeva k večji prepoznavnosti in konkurenčnosti podjetij v komercialnem okolju, s čimer je odgovorjeno na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Zaključek

Na podlagi izvedene kvalitativne analize je mogoče neposredno odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Optimizacija spletnih strani za iskalnike pomembno vpliva na prepoznavnost podjetij, saj povečuje njihovo vidnost v iskalnikih v trenutkih, ko uporabniki aktivno iščejo informacije, izdelke ali storitve. Hkrati SEO prispeva h konkurenčnosti podjetij, ker omogoča ciljno usmerjeno nagovarjanje uporabnikov ter dolgoročno in stroškovno učinkovito digitalno prisotnost.

Raziskava je pokazala, da SEO ni zgolj tehnična dejavnost, temveč strateški proces, ki dosega največji učinek takrat, ko je povezan z vsebinskim pristopom in širšo trženjsko strategijo podjetja. To predstavlja pomembno spoznanje, saj se SEO v poslovni praksi pogosto še vedno obravnava preozko.

Rezultate je treba kritično oceniti z vidika uporabljene metodologije. Raziskava temelji na kvalitativni analizi sekundarnih virov, kar omogoča teoretično sintezo, vendar predstavlja omejitev, saj ne vključuje empirične preveritve vpliva SEO na poslovne rezultate podjetij.

Ugotovitve so skladne z obstoječimi raziskavami s področja digitalnega marketinga, ki poudarjajo dolgoročno naravnost SEO. Hkrati rezultati opozarjajo na pomanjkljivosti v praksi, kjer podjetja SEO pogosto ne vključujejo v strateško načrtovanje. Zato se priporoča, da podjetja SEO obravnavajo kot dolgoročno strateško usmeritev.

Za nadaljnje raziskave bi bile smiselne empirične analize vpliva SEO na uspešnost podjetij v različnih panogah. Na podlagi celotne analize je mogoče skleniti, da SEO predstavlja pomemben dejavnik uspešnega digitalnega poslovanja v komercialnem okolju.

Viri in literatura:

1. Anderson, C. (2022). Search engine optimization fundamentals: How search engines crawl, index, and rank content. *Digital Marketing Review*, 14(2), 45–58.
2. Beuckels, E., & Hudders, L. (2016). An experimental study to investigate the impact of image congruence on brand attitude and purchase intention. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 1–18.
3. Bhandari, R. S. (2017). Mobile optimization and its impact on digital marketing strategies. *International Journal of Digital Marketing*, 9(3), 112–120.
4. BoomReach. (2015). Inside the mind of today's consumer: How shoppers use Amazon for product search. BoomReach.
5. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (6th ed.). Pearson Education Limited.
6. Erdmann, A., Fischer, T., & Schmitz, C. (2022). Strategic keyword selection and long-term brand visibility in digital environments. *Journal of Interactive Marketing*, 58, 34–48.
7. Moz. (n.d.). The beginner's guide to SEO keyword research. Moz. Pridobljeno s spletne strani <https://moz.com/beginners-guide-to-seo/keyword-research>
8. Nagpal, M., & Petersen, J. A. (2021). Keyword selection strategies in search engine optimization: How relevant is relevance? *Journal of Retailing*, 97(4), 746–763.
9. Sorokina, D., & Cantu-Paz, E. (2016). Amazon search: The importance of ranking and relevance in e-commerce platforms. In *Proceedings of the ACM SIGKDD Conference* (pp. 185–194).

LARISA HORVAT

Povzetek: V članku je bil obravnavan vpliv globalizacije na prodajne in trženjske strategije podjetja IKEA. Raziskava se je osredotočila na razloge za prilagajanje strategij globalnim trgom ter na način, kako podjetje ohranja konkurenčnost in prepoznavnost blagovne znamke. Problematika je bila analizirana s pomočjo deskriptivne metode in analize strokovne literature. Ugotovitve so pokazale, da uspešna kombinacija standardizacije in lokalne prilagoditve pomembno prispeva k poslovni uspešnosti podjetja ter ima praktičen pomen za druga mednarodna podjetja.

Ključne besede: globalizacija, prodajne strategije, trženjske strategije, IKEA.

UPLIV GLOBALIZACIJE NA PRODAJNE IN TRŽENJSKE STRATEGIJE PODJETJA IKEA

Uvod

Globalizacija predstavlja enega najpomembnejših in najbolj kompleksnih procesov sodobnega gospodarskega razvoja, ki pomembno vpliva na delovanje podjetij, oblikovanje njihovih poslovnih modelov ter razvoj prodajnih in trženjskih strategij. Gre za proces poglobljene ekonomske, tehnološke, politične in kulturne povezanosti, ki presega nacionalne meje in ustvarja vse bolj integriran svetovni trg (Steger, 2013). Globalizacija je podjetjem omogočila dostop do novih trgov, virov in potrošnikov, hkrati pa je bistveno povečala konkurenčni pritisk ter zahtevala večjo prilagodljivost pri strateškem odločanju.

V ekonomskem in poslovnem kontekstu se globalizacija kaže predvsem skozi liberalizacijo mednarodne trgovine, povečane tokove kapitala, razvoj globalnih dobavnih verig in širitev multinacionalnih podjetij. Avtorji opozarjajo, da globalizacija ne vpliva enakomerno na vse gospodarske subjekte, temveč ustvarja tako priložnosti kot tudi tveganja. De la Dehesa (2013) poudarja, da globalizacija spodbuja gospodarsko rast, učinkovitost in inovacije, vendar hkrati povečuje neenakosti ter pritiske na podjetja, ki se ne znajo ustrezno prilagoditi globalnim razmeram. V takšnem okolju postajajo strateške odločitve podjetij ključni dejavnik njihovega dolgoročnega preživetja in uspešnosti.

Poseben pomen v procesu globalizacije imajo prodajne in trženjske strategije, saj predstavljajo neposredno povezavo med podjetjem in potrošniki na različnih trgih. Globalno poslovanje zahteva od podjetij, da se odločajo med standardizacijo trženjskih pristopov, ki omogoča stroškovno učinkovitost in enotno podobo blagovne znamke, ter lokalno prilagoditvijo, ki upošteva kulturne, družbene in potrošniške značilnosti posameznih trgov (Kotler & Keller, 2016). Teoretične razprave poudarjajo, da niti popolna standardizacija niti popolna prilagoditev v praksi ne prinašata optimalnih rezultatov, zato se podjetja vse pogosteje odločajo za hibridne strategije, ki združujejo elemente obeh pristopov.

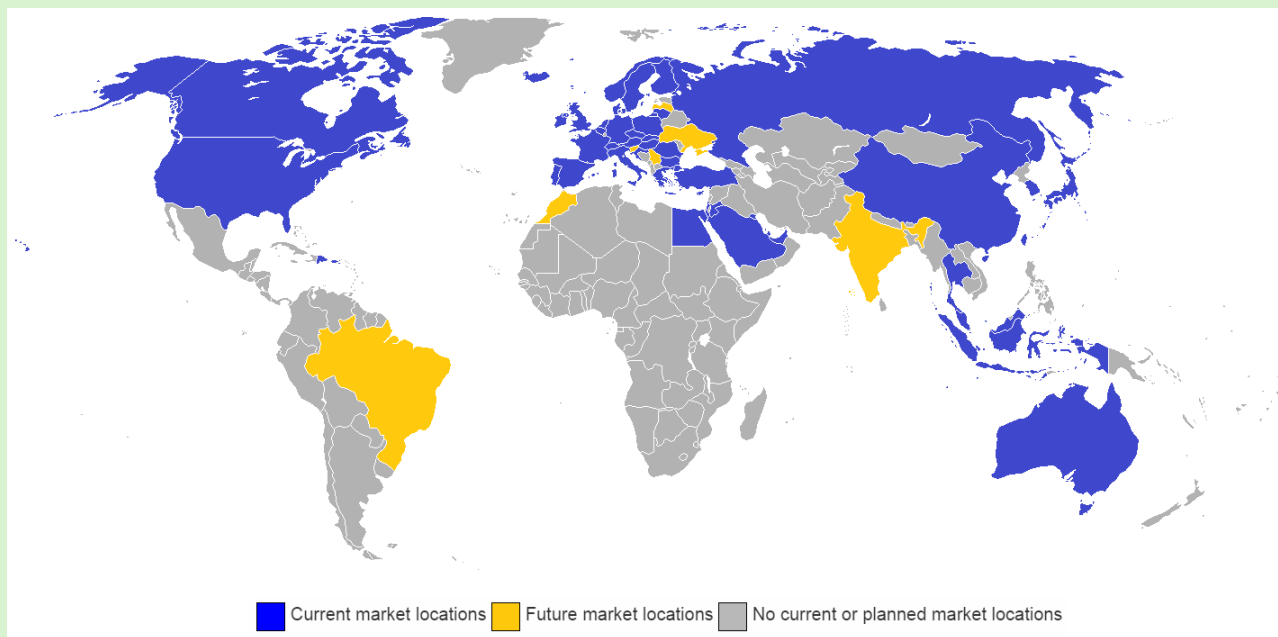
Globalizacija tako ne vpliva zgolj na širitev podjetij na tuje trge, temveč tudi na način oblikovanja njihove ponudbe, cenovne politike, prodajnih kanalov in trženjskega komuniciranja. Podjetja morajo pri tem upoštevati raznolikost potrošniških navad, razlike v kupni moči, kulturne vrednote ter institucionalno okolje posameznih držav. Svetličič (2009) opozarja, da globalizacija sama po sebi ne zagotavlja uspeha, temveč je uspešnost podjetij odvisna od načina vključevanja v globalne tokove ter od sposobnosti prilagajanja lokalnim razmeram. V tem kontekstu podjetje IKEA predstavlja izjemno zanimiv in relevanten primer globalnega podjetja. IKEA je eno vodilnih multinacionalnih podjetij v pohištveni industriji, ki deluje na številnih mednarodnih trgih in je prepoznavno po svojem standardiziranem poslovnem modelu, nizkih cenah, funkcionalnem oblikovanju in učinkoviti logistiki. Njegova globalna strategija temelji na močni identiteti blagovne znamke in ekonomijah obsega, ki podjetju omogočajo konkurenčno prednost na svetovnem trgu (Edwards, 1996; Hagerup, 2023).

Kljub visoki stopnji standardizacije pa IKEA hkrati prilagaja določene elemente svoje prodajne in trženjske strategije lokalnim trgom. To se kaže v prilagajanju asortimenta, komunikacijskih vsebin, cenovne politike in storitev glede na lokalne potrošniške navade in kulturne značilnosti (Inter IKEA Systems B.V., 2025). Študije o internacionalizaciji podjetja IKEA poudarjajo, da podjetje pri vstopu na nove trge ne prenaša zgolj enotnega poslovnega modela, temveč se uči iz lokalnih izkušenj ter postopoma prilagaja svoje strategije (Alenezi et al., 2019; Shoulberg, 2018).

Prav to ravnotežje med globalno standardizacijo in lokalno prilagoditvijo odpira osrednji raziskovalni problem tega prispevka. Razumevanje, kako globalizacijski procesi vplivajo na oblikovanje prodajnih in trženjskih strategij podjetij, je ključno tako z vidika teorije

kot tudi prakse. IKEA kot globalno podjetje omogoča poglobljeno analizo teh procesov in ponuja vpogled v strategije, ki lahko služijo kot referenca tudi drugim podjetjem, ki delujejo v mednarodnem okolju.

Cilj tega članka je analizirati vpliv globalizacije na prodajne in trženjske strategije podjetja IKEA ter pojasniti, kako podjetje usklajuje globalno standardizacijo z lokalno prilagoditvijo na različnih trgih. Na tej podlagi je bilo oblikovano naslednje raziskovalno vprašanje: kako globalizacijski procesi vplivajo na standardizacijo in lokalno prilagajanje prodajnih ter trženjskih strategij podjetja IKEA? Prispevek temelji na analizi relevantne teoretične in strokovne literature ter na kvalitativni študiji primera podjetja IKEA, s čimer prispeva k boljšemu razumevanju sodobnih prodajnih in trženjskih strategij v globalnem poslovnem okolju.



Slika 7: Ikea globalizacija

Predstavitev podjetja IKEA

Podjetje IKEA je eno najuspešnejših in najbolj prepoznavnih globalnih podjetij v pohištveni industriji. Ustanovljeno je bilo leta 1943 na Švedskem in se je iz majhnega lokalnega podjetja postopoma razvilo v multinacionalno korporacijo, ki danes posluje na številnih mednarodnih trgih. Razvoj podjetja je tesno povezan s procesi globalizacije, ki so omogočili širitev poslovanja preko nacionalnih meja ter dostop do širokega kroga potrošnikov po vsem svetu.

Osnovni poslovni model podjetja IKEA temelji na kombinaciji funkcionalnega oblikovanja, nizkih cen in množične proizvodnje. Podjetje si prizadeva ponuditi kakovostne in cenovno dostopne izdelke širokemu krogu potrošnikov, pri čemer poseben poudarek namenja optimizaciji dobavnih verig, učinkoviti logistiki in standardizaciji procesov. Takšen pristop podjetju omogoča izkoriščanje ekonomij obsega ter doseganje konkurenčne prednosti v globalnem poslovnem okolju.

Pomemben element poslovanja podjetja IKEA je tudi njegov edinstven franšizni sistem, ki omogoča hitro in učinkovito širitev na nove trge. Podjetje ohranja osrednji nadzor nad strateškimi odločitvami, blagovno znamko in konceptom poslovanja, medtem ko lokalne enote izvajajo poslovanje v skladu z globalnimi smernicami. Takšna organizacijska struktura omogoča ohranjanje enotne globalne identitete blagovne znamke in hkrati prilagajanje lokalnim tržnim razmeram.

IKEA je znana tudi po svojem pristopu k trženju in prodaji, ki temelji na standardizirani zasnovi prodajnih prostorov, samopostrežnem konceptu in aktivni vlogi potrošnika v nakupnem procesu. Prodajni prostori so zasnovani kot razstavnici prostori, ki potrošnikom omogočajo vizualizacijo uporabe izdelkov v vsakdanjem življenju. Ta koncept je v veliki meri poenoten na vseh trgih, vendar podjetje določene elemente prilagaja lokalnim kulturnim in potrošniškim značilnostim.

V zadnjih desetletjih je podjetje IKEA svojo strategijo vse bolj usmerilo tudi v trajnostni razvoj, digitalizacijo in družbeno odgovorno poslovanje. Globalizacija je podjetju omogočila širitev in rast, hkrati pa povečala odgovornost do okolja, zaposlenih in lokalnih skupnosti.

Zaradi svoje globalne prisotnosti, standardiziranega poslovnega modela in hkratne lokalne prilagodljivosti predstavlja podjetje IKEA primeren in relevanten predmet raziskovanja vpliva globalizacije na prodajne in trženjske strategije podjetij.



Slika 8: Podjetje Ikea

Teoretična izhodišča globalizacije in trženjskih strategij

Globalizacija in internacionalizacija podjetij

Globalizacija je tesno povezana s procesom internacionalizacije podjetij, ki pomeni postopno širitev poslovanja preko nacionalnih meja. Internacionalizacija ni enkraten dogodek, temveč dolgoročen proces, v katerem podjetja prilagajajo svoje strategije glede na stopnjo vključenosti v mednarodno okolje. Po mnenju avtorjev globalizacija ustvarja strukturne pogoje, v katerih internacionalizacija postane nujna strateška usmeritev podjetij, ki želijo ohraniti konkurenčnost (Globalizacija: zelo kratek uvod).

V ekonomskem smislu internacionalizacija podjetjem omogoča dostop do večjih trgov, izkoriščanje ekonomij obsega ter razpršitev poslovnih tveganj. Hkrati pa povečuje kompleksnost poslovanja, saj morajo podjetja delovati v različnih institucionalnih, kulturnih in tržnih okoljih. Winners and Losers in Globalization poudarja, da so podjetja, ki uspešno obvladujejo procese internacionalizacije, praviloma bolj produktivna in inovativna, vendar so hkrati izpostavljena večjim pritiskom po prilagajanju svojih poslovnih modelov.

Globalne strategije podjetij

V okviru internacionalizacije se podjetja soočajo z izbiro ustrezne globalne strategije. Teoretična literatura razlikuje med več osnovnimi pristopi, med katerimi izstopajo globalna, multidomača in transnacionalna strategija. Globalna strategija temelji na visoki stopnji standardizacije izdelkov, procesov in trženja, kar omogoča zniževanje stroškov in enotno podobo blagovne znamke. Nasprotno multidomača strategija poudarja prilagajanje lokalnim trgov in večjo avtonomijo lokalnih enot.

Transnacionalna strategija predstavlja kombinacijo obeh pristopov in skuša združiti prednosti globalne učinkovitosti ter lokalne odzivnosti. Kot poudarjata Kotler in Keller (2016), se vse več podjetij v praksi odloča prav za transnacionalni pristop, saj omogoča večjo prilagodljivost v globalno raznolikem okolju. Takšen pristop zahteva visoko stopnjo koordinacije in jasno opredeljene strateške usmeritve na ravni celotnega podjetja.

Standardizacija in lokalna prilagoditev v trženju

Vprašanje standardizacije in lokalne prilagoditve predstavlja osrednji teoretični okvir raziskovanja prodajnih in trženjskih strategij v globalnem okolju. Standardizacija trženja pomeni uporabo enotnih izdelkov, cen, distribucijskih poti in komunikacijskih sporočil na vseh trgih. Prednosti standardizacije se kažejo predvsem v znižanju stroškov, poenostavitvi upravljanja in krepitvi globalne identitete blagovne znamke (Kotler & Keller, 2016).

Po drugi strani lokalna prilagoditev izhaja iz predpostavke, da se potrošniške navade, kulturne vrednote in kupna moč med trgi bistveno razlikujejo. Prilagajanje izdelkov, cen in komunikacije lokalnim razmeram lahko poveča sprejetost ponudbe in izboljša odnose s potrošniki. Teoretične razprave poudarjajo, da pretirana standardizacija lahko vodi v neustrezno tržno pozicioniranje, medtem ko pretirana prilagoditev povečuje stroške in zmanjšuje globalno učinkovitost.

Globalizacija in vloga blagovne znamke

V globalnem poslovnem okolju ima blagovna znamka ključno vlogo pri diferenciaciji podjetij in vzpostavljanju zaupanja potrošnikov. Globalne blagovne znamke omogočajo podjetjem lažji vstop na nove trge, saj zmanjšujejo zaznano tveganje pri potrošnikih. Globalizacija spodbuja razvoj močnih globalnih blagovnih znamk, hkrati pa zahteva dosledno upravljanje njihove identitete na različnih trgih. Primeri uspešnih globalnih podjetij kažejo, da je dolgoročna moč blagovne znamke pogosto rezultat ravnotežja med globalno konsistentnostjo in lokalno relevantnostjo. Teoretični okvir tako pojasnjuje, zakaj podjetja, kot je IKEA, razvijajo strategije, ki temeljijo na enotni globalni identiteti, ob hkratnem prilagajanju določenih elementov ponudbe in komunikacije lokalnim trgom.

Empirična analiza vpliva globalizacije na prodajne in trženjske strategije podjetja IKEA

Metodološki pristop raziskave

V okviru prispevka je bila uporabljena kvalitativna raziskovalna strategija, ki temelji na analizi strokovne in znanstvene literature ter na študiji primera podjetja IKEA. Takšen raziskovalni pristop omogoča poglobljeno razumevanje kompleksnih pojavov, kot so vplivi globalizacije na oblikovanje prodajnih in trženjskih strategij, ter primerjavo različnih teoretičnih in praktičnih pogledov. Kvalitativna strategija je bila izbrana z namenom celovite analize procesov, ki jih ni mogoče ustrezno zajeti zgolj s kvantitativnimi kazalniki.

Raziskava je temeljila na deskriptivni in primerjalni metodi. Analizirani so bili domači in tuji viri s področja globalizacije, mednarodnega trženja in strateškega managementa ter javno dostopni podatki o poslovanju podjetja IKEA. S soočanjem teoretičnih konceptov in empiričnih ugotovitev je bila oblikovana sistematična analiza vpliva globalizacije na prodajne in trženjske strategije podjetja.

Študija primera podjetja IKEA

Podjetje IKEA je eno najbolj prepoznavnih globalnih podjetij v pohištveni industriji in predstavlja primer uspešne internacionalizacije v pogojih globaliziranega gospodarstva. Njegov poslovni model temelji na standardiziranem konceptu funkcionalnega oblikovanja, nizkih cen in učinkovite logistike, kar podjetju omogoča izkoriščanje ekonomij obsega in doseganje konkurenčne prednosti na globalnem trgu (Edwards, 1996; Hagerup, 2023).

Kljub visoki stopnji standardizacije IKEA pri svojem delovanju upošteva tudi lokalne značilnosti posameznih trgov. Prilagoditve se kažejo v ponudbi izdelkov, velikosti in zasnovi prodajnih prostorov, cenovni politiki ter trženjskem komuniciranju. Na posameznih trgih podjetje prilagaja asortiment glede na bivalne navade, kulturne preference in kupno moč potrošnikov, kar prispeva k večji sprejetosti ponudbe (Inter IKEA Systems B.V., 2025).

Globalizacija je podjetju IKEA omogočila širitev na številne mednarodne trge, vendar je hkrati povečala kompleksnost upravljanja prodajnih in trženjskih aktivnosti. Podjetje se pri tem sooča z izzivom, kako ohraniti enotno globalno identiteto blagovne znamke in hkrati zagotoviti relevantnost ponudbe na lokalnih trgih. Analize internacionalizacije podjetja poudarjajo, da IKEA pri vstopu na nove trge uporablja postopni pristop, pri katerem se uči iz lokalnih izkušenj in postopoma prilagaja svoje strategije (Alenezi et al., 2019).

Pomemben element prodajne strategije podjetja IKEA je tudi standardizirana zasnova prodajnih prostorov, ki potrošnikom ponuja enotno nakupno izkušnjo ne glede na trg. Hkrati podjetje prilagaja dodatne storitve, logistične rešitve in komunikacijo lokalnim razmeram. Takšen hibridni pristop potrjuje teoretične ugotovitve o pomenu uravnoteženja globalne standardizacije in lokalne prilagoditve v sodobnem trženju (Kotler & Keller, 2016).

Analiza študije primera kaže, da globalizacija deluje kot ključen dejavnik, ki oblikuje prodajne in trženjske strategije podjetja IKEA. Globalna prisotnost podjetju omogoča večjo prepoznavnost blagovne znamke in stroškovno učinkovitost, hkrati pa zahteva nenehno prilagajanje lokalnim trgom. Rezultati raziskave potrjujejo, da uspešnost podjetja IKEA temelji prav na sposobnosti usklajevanja teh dveh vidikov, kar predstavlja odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Ugotovitve

Na podlagi izvedene kvalitativne raziskave, ki je vključevala analizo teoretičnih izhodišč globalizacije, pregled strokovne literature s področja mednarodnega trženja ter študijo primera podjetja IKEA, je mogoče oblikovati več ključnih ugotovitev. Analiza je pokazala, da globalizacija predstavlja enega osrednjih dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje prodajnih in trženjskih strategij podjetij, ki delujejo na mednarodnih trgih. Globalizacijski procesi podjetjem omogočajo širitev poslovanja in izkoriščanje ekonomij obsega, hkrati pa povečujejo kompleksnost poslovnega okolja in zahtevajo večjo prilagodljivost strateškega odločanja.

Primerjava različnih teoretičnih pogledov je pokazala, da se vpliv globalizacije na prodajne in trženjske strategije najizraziteje odraža v dilemi med globalno standardizacijo in lokalno prilagoditvijo. Teoretični viri poudarjajo, da standardizacija prispeva k znižanju stroškov, poenotenju blagovne znamke in učinkovitejšemu upravljanju globalnih operacij, medtem ko lokalna prilagoditev omogoča večjo usklajenost s kulturnimi, ekonomskimi in potrošniškimi značilnostmi posameznih trgov. Ugotovitve raziskave potrjujejo, da noben od teh pristopov sam po sebi ne zagotavlja dolgoročne uspešnosti, temveč je ključnega pomena njuno uravnoteženo kombiniranje.

Analiza poslovnega modela podjetja IKEA potrjuje teoretične ugotovitve o pomenu hibridnih strategij v globalnem okolju. Podjetje uporablja visoko stopnjo standardizacije pri oblikovanju izdelkov, zasnovi prodajnih prostorov in globalni identiteti blagovne znamke, hkrati pa prilagaja posamezne elemente prodajne in trženjske strategije lokalnim trgov. Takšen pristop podjetju omogoča ohranjanje stroškovne učinkovitosti in globalne prepoznavnosti, obenem pa povečuje sprejetost ponudbe med lokalnimi potrošniki.

Ugotovitve raziskave so pokazale tudi, da globalizacija ne vpliva zgolj na strategije podjetja, temveč tudi na odnos med podjetjem in potrošniki. V primeru podjetja IKEA se to odraža v poudarku na dostopnosti, funkcionalnosti in enotni nakupni izkušnji, ki je prepoznavna na vseh trgih. Hkrati pa podjetje upošteva lokalne navade bivanja, razlike v kupni moči in kulturne preference, kar potrjuje pomen lokalnega znanja pri oblikovanju globalnih strategij.

Zastavljeno raziskovalno vprašanje, kako globalizacijski procesi vplivajo na standardizacijo in lokalno prilagajanje prodajnih ter trženjskih strategij podjetja IKEA, je bilo preverjeno z analizo teoretičnih konceptov in praktičnega delovanja podjetja. Ugotovitve kažejo, da globalizacija deluje kot ključni sprožilec razvoja prilagodljivih in večnivojskih strategij, pri katerih podjetja združujejo globalno usmerjenost z lokalno odzivnostjo. Podjetje IKEA pri tem predstavlja primer dobre prakse, saj uspešno usklajuje globalne strateške smernice z zahtevami lokalnih trgov.

Zaključek

Raziskava je bila usmerjena v analizo vpliva globalizacije na oblikovanje prodajnih in trženjskih strategij podjetja IKEA, pri čemer je bil poseben poudarek namenjen razmerju med globalno standardizacijo in lokalno prilagoditvijo. Izhajajoč iz teoretičnih opredelitev globalizacije in strateškega managementa ter na podlagi kvalitativne analize študije primera podjetja IKEA je bilo ugotovljeno, da globalizacija bistveno preoblikuje način delovanja podjetij v mednarodnem okolju in zahteva razvoj celostnih ter prilagodljivih strategij.

Odgovor na raziskovalno vprašanje

Osrednje raziskovalno vprašanje, kako globalizacijski procesi vplivajo na standardizacijo in lokalno prilagajanje prodajnih ter trženjskih strategij podjetja IKEA, je bilo v raziskavi potrjeno skozi analizo teoretičnih konceptov in praktičnih primerov delovanja podjetja. Ugotovljeno je bilo, da globalizacija deluje kot ključni sprožilec razvoja hibridnih strategij, pri katerih podjetje združuje globalno poenotene prakse z lokalnimi prilagoditvami. Podjetje IKEA pri tem uspešno ohranja enotno globalno identiteto blagovne znamke, hkrati pa prilagaja posamezne elemente ponudbe, cenovne politike in trženjskega komuniciranja specifičnim značilnostim lokalnih trgov.

Ključne ugotovitve raziskave

Raziskava je pokazala, da globalna standardizacija v primeru podjetja IKEA omogoča izkoriščanje ekonomij obsega, stroškovno učinkovitost in dosledno globalno podobo blagovne znamke. Hkrati lokalna prilagoditev prispeva k večji sprejetosti ponudbe na posameznih trgih, saj podjetje upošteva kulturne razlike, različno kupno moč in specifične bivanjske navade potrošnikov. Ključna ugotovitev raziskave je, da uspešnost podjetja IKEA ne temelji na prevladi enega pristopa, temveč na uravnoteženem prepletanju obeh.

Kritična ocena raziskave in omejitve

Rezultate raziskave je treba kritično ovrednotiti z vidika uporabljene metodologije. Raziskava je temeljila na kvalitativni strategiji in analizi sekundarnih virov, kar omogoča poglobljen vpogled v obravnavano problematiko, vendar hkrati predstavlja omejitev glede posploševanja ugotovitev. Ker raziskava ne vključuje kvantitativnih podatkov ali lastne empirične raziskave, so ugotovitve predvsem interpretativne narave in temeljijo na obstoječih analizah ter javno dostopnih virih.

Primerjava z obstoječimi študijami

Ugotovitve raziskave so skladne z ugotovitvami številnih avtorjev, ki poudarjajo pomen hibridnih strategij v globalnem trženju. V primerjavi z nekaterimi študijami, ki zagovarjajo večjo stopnjo standardizacije zaradi stroškovne učinkovitosti, ta raziskava izpostavlja pomen lokalne prilagoditve kot ključnega dejavnika dolgoročne konkurenčnosti. Primer podjetja IKEA potrjuje ugotovitve študij o internacionalizaciji podjetij, ki poudarjajo postopno učenje in prilagajanje strategij ob vstopu na nove trge.

Pomanjkljivosti v praksi in priporočila

Rezultati raziskave opozarjajo na pomanjkljivosti v praksi podjetij, ki pri internacionalizaciji zanemarljivo razumevanje lokalnih trgov in kulturnih razlik. Takšen pristop lahko vodi v neusklajene strategije, zmanjšano sprejetost ponudbe in slabšo tržno uspešnost. Na tej podlagi je mogoče priporočiti, da podjetja pri oblikovanju prodajnih in trženjskih strategij sistematično vključujejo analizo lokalnih značilnosti ter spodbujajo prenos lokalnega znanja v globalno strateško odločanje. Ključno vlogo pri tem nosijo vodstva podjetij, ki morajo zagotoviti ustrezne organizacijske strukture in podporo prilagodljivim strategijam.

Možnosti nadaljnjega raziskovanja

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno izvesti kvantitativne raziskave ali primerjalne študije več globalnih podjetij iz različnih panog, kar bi omogočilo širšo analizo vpliva globalizacije na prodajne in trženjske strategije. Dodatno bi bilo smiselno vključiti tudi vidike digitalizacije in trajnostnega razvoja, ki vse bolj vplivajo na sodobne trženjske pristope. Takšne raziskave bi omogočile poglobljeno razumevanje obravnavane problematike in nadgradnjo ugotovitev tega prispevka.

Viri, literatura in opombe:

1. Alenezi, S., Al-Mutairi, N., Alenezi, S., & Münzer, M. (2019). Analysis of IKEA's internationalization strategy. *Journal of the Community Development in Asia*, 2(3), 16–28. <https://doi.org/10.32535/jcda.v2i3.577>
2. De la Dehesa, G. (2013). *Winners and losers in globalization*. Wiley-Blackwell.
3. Edwards, H. (1996). *IKEA's global strategy is a winning formula*. *Marketing Week*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.marketingweek.com/ikeas-global-strategy-is-a-winning-formula/>
4. Hagerup, W. (2023). *IKEA: How Swedish home-furnishing conquered the global market*. STPTrans. Pridobljeno s spletne strani <https://stptrans.com/ikea-how-swedish-home-furnishing-conquered-the-global-market/>
5. Inter IKEA Systems B.V. (2025). *How we work*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/>
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
7. Shoulberg, W. (2018, July 30). *Put another stamp on the IKEA passport*. *Forbes*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.forbes.com/sites/warrenshoulberg/2018/07/30/put-another-stamp-on-the-ikea-passport/>
8. Steger, M. B. (2013). *Globalizacija: zelo kratek uvod* (M. Žorga Dulmin, prev.). Kratka.
9. Svetličič, M. (2009). Globalizacija, neenakomeren razvoj v svetu. V M. Brglez & D. Zajc (ur.), *Globalizacija in vloga malih držav: Slovenija v procesih globalizacije* (str. 23–45). Fakulteta za družbene vede
10. Opomba: Vir fotografije Ikea globalizacija: Pridobljeno s spletne strani <https://icuhighschool.wordpress.com/2016/05/29/ikea-globalization-by-rina-nya-haruka/>
11. Opomba: Vir fotografije podjetje Ikea: <https://www.windowo.com/blog/ikea>

LUKA TORI

Povzetek: Zasavje z bogato rudarsko in industrijsko dediščino ima priložnost oblikovati trajnostno turistično ponudbo. Članek analizira obstoječe stanje in predlaga rešitve, ki temeljijo na povezovanju snovne in nesnovne dediščine, digitalizaciji in na VR-doživetjih. Poudarek je na kakovostnih nastanitvah, revitalizaciji zgodovinskih območij ter na trajnostnih praksah za razvoj butične destinacije, ki združuje naravo, kulturo in tehnologijo.

Ključne besede: Zasavje, kulturna dediščina, destinacija, trajnostni turizem, digitalizacija.

INTEGRACIJA LOKALNE KULTURE IN DEDIŠČINE V TURISTIČNO PONUDBO ZASAVJA

Uvod

Turizem je civilizacijski dosežek sodobnega časa in ena izmed največjih svetovnih gospodarskih dejavnosti, ki predstavlja enega temeljnih dejavnikov gospodarskega razvoja 21. stoletja. Turistična ponudba povezuje gospodarske, družbene in okoljske dejavnosti ter ima multiplikatorne učinke na lokalni, regionalni in na nacionalni razvoj (Mill & Morrison, 1992). Sodobne strategije razvoja turizma poudarjajo: trajnostni pristop, kakovost storitev in zmanjševanje ogljičnega odtisa, kar potrjuje, da turizem ni samo gospodarska dejavnost, ampak tudi orodje za doseganje širših družbenih in okoljskih ciljev (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022).

Zasavje v primerjavi z nekaterimi drugimi slovenskimi regijami kljub svoji bogati naravni, kulturni in industrijski dediščini ni turistično izpostavljena regija. Gospodarske dejavnosti, ki so v preteklosti prevladovala, niso bile povezane s turizmom. Prav tako turizem ni zakoreninjen v zavesti prebivalstva, ki je bilo, z izjemo nekaj malega kmetijstva, navajeno industrijskega, še posebej rudarskega načina življenja. Toda Zasavje še zdaleč ni več samo nekdanje rudarsko, degradirano območje z uporniško in delavsko zgodovino ter z značilnim narečjem. Regija se je bolj ali manj uspešno preobrazila v urejeno, sodobno regijo s saniranimi degradiranimi površinami, hkrati pa ponuja veliko naravnih, zgodovinskih in kulturnih znamenitosti, ki omogočajo tudi razvoj turistične dejavnosti. Ta je bila v preteklosti vedno obrobna panoga, odvisna predvsem od volje in sredstev posameznikov. Zanj so bili značilni posamični poskusi, med katerimi so bili le redki sorazmerno uspešni, nikoli pa ni bila uspešno vzpostavljena mreža povezanih ponudnikov, ni se načrtno razvijalo skupne in prepoznavne zasavske ponudbe ali gradilo infrastrukture (Zasavska turistična organizacija, d. o. o., 2013). Leta 2013 je bil vzpostavljen prvi skupen zasavski turistični projekt pod imenom »V tri krasne«. Kljub velikemu finančnemu vložku je zaradi medobčinskih nesoglasij, nesoglasij posameznikov in privatizacije izvajalca projekta neslavno propadel.

Po več kot desetletju se je na ravni zasavskih občin ponovno vzpostavila določena mera zaupanja, vzpostavili so se nekateri skupni turistični dogodki in promocija, kar vsekakor vpliva določeno mero optimizma. Raziskovalno vprašanje, ki ga obravnava članek, je, kako učinkovito integrirati snovno in nesnovno kulturno dediščino, da bo prispevala k oblikovanju prepoznavne, trajnostne in konkurenčne turistične ponudbe Zasavja.

Turistični sistem in kulturna dediščina

Turistični sistem je celovit okvir, sestavljen iz štirih glavnih komponent (trg, potovanje, destinacija in promocija), ki medsebojno delujejo in vplivajo na turistično dejavnost (Mill & Morrison, 1992). Znotraj njega turistična destinacija deluje kot celovit sistem, ki združuje naravne in kulturne atrakcije, infrastrukturo, organizacije, tržne aktivnosti ter vplive okolja in gospodarstva. Uspešnost turizma temelji na usklajenosti teh elementov, saj povpraševanje destinacijo vedno dojema kot celoto. Zato je nujno, da se destinacija ne obravnava kot skupek posameznih ponudnikov, ampak kot povezano omrežje, ki ustvarja integralni turistični proizvod. Tak pristop zahteva koordinacijo, komunikacijo in skupno strategijo, ki razvija »možgane in živčni sistem« destinacije, kar pomeni inteligentno upravljanje, proaktivno prilagajanje in razumevanje potreb obiskovalcev. V tem okviru integracija kulturne dediščine ni samo dodatek, ampak ključni del načrtovanja produktov, interpretacije in promocije (Vodeb, 2015). Zasavje kot prostor bogate rudarske in industrijske dediščine ter živih kulturnih praks ponuja edinstveno priložnost, da se dediščina poveže z naravnimi viri in s sodobnimi trendi ter oblikuje prepoznavno, trajnostno turistično ponudbo.

Strategija slovenskega turizma 2022–2028 določa pet glavnih ciljev, kot so: kakovost storitev, celoletna turistična dejavnost, zadovoljstvo vseh deležnikov, zmanjševanje ogljičnega odtisa in učinkovito upravljanje destinacij. Strategija prav tako opredeljuje sedem strateških politik, med katerimi so za Zasavje posebej pomembne politike, ki spodbujajo razvoj skupne infrastrukture in ohranjanje dediščine, dobro

upravljanje destinacij ter ustvarjanje novih turističnih produktov in trženje (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022). Poleg materialne dediščine ima velik pomen tudi nesnovna dediščina, in sicer običaji, znanje, veščine in izrazi, ki se prenašajo iz generacije v generacijo ter oblikujejo identiteto skupnosti. Unesco takšno dediščino opredeljuje kot živo kulturno prakso (Direktorat za kulturno dediščino, n. d.). Če te elemente vključimo v turistični sistem Zasavja, lahko dobimo avtentično in privlačno ponudbo, ki ne bo le povečala dodane vrednosti turizma, ampak bo spodbudila trajnostni razvoj in okrepila občutek identitete prostora.

Značilnosti Zasavja

Za celovito razumevanje turističnega razvoja v Zasavju je treba opredeliti njegove ključne značilnosti. Zasavje, ki prostorsko obsega občine Hrastnik, Trbovlje in Zagorje ob Savi, leži skoraj v osrčju Slovenije in meji na savinjsko, osrednjeslovensko, spodnjeposavsko in jugovzhodno statistično regijo. Pozicionira se v osrčju Posavskega hribovja, na skrajnem jugovzhodu Savinjskih Alp. Prepoznano je po vrhovih Kum, Kopitnik, Mrzlica, Zasavska Sveta gora in Čemšeniška planina. Reka Sava je s svojimi dotoki globoko zarežala v hribovito območje in tako ustvarila zelo razgiban relief. Ob njej potekata železnica in regionalna cesta, ki povezuje zasavske doline z glavnim mestom Ljubljano in jugovzhodnim delom Slovenije – Dolenjsko. Ob pritokih reke Save so pod omenjene vrhove stisnjene doline, poseljene z velikim številom prebivalstva, ki se je skozi čas tu skoncentriralo zaradi hitrorastoče industrije. Čeprav statistična regija Zasavje od leta 2015 obsega tudi občino Litija, ta turistično do zdaj ni bila vključena v zasavska destinacijska prizadevanja. Zato se članek v analitičnem delu osredotoča izključno na občine Hrastnik, Trbovlje in Zagorje ob Savi, ki tradicionalno tvorijo jedro zasavske identitete in dediščine.

Zasavje je poraščeno z griči in s hribi, katerih jedro sestavljajo temno sivi kremenčevi peščenjaki in glinasti skrilavci izpred 280 milijonov let. O nekdanjem morju, ki je bilo pred približno 30 milijoni let na tem območju že plitko in močvirnato, pričajo fosili iz oligocena. Po ponovnem potopu pa so tla postala primerna za nastajanje premoga, ki vsekakor predstavlja enega izmed najpomembnejših t. i. naravnih x-faktorjev razvoja turizma zasavskih občin (Občina Zagorje ob Savi, n. d.).

Naravnogeografske značilnosti regije so vplivale na tradicionalno usmerjenost v industrijo, ki je svoje mesto našla predvsem v ozkih dolinah, v katerih so se razvila urbana središča (rudarstvo, energetika, strojništvo in kovinska industrija, steklarska, kemična, tekstilna in elektroindustrija ...). Vplivale so tudi na družbeni in gospodarski razvoj tega območja, katerega velik del je pod različnimi varstvenimi režimi, še zlasti zaradi rudarjenja. Zaradi navedenega so pogoji za naselitev in gospodarski razvoj zelo omejeni. Čeprav gospodarstvo v občinah Hrastnik, Trbovlje in Zagorje ob Savi zaznava pozitiven trend (povečal se je bruto domači proizvod, prav tako število podjetij, zrastle je dodana vrednost na zaposlenega v gospodarskih družbah, povečala se je investicijska aktivnost gospodarskih družb), se je zaostanek za slovenskim povprečjem povečal (Zupanec, 2023).

V Zasavju je po podatkih Statističnega urada RS za leto 2023 (brez Litije) živel 41.338 prebivalcev. Gostota 180 prebivalcev na km² je nadpovprečno visoka, kar se pripisuje koncentriranju prebivalcev na območju v preteklosti, tj. zaradi izrazitega razvoja industrije in rudarstva. Poleg tega so zasavska urbana središča – predvsem Trbovlje in Hrastnik – specifično ozke doline, v katerih na zelo majhni površini živi skoraj 25.000 prebivalcev (Statistični urad Republike Slovenije, 2023).

Že iz poimenovanja regije je razvidno, da leži ob reki Savi. Ta je vezni člen Zasavja oziroma vseh treh zasavskih občin in ponuja kar nekaj izhodišč za turistično udejstvovanje v občini. Vodno omrežje je skozi čas ustvarilo tudi nekatere kraške jame, v katerih so se oblikovale čudovite naravne strukture (kapniki), med katerimi je najbolj znana jama Štangovc.

Zasavje se kot del Posavskega hribovja ponaša z izjemnimi naravnimi danostmi, ki omogočajo raznovrstne dejavnosti na prostem. Je idealen kraj za ljubitelje pohodništva, gorskih tekov, padalstva in MTB-kolesarjenja, saj ponuja obilo možnosti ter čudovite razglede na okoliške hribe in doline. Ti hribi pritegnejo številne obiskovalce s svojo pestrostjo in z možnostmi za raziskovanje. Kolesarski vzpon na Kum velja za enega izmed najtežjih v Sloveniji, kar predstavlja pravi izziv za rekreativne kolesarje in tudi profesionalce, vključno s takimi, kot je znani Zasavec Primož Roglič.

V Zasavju je tudi sedem pomembnih zavarovanih območij Natura 2000. Vsako območje se ponaša z različnim in s posebno zaščitenim habitatnim tipom rastlinskega in živalskega izvora, ki predstavlja pomembno vrednost, zato jo je treba zaščititi in ohraniti (Občina Zagorje ob Savi, n. d.).

Obstoječe stanje integracije dediščine v turistično ponudbo

Zasavje se v zadnjih letih vse bolj prepozna kot destinacija, ki svojo turistično identiteto gradi na bogati rudarski in industrijski dediščini ter živih kulturnih praksah. Kljub temu je vključevanje teh elementov v turistično ponudbo še vedno le delno razvito in ne dosega

celovitosti, ki bi regiji omogočila preboj med prepoznavne slovenske destinacije. Trenutno se dediščina vključuje predvsem skozi muzejske in tematske vsebine. V regiji delujejo štiri pomembni muzeji, in sicer: Zasavski muzej Trbovlje, Muzej Hrastnik, Rudarski muzej Zagorje in sodobni virtualni muzej rudarstva 4. drl, ki obiskovalcem ponujajo vpogled v zgodovino rudarstva in industrije. Ti muzeji predstavljajo temelj interpretacije snovne dediščine, vendar so večinoma omejeni na lokalne pobude in niso povezani v enoten turistični produkt, ki bi omogočal celovito izkušnjo.

Pomemben korak k povezovanju dediščine z doživljajskim turizmom predstavljajo tematske poti, med katerimi izstopa Pot Srečno, ki povezuje štiri občine (Laško, Hrastnik, Trbovlje in Zagorje ob Savi); obiskovalcem ponuja zgodbo o rudarskem življenju prek hoje in doživetij v naravnem okolju. Poleg tematskih poti se razvijajo tudi adrenalinske in plezalne izkušnje, med katerimi izstopa Špura, zahtevna vertikalna pot na Čemšeniško planino. Ta združuje športni izziv z interpretacijo rudarske zgodovine in naravnega okolja ter predstavlja primer inovativnega povezovanja dediščine z aktivnim turizmom. V sklopu aktivnih dogodkov, ki se navezujejo na ohranjanje dediščine in tradicije, je treba omeniti tudi Jamatlon (tek in pohod po rudniških rovih na relaciji med Trbovljami in Hrastnikom), pobeg iz rudnika, pri katerem je iz jame treba rešiti zasute rudarje, virtualni vzpon na najvišji evropski dimnik in mestno igro, imenovano Iskanje črnega zaklada. Takšne aktivnosti sledijo sodobnim smernicam, ki poudarjajo interaktivnost, gibanje in doživetje ter obiskovalcem omogočajo, da dediščino spoznajo na zanimiv in aktiven način.

V sklopu aktivnega turizma pomemben del predstavlja kolesarjenje. Regija je naravno primerna za razvoj kolesarskih poti, saj jo zaznamujejo strmi vzponi, razgiban relief in atraktivni razgledi. Uspehi Primoža Rogliča, domačina iz Zasavja, so nedvomno prispevali k večji prepoznavnosti regije in okrepili pripravljenost lokalnih oblasti, da dodatno podprejo projekte na področju kolesarske infrastrukture. Rogličev globalni športni ugled je postal simbol ponosa in motivacije, kar se je odrazilo v nekaterih konkretnih naložbah, kot so: gradnja kolesarske steze Primoža Rogliča, ureditev Parka Primoža Rogliča, v katerem se dnevno ustavljajo in fotografirajo kolesarski navdušenci, gradnja postajališča za avtodome itn. Ti projekti niso le pomembna infrastrukturna pridobitev, ampak tudi močan promocijski element, ki povezuje športne dosežke z lokalnim razvojem.

Kljub temu pa razvoj kolesarskega turizma v Zasavju ni izključno posledica Rogličevih uspehov. Že pred tem so se oblikovale pobude za razvoj MTB-infrastrukture, kot sta Cilenca Trails v Zagorju ob Savi in Javor Trails nad Trbovljami. Cilenca Trails ponuja več tehnično raznolikih prog, »shuttle« prevoze in organizacijo tekmovanj, kot je SloEnduro, kar regijo umešča na zemljevid gorskega kolesarstva. Javor Trails pa dopolnjuje ponudbo z naravnimi traili in s povezovanjem z mednarodnimi projekti, kot je Green Trails, ki spodbuja trajnostni »outdoor« turizem. Poleg tega se razvijajo tudi druge oblike kolesarske infrastrukture, vključno z mrežo MTB-poti, ki povezuje vrhove, kot so: Kum, Mrzlica in Čemšeniška planina, ter omogoča atraktivne vzpone in spuste.

Kolesarjenje v Zasavju ni samo športna aktivnost, ampak postaja del lokalne kulture in sodobne interpretacije dediščine. Rudarska in industrijska preteklost regije je oblikovala identiteto prostora, ki je bila nekoč povezana z delom in vztrajnostjo. Danes se te vrednote prenašajo v športni duh in aktivni turizem. MTB-poti pogosto potekajo po območjih nekdanjih rudniških površin, kot je Športnorekreacijski center Evropark, ki združuje revitalizacijo degradiranih območij (nekdanje odlagališče jalovine) z rekreacijo. S tem se ustvarja zgodba, ki povezuje naravo, šport in kulturno dediščino. Kolesarjenje postaja sodoben način raziskovanja zasavskih dolin, rudarskih kolonij in tematskih poti, kot je Pot Srečno, ki obiskovalcem pripoveduje zgodbo o preteklem življenju.

Pomemben podporni del trajnostnemu turističnemu razvoju regije predstavljajo tudi sistemi izposoje električnih mestnih koles, kot sta ZaNaprej v Zagorju ob Savi in TRajBi v Trbovljah. Ta pobuda ne le zmanjšuje odvisnost od avtomobilov, ampak odpira možnosti za povezovanje lokalnega in turističnega kolesarjenja. Obiskovalci lahko z električnimi kolesi dostopajo do različnih izhodišč ali raziskujejo kulturne in druge znamenitosti, in to brez negativnega vpliva na okolje. Takšne rešitve so skladne s cilji trajnostnega turizma in Strategijo slovenskega turizma 2022–2028, ki poudarja: razogljčenje, trajnostno mobilnost in razvoj inovativnih produktov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022). Čeprav so bili na lokalni ravni narejeni pomembni koraki, pa velik izziv še vedno predstavlja medobčinska kolesarska povezanost.

S kolesom ali peš pa je mogoče doživeti nesnovno dediščino, ki se v Zasavju ohranja predvsem skozi kulturne in kulinarične festivale, kot so: Nohtšiht, Anduht, Ajmohtija, Funšterc, Granadirmarš in Rdeči revirji. Ti dogodki obiskovalcem ponujajo avtentičen stik z lokalnimi običaji, kulinariko in glasbo ter krepijo identiteto prostora. Kljub temu večina obiskov ostaja enodnevnih, kar kaže na pomanjkanje kakovostnih nastanitvenih zmogljivosti in celovitih večdnevni programov. Trenutno je v Zasavju na voljo 19 nastanitvenih objektov, med katerimi prevladujejo planinski domovi in dve gostišči. Povečuje se število zasebnih ponudnikov apartmajev, kar nakazuje rast povpraševanja, vendar infrastruktura ne omogoča večjih turističnih tokov. Tudi statistični podatki o turistični taksi potrjujejo, da zanimanje za obisk Zasavja narašča, tudi med tujimi obiskovalci, kar je delno povezano z mednarodnimi poslovnimi stiki in dogodki (Tori, 2024). Kljub temu integracija dediščine v turistično ponudbo še ni sistematična. Dediščina je prisotna v posameznih projektih in dogodkih, vendar

manjka celovit pristop, ki bi povezal muzeje, tematske poti, aktivna doživetja, festivale in nesnovno dediščino v enotno, prepoznavno turistično zgodbo.

Deležniki, ki se trenutno bolj ali manj uspešno »spopadajo« s turizmom, so: vse tri zasavske občine, javni zavodi na področju turizma, Zasavska turistična zveza Kum, v katero so včlanjena zasavska turistična društva, neposredni gostinski in nastanitveni ponudniki, turistične kmetije ter nekateri podjetniki. Po pogovorih s ponudniki in po analizi turistične takse se tudi v Zasavju pozna sezonsko naravnani turizem, saj je v juliju in avgustu nadpovprečno število nočitev, kar prav tako predstavlja enega izmed izzivov (Tori, 2024). Ti so, skupaj z ugotovljenimi prednostmi, priložnostmi in grožnjami, podrobneje opisani v SWOT-analizi, ki sledi v nadaljevanju. Analiza omogoča celovit pregled ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj turistične ponudbe v regiji, in predstavlja izhodišče za oblikovanje strateških usmeritev.

SWOT-analiza turističnega razvoja Zasavja

Prednosti

Zasavje ima bogato rudarsko in industrijsko dediščino, ki predstavlja edinstveno identiteto prostora in močen temelj za razvoj avtentičnih turističnih produktov. Ta dediščina se lahko poveže z naravnimi danostmi, kot so reka Sava in območja Natura 2000, ki ponujajo možnosti za pohodništvo, kolesarjenje in za ekoturizem. Poleg tega se v regiji razvijajo tematske poti, kot je Pot Srečno, ter inovativna doživetja, kot so: Jamatlon, VR-izkušnje in adrenalinske aktivnosti, ki sledijo smernicam doživljajskega turizma in povečujejo privlačnost destinacije.

Slabosti

Največja ovira za razvoj turizma v Zasavju je pomanjkanje kakovostnih nastanitvenih kapacitet, kar omejuje možnost večdnevniških obiskov in butičnega turizma. Poleg tega je turistična ponudba med občinami slabo povezana in neusklajena, kar zmanjšuje konkurenčnost regije. Infrastruktura je nepovezana, promocija pa omejena, kar pomeni, da destinacija ostaja manj prepoznavna na nacionalnem in mednarodnem trgu.

Priložnosti

Digitalizacija predstavlja ključno priložnost za Zasavje. Uvedba enotne digitalne platforme bi omogočila lažji dostop do informacij, rezervacij in personaliziranih doživetij. Regija ima potencial za razvoj butičnega turizma, ki temelji na avtentičnosti in trajnosti, ter za virtualno restavriranje objektov, kot je Medijski grad, kar bi ustvarilo inovativne turistične produkte. Poleg tega naravne danosti omogočajo razvoj kolesarskega turizma, ki je v porastu in se lahko poveže z obstoječimi MTB-potmi in cestnimi kolesarskimi potmi.

Grožnje

Največja grožnja so finančne omejitve, ki otežujejo izvedbo infrastrukturnih projektov, potrebnih za razvoj turizma. Obstaja tudi tveganje neusklajenosti med deležniki, kar lahko zavre skupne projekte in strategije. Poleg tega se Zasavje spoprijema s konkurenco drugih slovenskih regij, ki imajo razvitejšo infrastrukturo, večjo prepoznavnost in večje investicijske zmožnosti, kar lahko vpliva na privabljanje turistov.

PREDNOSTI	SLABOSTI
Bogata rudarska in industrijska dediščina ter avtentična kulturna identiteta • Privlačne naravne danosti (Sava, Natura 2000) • Razvoj tematskih poti (Pot SREČNO) in inovativnih doživetij (Jamatlon, VR izkušnje)	• Pomanjkanje nastanitvenih kapacitet • Slaba medobčinska povezanost in usklajenost turistične ponudbe • Nepovezana infrastruktura in omejena promocija
PRILOŽNOSTI	GROŽNJE
• Uvedba digitalne platforme • Razvoj butičnega turizma • Virtualno restavriranje objektov, kolesarski turizem	• Finančne omejitve za izvedbo infrastrukturnih projektov • Možna neusklajenost med deležniki; konkurenca drugih regij z bolj razvito infrastrukturo

Slika 1: SWOT-analiza turističnega razvoja Zasavja

Vir: Lasten (ustvarjeno z orodjem Microsoft Copilot)

Aktivnosti in pristopi k učinkovitejši integraciji dediščine v turistično ponudbo

Kot lahko ugotovimo iz analize obstoječega stanja, ima Zasavje kar nekaj atraktivnih turističnih vsebin, ki izhajajo iz bogate rudarske, industrijske in kulturne dediščine, naravnih danosti ter sodobnih doživljajskih aktivnosti. Regija ponuja: muzeje, tematske poti, kulturne prireditve in športne izzive, ki bi lahko tvorili prepoznavno turistično zgodbo, vendar je ta ponudba še vedno precej nepovezana in razdrobljena. Posamezni projekti in dogodki za zdaj delujejo lokalno, brez enotne strategije, ki bi jih povezala v celovit sistem. Deležniki se tega izziva zavedajo že dlje časa, a kljub nekaterim prizadevanjem za zdaj še niso uspeli vzpostaviti trajnostnega in usklajenega modela upravljanja turizma. To predstavlja ključno oviro za večjo prepoznavnost Zasavja kot turistične destinacije.

Leta 2013 je bil vzpostavljen prvi skupen zasavski turistični projekt pod imenom »V tri krasne«. Z njim so snovalci s podporo občin zamajali zakoreninjeno prepričanje ljudi, da v teh dolinah turistom nimajo kaj ponuditi. Kljub velikemu finančnemu vložku in nekaterim pomembnim premikom je projekt zaradi medobčinskih nesoglasij, nesoglasij posameznikov in privatizacije izvajalca projekta neslavno propadel.

V letu 2023 so ponovno stekla prizadevanja za oblikovanje skupne turistične vizije. V tem letu se je Zasavje ponovno predstavilo na turističnem sejmu Alpe–Adria, oblikovana je bila skupna turistična zloženka Zasavje, odprta je bila tematska pohodna pot »Pot Srečno« in organiziran skupen kulinarčni festival Zasavski šporhet. Glede na našete uspešne projekte je bilo na Svetu zasavske regije (organ Regionalne razvojne agencije Zasavje) med župani usklajeno, da se naredi korak tudi v smeri turizma. Na podlagi medobčinskega dogovora in javnega razpisa je bil izbran izvajalec Zasavske turistične strategije 2025–2035; za njene potrebe je bila oblikovana tudi posebna delovna skupina. Glede na pretekle izzive in okoliščine gre za pomemben mejnik v razvoju turizma zasavske regije. Strategija, ki je trenutno v pripravi, bo osredotočena na usklajen in celovit turistični pristop, ki bo pomagal izboljšati kakovost turistične ponudbe, povečati prepoznavnost regije in spodbuditi trajnostni razvoj turizma. Ena ključnih nalog strategije in z njo povezanih poznejših aktivnosti je tudi zaupanje med vsemi deležniki – občinami, ponudniki, podjetniki, regionalno ustanovo, turističnimi društvi in lokalnimi prebivalci –, saj uspešno sodelovanje temelji na odprti komunikaciji, skupnih ciljih ter na medsebojnem vključevanju in spoštovanju.

Zasavska turistična strategija je eden izmed pogojev za vzpostavitev perspektivne destinacijske menedžment organizacije (DMO). Z njo bo regija tudi uradno postavljena na turistični zemljevid Slovenije, na katerem Zasavja trenutno ni. Interes regije je, da ta s povezovanjem s sosednjimi regijami nekoč iz perspektivne destinacije preraste v vodilno destinacijo. V sklopu Regionalne razvojne agencije Zasavje je predvidena tudi zaposlitev strokovnega sodelavca za turizem, ki naj bi skrbel za usklajen razvoj turističnih dejavnosti, spremljanje trendov, uvajanje inovativnih rešitev in za povezovanje deležnikov. S pomočjo močnega zaupanja med akterji tak pristop omogoča učinkovito sodelovanje, prilagajanje potrebam posameznih deležnikov in skupno usmerjen razvoj.

Kljub napredku velik in še ne povsem izkoriščen potencial predstavlja tudi kulturna dediščina Zasavja, snovna in nesnovna, ki je izjemno privlačna ter izraža posebnosti podeželskega prostora in urbanih središč. Na območju Zasavja se nahaja stavbna dediščina, ki je predvsem v svojem industrijskem delu in nanj navezujočih se stanovanjskih zgradbah precej unikatna (rudarska naselja, steklarska dediščina in srednjeveška dediščina z gradovi). Med starejšimi zgradbami prevladuje sakralna dediščina z okoli 50 cerkvami z bogato notranjo opremo in s poslikavami. Območje je bogato tudi z živo dediščino, ki jo predstavljajo kulturne in kulinarne prireditve, prireditve, ki izhajajo iz rudarske in steklarske dediščine, in podobno, kar daje velike možnosti za razvoj in nadgradnjo turističnih produktov in storitev. Močno se povečuje tudi zanimanje za obisk energetskega območja elektrarne in ogled najvišjega dimnika v Evropi.

Da bi omogočili enakomeren in trajnosten razvoj turizma, obstaja kar nekaj možnosti, ki bi izboljšale trenutno situacijo. Integracija dediščine v turistično ponudbo Zasavja mora temeljiti na preobrazbi rudarske in industrijske zapuščine v sodobne turistične produkte ter povezovanju z naravnimi danostmi in s kulturno zgodovino, kar je skladno z načelom Conservation 3.0, ki poudarja sodoben pristop k varovanju kulturne dediščine, ki se odmika od samo zaščite in restavriranja ter poudarja ponovno uporabo, trajnostni razvoj in gospodarsko-družbene učinke dediščine. Ta tako postaja gonilo regionalne rasti (Gustafsson, 2019).

Prostore, kot so: Rudnik Trbovlje - Hrastnik, trboveljski dimnik in nekdanji skladiščni objekt »purflmagacin«, je smiselno preoblikovati v sodobne interpretacijske centre, prireditvene prostore in adrenalinske točke. Ključna dodana vrednost so inovativne vsebine, kot so: virtualna doživetja (VR/AR), sobe pobega in kulinarne večerje v rudniškem ambientu. Raziskave kažejo, da digitalna interpretacija z uporabo tehnologij, kot so: hologrami, interaktivni prikazi in navidezna resničnost, bistveno povečuje zanimanje obiskovalcev, izboljšuje razumevanje dediščine in omogoča dostopnost tudi tistim, ki fizično ne morejo obiskati vseh lokacij. Poleg tega tak pristop krepi občutek vključenosti in spodbuja aktivno učenje, kar potrjuje študija, ki ugotavlja, da digitalna orodja ne le dopolnjujejo klasične oblike interpretacije, ampak ustvarjajo bolj poglobljeno in interaktivno izkušnjo za različne skupine obiskovalcev (Liu, 2020). Hkrati se s tem nadgrajuje doživljajska komponenta brez povečanja fizičnih obremenitev na občutljiva območja.

Muzeje in rudarske kolonije v Zasavju je treba povezati v skupno lokalno koordinirano mrežo. Ta ne sme biti samo zbirka lokacij, ampak mora biti nadgrajena z digitalnimi orodji, interaktivnimi zgodbami in z enotno vstopnico, kar bo obiskovalcem omogočilo celovito in preprosto doživetje. Ta pristop poudarja, da je uspešna prenova industrijskih območij v turistične destinacije odvisna od povezovanja različnih točk v koherentno ponudbo ter ustvarjanja dodane vrednosti skozi interpretacijo in doživetja (Szromek idr., 2021). Poleg tega se koncept mreže ujema z načeli krožnega turizma, ki zagovarja: učinkovito rabo obstoječih virov, sodelovanje lokalnih skupnosti in trajnostno upravljanje prostora (Sorin & Einarsson, 2020). S tem Zasavje ne le ohranja dediščino, ampak jo preoblikuje v sodoben, trajnosten turistični produkt, ki povezuje kulturo, tehnologijo in lokalno identiteto.

Prav tako je pri povezovanju turistične ponudbe Zasavja zelo pomembna tudi reka Sava. Iz nekdanjega industrijskega vodotoka (čolnarjenje, brodarjenje) se lahko preoblikuje v prostor za vodne športe, naravoslovna doživetja in pripovedovanje zgodb o preteklosti. S tem postane oziroma ostane naravna os, ki povezuje občine in njihove turistične produkte. Gre za neke vrste ekoturizem ob Savi, ki poudarja ravnovesje med varstvom mokrišč in turističnimi dejavnostmi ter pomen vključevanja lokalnih skupnosti. Kot dobra praksa je vzpostavitev interpretacijskih točk ob rečnih mokriščih, na katerih obiskovalci spoznajo pomen ohranjanja habitatov ter hkrati doživijo lokalno zgodovino in kulturo. Smiselna je tudi vključitev tematskih poti, ki združujejo: opazovanje ptic, vodne športe in predstavitev tradicionalnih obrti. Ti kompleksni pristopi ne le povečujejo privlačnost območja, ampak zagotavljajo trajnostno rabo prostora in krepijo identiteto regije (ISRBC, 2013).

Medijski grad in dediščina Janeza Vajkarda Valvasorja verjetno predstavljata eno največjih neizkoriščenih turističnih priložnosti v Zasavju. Valvasor, avtor znamenite Slave vojvodine Kranjske, je pomemben del mladosti preživel na Medijskem gradu (Občina Zagorje ob Savi), kar daje lokaciji izjemno zgodovinsko in kulturno vrednost. Danes je grad v ruševinah, vendar obstajajo idejne zasnove, ki predvidevajo zaščito preostalih ruševin in revitalizacijo širšega območja okrog gradu. Namesto fizične obnove gradu je načrtovana njegova popolna rekonstrukcija v virtualni obliki (VR), ki bo obiskovalcem omogočila sprehod po sobanah, ogled arhitekturnih detajlov in doživljanje zgodovinskega ambience na interaktiven način. Poleg tega bo VR-platforma ponujala dodatne vsebine, kot so: zgodovinske zgodbe, multimedijske predstavitve Valvasorjevega dela, virtualna slikarska galerija in interaktivne igre, kar bo ustvarilo edinstveno doživetje. Uporaba pametnih tehnologij, kot sta VR in AR, omogoča širši dostop, izobraževanje in trajnostno upravljanje dediščine (Ozdemir & Zonah, 2025). S tem se Medijski grad ne le ohranja kot spomin, ampak postane sodoben turistični produkt, ki povezuje zgodovino, kulturo in inovativne tehnologije ter odpira nove priložnosti za razvoj regije.

Za uspešno integracijo je pomembno nasloviti tudi nesnovno dediščino, kot so: rudarske šege, godbenišstvo, kulinarika itn., ki predstavljajo pomemben element pri oblikovanju avtentične turistične izkušnje v Zasavju. Te vsebine je treba vključiti v festivale, delavnice in v lokalne zgodbe, saj s tem obiskovalci ne dobijo le zabave, ampak občutek pristnosti in povezave z lokalno kulturo. Opravljene raziskave (npr. Tian

& Wang, 2025) kažejo, da tak pristop deluje po t. i. verigi kognicija – afekt – vedenje, in sicer najprej obiskovalci spoznajo dediščino (kognitivna faza), nato se oblikuje čustvena povezanost (afektivna faza), kar na koncu vodi do dejanj ter s tem večje lojalnosti, ponovnih obiskov in priporočil drugim. To pomeni, da kombinacija kulturne dediščine in inovativnih praks, kot so interaktivne delavnice, digitalne zgodbe ali kulinarični dogodki, ne le poveča zanimanje, ampak ustvarja globlje doživetje. Obiskovalci se počutijo vključene, razvijejo pozitiven odnos do destinacije in jo dojemajo kot nekaj posebnega. Tak model je zato izjemno pomemben za trajnostni turizem, saj gradi dolgoročno zvestobo in krepi identiteto regije.

Razvoja sodobne turistične destinacije si danes ne gre predstavljati brez digitalizacije turistične ponudbe. S pomočjo enotne digitalne platforme lahko obiskovalci na enem mestu dostopajo do vseh informacij, rezervacij in doživetij, kar močno poenostavi načrtovanje obiska. Tak sistem ne prinaša le udobja, ampak tudi trajnostne koristi, saj zmanjšuje potrebo po tiskovinah in fizičnih obiskih informacijskih točk, s čimer se zmanjšuje ogljični odtis. Poleg tega omogoča večjo dostopnost za vse skupine obiskovalcev, saj so informacije dosegljive kadar koli in kjer koli. Digitalna orodja omogočajo personalizacijo izkušnje, saj obiskovalci lahko izbirajo med tematskimi vsebinami, prilagojenimi njihovim interesom, in prejemajo priporočila glede na svoje preference. Ob tem je pomembno, da upravljanje takšnih sistemov temelji na etičnih načelih, varstvu osebnih podatkov in na vključevanju lokalnih skupnosti, kar zagotavlja transparentnost in zaupanje. Tako digitalizacija ne pomeni le tehnološkega napredka, ampak postaja orodje za trajnostni razvoj turizma in ohranjanje kulturne dediščine.

Vse aktivnosti in pristopi morajo biti zasnovani tako, da omogočajo sodelovanje in usklajevanje na različnih ravneh, s čimer je zagotovljeno, da bo razvoj turizma v regiji potekal v smeri trajnosti, inovativnosti in povečevanja konkurenčnosti. S kombinacijo zaupanja, spoštovanja in skupne vizije je cilj, da Zasavje kot destinacija postane prepoznano po svoji edinstveni ponudbi, naravnih lepotah, kulturni dediščini in gostoljubnosti. Ta strateški izbor predstavlja korak naprej k razvoju celostne in trajnostne turistične zgodbe, ki bo dopolnila in obogatila nekatere že delujoče trajnostne primere ter prispevala k splošni gospodarski rasti in razvoju Zasavja v prihodnjih desetletjih.

Zaključek

Zasavje ima izjemen potencial za razvoj trajnostnega turizma, ki temelji na povezovanju snovne in nesnovne kulturne dediščine z naravnimi danostmi ter usklajenim upravljanjem destinacije. Ključ do uspeha je oblikovanje celovitega sistema, ki povezuje: muzeje, tematske poti, interpretacijske točke, festivale in športne površine v koherentno turistično ponudbo, ob tem pa zagotavlja kakovostne nastanitvene zmogljivosti in sodobne pristope za preprosto načrtovanje obiska. Tak pristop neposredno odgovarja na raziskovalno vprašanje, saj se opira na koncept turističnega sistema, ki poudarja medsebojno usklajenost vseh elementov destinacije (Mill & Morrison, 1992). To dopolnjuje sodobna obravnava destinacijskega upravljanja (Vodeb, 2015), ki poudarja koordinacijo deležnikov, skupno strategijo in povezovanje ponudnikov v integralni produkt, kar je zaradi razdrobljenosti zasavske turistične ponudbe še posebej pomembno.

Ključni element učinkovite integracije so tudi digitalne rešitve. Ugotovitve raziskave o »Smart Heritage« dokazujejo, da uporaba odprto dostopnih podatkov, kot so arhivski zemljevidi in 3D-modeli, izboljša interpretacijo dediščine, dvigne kakovost izkušnje obiskovalcev in prispeva k trajnosti. Čeprav se omenjena študija osredotoča na digitalne rešitve, potrjuje širše načelo, da inovativni pristopi k interpretaciji dediščine povečujejo njeno vrednost v turizmu (Geng idr., 2024).

Kljub temu pa je zelo pomembno, da integracija ne temelji le na tehnologiji, ampak tudi na sistemskem in družbenem vidiku. Teorija simbioze kulturne dediščine in turizma (Li idr., 2023) poudarja, da uspeh izhaja iz vzajemnega sodelovanja med deležniki, lokalnim okoljem in turističnim sektorjem. Ta pristop zagotavlja, da dediščina ni izoliran element, ampak del celovitega sistema, ki vključuje lokalno skupnost kot aktivnega partnerja. To potrjuje tudi empirična raziskava (Lv idr., 2025), ki ugotavlja, da tesna koordinacija med nesnovno dediščino in turizmom spodbuja trajnostni kulturni razvoj ter večjo vključenost lokalnih skupnosti.

Skupaj ti teoretski in empirični okviri potrjujejo, da je celovit, usklajen in na skupnosti utemeljen model, ki povezuje dediščino, naravne danosti, digitalne rešitve in organizacijsko upravljanje destinacije, temelj učinkovite integracije snovne in nesnovne kulturne dediščine ter ključ za oblikovanje prepoznavne, trajnostne in konkurenčne turistične ponudbe Zasavja.

Viri in literatura:

1. Direktorat za kulturno dediščino (b. d.). *Nesnovna dediščina* | GOV.SI. Pridobljeno 3. januarja 2026 s <https://www.gov.si teme/nesnovna-dediscina/>
2. Geng, S., Chau, H. W., Jamei, E., & Vrcelj, Z. (2024). Demystifying the Use of Open-Access Data in Smart Heritage Implementations. *Tourism and Hospitality*, 5(4), 1125–1150. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.3390/tourhosp5040063>
3. Gustafsson, C. (2019). *Conservation 3.0-Cultural Heritage as a driver for regional growth*. 21–32. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.2423/i22394303v9n1p21>
4. ISRBC. (2013). *Transboundary Ecotourism Guidelines for the Sava River Basin*. Pridobljeno s spletne strani <http://www.savacommission.org>
5. Li, M., Di, Y., Li, M., & Di, Y. (2023). Research on Intangible Cultural Heritage Tourism Integration Development System Based on Symbiosis Theory. *Open Journal of Social Sciences*, 11(10), 479–493. <https://doi.org/10.4236/JSS.2023.1110027>
6. Liu, Y. (b. d.). *Evaluating visitor experience of digital interpretation and presentation technologies at cultural heritage sites: a case study of the old town, Zuoying*. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1186/s43238-020-00016-4>
7. Lv, J., Chai, Y., & Hu, X. (2025). Synergistic development of intangible cultural heritage and tourism industry: Empirical experiences from Jilin, China. *PLoS ONE*, 20(1), 1–25. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313421>
8. Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1992). *The tourism system: An introductory text* (Second ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall. Pridobljeno s spletne strani https://archive.org/details/tourismsystemint0000mill_h2d2/page/n1/mode/2up
9. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2022). *STRATEGIJA SLOVENSKEGA TURIZMA 2022–2028 PREDLOG* | Maj 2022. Pridobljeno s spletne strani <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma-2022-2028-dokument.pdf>
10. Občina Zagorje ob Savi (b. d.-a). *Spoznajmo Naturo 2000 v Zagorju ob Savi*. Pridobljeno 3. januarja 2026 s <https://www.zagorje.si/objava/585290>
11. Občina Zagorje ob Savi (b. d.-b). *Zagorje nekoč – zagorje.si*. Pridobljeno 3. januarja 2026 s <https://www.zagorje.si/objava/462942>
12. Ozdemir, G., & Zonah, S. (2025). *Interpretation with Smart Technologies: A Blueprint for Sustainable Tourism. Sustainability Revolutionising Heritage Interpretation with Smart Technologies: A Blueprint for Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.3390/su17104330>
13. Sorin, F., & Einarsson, S. (2020). *Circular Economy in Travel and Tourism*. www.CE360-alliance.com
14. Statistični urad Republike Slovenije (2023). *Prebivalstvo – Slovenske regije in občine v številkah*. <https://www.stat.si/obcine/si/Theme/Index/PrebivalstvoStevilo>
15. Szromek, A. R., Herman, K., & Naramski, M. (2021). Sustainable development of industrial heritage tourism-A case study of the Industrial Monuments Route in Poland. *Tourism Management*, 83, 104252. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104252>
16. Tian, Q., & Wang, J. (2025). A Study on the Impact of Cultural Inheritance and Innovative Practices on Tourist Behavior in Industrial Heritage-Themed Districts: A Case Study of Xi'an. *Buildings* 2025, Vol. 15, Page 2846, 15(16), 2846. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.3390/BUILDINGS15162846>
17. Tori, L. (2024). *Analiza turističnih nočitev Občine Zagorje ob Savi v letu 2023: Demografski in sociološki profil turistov* (števila december).
18. Vodeb, K. (2015). *Turistična destinacija: sodobna obravnava koncepta*. Pridobljeno s spletne strani <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-77-9.pdf>
19. Zasavska turistična organizacija, d. o. o. (2013). *Strategija razvoja turizma v Zasavju do 2020*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.yumpu.com/en/document/read/54387034/ii-strategija-razvoja-turizma-v-zasavju-do-2020>
20. Zupanec, M. (2023). *Bruto domači proizvod po regijah, 2022*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11537>

TOMAŽ MARZIDOVŠEK

Povzetek: V prispevku sem obravnaval, kako lahko podjetje z digitalnim produktom gradi močno blagovno znamko z zaupanjem uporabnikov, ker ti pred nakupom težko preverijo kakovost, varnost in zanesljivost. Uporabil sem kvalitativni pregled literature in sintezo izbranih teorij ter raziskav v praktičen okvir. Ugotovil sem, da zaupanje krepijo jasno pozicioniranje, razumljiva uporabniška izkušnja, dober prvi stik, odzivna podpora, pregledne cene, možnost preizkusa in skrb za varnost. Okvir podjetju pomaga določiti, kaj izboljšati, ter spremljati učinek sprememb na zaupanje.

Ključne besede: digitalni, blagovna, znamka, podjetja.

IZGRADNJA MOČNE BLAGOVNE ZNAMKE ZA PODJETJA Z DIGITALNIMI PRODUKTI

Uvod

V digitalnem gospodarstvu, kjer se tehnične rešitve hitro posnemajo in se ponudbe na trgu pogosto izenačijo, postaja ključen temelj uspeha podjetij z digitalnimi produkti zaupanje. Zaupanje v blagovno znamko lahko razumemo kot pripravljenost uporabnika, da se zaneša na sposobnost znamke, da izvede obljubljeno funkcijo, kar je posebej pomembno v pogojih negotovosti (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Pri digitalnih produktih uporabnik pogosto ne more vnaprej zanesljivo preveriti kakovosti, varnosti ali stabilnosti, zato se pri odločitvi močno opira na signale znamke in na pričakovanje, da bo izkušnja skladna z obljubami.

Močna blagovna znamka pri digitalnem produktu zato ni zgolj prepoznavnost, temveč struktura znanja in asociacij v uporabnikovi glavi, ki vpliva na odziv na trženje ter na odločitve o uporabi oziroma nakupu (Keller 1993). To pomeni, da se blagovna znamka gradi tudi skozi prakso podjetja: skozi produkt, podporo, uvajanje uporabnika, način komunikacije in ravnanje ob težavah. Da bi bilo to mogoče, mora podjetje vzpostaviti jasno pozicioniranje kot operativno obljubo, ki jo razume celotna organizacija in jo dosledno udejanja v strategiji ter vsakodnevnih odločitvah (Kotler & Keller 2012).

Cilj članka je pokazati, kako lahko podjetja z digitalnimi produkti zaupanje načrtno pretvorijo v močno blagovno znamko, ki je hkrati merljiva in operativno uresničljiva. Prispevek temelji na kvalitativnem pristopu (pregled mnenj avtorjev, doktrin in teorij) in poveže ključne teoretične pojme z izvedljivimi koraki v praksi (pozicioniranje, uporabniška izkušnja, podpora, transparentnost cen, varnost) ter z osnovnimi kazalniki za spremljanje zaupanja.

Raziskovalno vprašanje

Kako lahko podjetja z digitalnimi produkti sistematično gradijo zaupanje uporabnikov in ga prek pozicioniranja, uporabniške izkušnje ter podpornih procesov pretvorijo v močno blagovno znamko?

Kako se zaupanje oblikuje pred nakupom

Pri digitalnih produktih je pred nakupom prisotna večja negotovost kot pri fizičnih izdelkih, ker uporabnik ne more vnaprej dobro preveriti, ali bo rešitev res delovala, ali je varna in ali bo podjetje zanesljivo, ko pride do težav. Zato zaupanje v blagovno znamko deluje kot "bližnjica" pri odločanju: uporabnik se lažje odloči, če verjame, da bo znamka svojo obljubo tudi izpolnila (Chaudhuri & Holbrook, 2001). V tem smislu zaupanje ni le občutek, ampak zmanjšuje občutek ranljivosti in tveganja, ki je pri digitalnih storitvah pogost.

Za podjetje to pomeni, da mora že pred nakupom uporabniku pokazati jasne signale zanesljivosti (na primer pregledne informacije, jasna pričakovanja, razumljiv jezik in vidni dokazi). Če so signali nejasni ali nasprotujoči, se negotovost poveča, s tem pa tudi možnost, da uporabnik odloži nakup ali izbere konkurenco (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Zaupanje kot vsebina blagovne znamke: od obljube do zaznane vrednosti

Pri digitalnih produktih blagovna znamka ne nastaja samo iz logotipa ali oglasov, ampak iz tega, kaj si uporabnik o znamki zapomni in s čim jo poveže. Keller poudari, da je vrednost blagovne znamke odvisna od znanja in asociacij v uporabnikovi glavi ter od tega, kako to znanje vpliva na odziv na trženje in na odločitve o uporabi oziroma nakupu (Keller, 1993).

V praksi to pomeni: če uporabnik znamko povezuje z "zanesljivostjo", "varnostjo" ali "enostavno uporabo", bo bolj pripravljen poskusiti produkt, ostati naročnik in ga priporočati.

Zato je zaupanje mogoče razumeti kot eno ključnih asociacij, ki jih mora digitalna znamka graditi. Ne gre le za to, da uporabnik "verjame", ampak da ima več zaporednih izkušenj, ki to prepričanje potrjujejo. Tako se zaupanje iz enkratne odločitve pred nakupom postopno spremeni v stabilen del blagovne znamke (Keller, 1993).

Zaupanje kot odnos: od ponavljajoče uporabe do zvestobe

Pri naročniških digitalnih produktih je odnos z uporabnikom dolgoročen: uporabnik produkt uporablja večkrat, prejema posodobitve, kontaktira podporo in opazi, kako podjetje reagira ob napakah ali izpadih. Zaradi tega se zaupanje ne oblikuje samo pred nakupom, ampak se potrjuje ali ruši skozi celotno obdobje uporabe. Palmatier in sodelavci poudarjajo, da vlaganja v odnos s strankami povečujejo zaupanje in zavezanost, kar se nato kaže v boljših vedenjskih in poslovnih rezultatih (Palmatier in sodelavci 2009).

To potrjujejo tudi empirični izsledki: odprto dostopna študija kaže, da elementi odnosnega pristopa (zaupanje, zavezanost) pomembno prispevajo k zvestobi uporabnikov (Borishade in sodelavci 2022). Za digitalna podjetja je to pomembno, ker uporabniki zvestobo pogosto pokažejo zelo konkretno: ostanejo naročniki, redno uporabljajo produkt, sprejmejo nadgradnje in ga priporočajo drugim. Zaupanje je zato smiselno razumeti kot povezavo med obljubo znamke in dejanskim vedenjem uporabnikov (Borishade in sodelavci 2022, Palmatier in sodelavci 2009).

Kako zaupanje sistematično zgraditi v podjetjih z digitalnimi produkti

Pozicioniranje kot operativna obljuba

Če teorijo povzamemo, zaupanje pri digitalnih produktih nastaja predvsem tam, kjer je uporabnik v negotovosti: pred nakupom, ob prvih korakih uporabe in ob težavah. Hkrati se blagovna znamka gradi kot skupek asociacij, ki nastajajo iz ponavljajočih se izkušenj. To pomeni, da podjetje ne more graditi zaupanja samo z besedami ali oglaševanjem, ampak ga mora dokazovati skozi to, kako produkt deluje, kako jasno uporabnika vodi, kako predvidljivo rešuje težave in kako ravna, ko gre kaj narobe (Keller 1993, Palmatier in sodelavci 2009).

Iz tega sledi, da se zaupanje da graditi sistematično, če podjetje najprej jasno določi, kaj obljublja in komu, nato pa to obljubo dosledno uresničuje v vseh stikih z uporabnikom. V nadaljevanju zato predstavljam ključne gradnike, s katerimi podjetja z digitalnimi produkti zmanjšujejo negotovost in krepijo zaupanje: pozicioniranje kot jasna obljuba, usklajenost med trženjem, produktom in podporo, ter konkretni "dokazi" v uporabniški izkušnji, varnosti, podpori, cenovni politiki in možnosti preizkusa (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Kotler & Keller, 2012).

Politika podpore in odzivnost kot varnostna mreža zaupanja

Pri digitalnih produktih uporabnik presoja verodostojnost podjetja tudi po tem, kako hitro in predvidljivo dobi pomoč, ko naleti na težavo. Jasno opredeljeni kanali podpore, odzivni časi, postopek eskalacije ter način obveščanja ob incidentih delujejo kot vnaprejšnja zmanjšati tveganja. S tem podjetje uporabniku sporoča, da ne prodaja le produkta, temveč tudi zanesljiv odnos in odgovorno upravljanje storitve (Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra, 2005).

Dokazovanje obljube v praksi: doslednost med trženjem, produktom in podporo

Doslednost med trženjem, produktom in podporo pomeni, da podjetje ne daje ene obljube v komunikaciji, nato pa uporabniku v praksi ponudi nekaj drugega. Pri digitalnih produktih uporabnik obljubo zelo hitro preveri pri registraciji, prvih korakih uporabe, plačilu ali prvem stiku s podporo. Če se obljube in izkušnja ujemajo, se zmanjšata dvom in občutek tveganja, kar krepi zaupanje (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Takšna doslednost gradi tudi blagovno znamko, ker uporabnik iz ponavljajočih se izkušenj razvije stabilne asociacije (npr. "to je pregledno", "to je zanesljivo") in te vplivajo na njegovo nadaljnjo uporabo ter nakupne odločitve (Keller, 1993). Da je to mogoče, mora pozicioniranje služiti kot praktično vodilo za vse ekipe: marketing ga uporabi pri sporočilih, produkt pri odločitvah, podpora pa pri standardih odzivnosti in ravnanju ob težavah (Kotler & Keller, 2012).

Produktni "dokazi" zaupanja: razumljivost, varnost, voden prvi stik in merjenje

V digitalnih produktih se zaupanje ne gradi pretežno z izjavo ("zaupajte nam"), temveč z dokazovanjem skozi izkušnjo. V praksi se to zelo pogosto razbije na sedem operativnih slogov:

Razumljivost in občutek nadzora

Razumljivost pomeni, da produkt govori uporabnikov jezik, uporablja znane izraze in informacije prikazuje v logičnem vrstnem redu. Če jezik in potek nista jasna, se hitro pojavi dvom in občutek, da uporabnik nima nadzora. Nielsen Norman Group pri načelu "ujemanje sistema z realnim svetom" poudarja, da naj sistemi uporabljajo uporabniku znane besede in pojme, ker nejasni izrazi povečajo negotovost (Kaley, 2018). V praksi to pomeni: jasni koraki, razumljiva sporočila o stanju in jasne posledice dejanj (npr. kaj se zgodi po kliku "potrdi").

Varnost in upravljanje tveganj

Pri digitalnih produktih je varnost del zaupanja: uporabnik želi vedeti, da podjetje tveganja obvladuje, ne le da o varnosti govori. Standard ISO/IEC 27001 je pomemben predvsem zato, ker pokaže, da ima organizacija postavljen sistem za upravljanje informacijske varnosti in tveganj (ISO, 2025). Za blagovno znamko je to razlika med "obljubo varnosti" in dokazom, da je varnost vgrajena v način dela podjetja.



Slika 1: wikimedia

Jasna politika podpore kot signal zaupanja

Ko gre kaj narobe, uporabnik presoja podjetje po tem, kako hitro in jasno dobi pomoč. Zato politika podpore (kanali, odzivni časi, eskalacija, obveščanje ob incidentih) deluje kot varnostna mreža: vnaprej zmanjša negotovost in poveča občutek, da podjetje prevzema odgovornost. Raziskave e-storitvene kakovosti poudarjajo, da sta odzivnost in dostopnost pomoči ključna dela kakovosti storitve, posebej pri reševanju težav (Parasuraman in sodelavci 2005).

Voden prvi stik kot gradnik zaupanja pri kompleksnih produktih

Pri kompleksnih digitalnih produktih se zaupanje pogosto odloči že na začetku: ali uporabnik hitro razume vrednost, ali se izgubi in obupa. Zato so predstavitve produkta in možnost preizkusa pomembne, ker zmanjšajo "neznanko" in omogočijo preverjanje obljube v praksi. Raziskava kaže, da so brezplačni preizkusi mehanizem za zmanjšanje zaznanega tveganja, daljše preizkusno obdobje pa lahko deluje tudi kot signal zaupanja ponudnika v kakovost produkta (Zhang & Duan 2025).

Pri aplikacijah z višjim pragom zaupanja (npr. finančne) lahko dobro zasnovano uvajanje uporabnika izboljša prvo izkušnjo in zaznano uporabnost (Fröhlich in sodelavci 2021).



Slika 2: pixabay

Transparentna cenovna politika kot gradnik zaupanja

Cena pri naročniških digitalnih produktih ni pomembna le "koliko", ampak tudi "ali je pošteno in jasno". Transparenten cenik (jasne meje paketov, brez skritih stroškov, razumljivi pogoji) zmanjšuje dvome in prepreči občutek, da bo uporabnik kasneje "presenečen". Raziskave stroškovne transparentnosti kažejo, da lahko razkrivanje stroškov poveča zaupanje in vpliva na zanimanje za nakup tudi prek zaupanja, ne le prek občutka cenovne pravičnosti (Mohan 2015).

Produktne predstavitve in preizkus kot zmanjševanje tveganja

Produktne predstavitve in preizkus kot zmanjševanje tveganja

Pri digitalnih produktih se uporabnik pogosto odloča, še preden ima dovolj informacij o kakovosti in zanesljivosti. Zato so predstavitve produkta in možnost preizkusa pomemben signal zaupanja, ker zmanjšata informacijsko neenakost in omogočita, da uporabnik obljubo znamke preveri v praksi. Raziskava o brezplačnih preizkusih v brezplačnem modelu ugotavlja, da so preizkusi učinkovit mehanizem za

zmanjševanje zaznanega tveganja; hkrati lahko daljše preizkusno obdobje deluje kot signal, da ponudnik zaupa v kakovost svojega produkta (Zhang & Duan, 2025).

Merjenje zaupanja skozi vedenje: priporočilo kot signal

Zaupanje je koristno spremljati tudi s kratkimi meritvami, ki pokažejo, ali je uporabnik pripravljen podjetje “postaviti za zgled”. Reichheld kot ključno vprašanje izpostavi pripravljenost priporočanja prijatelju ali kolegu, ker je to močan znak lojalnosti in rasti (Reichheld, 2003). V praksi je pomembno, da podjetje ob oceni zbere tudi razloge, saj tako lažje ugotovi, ali težava izvira iz produkta, podpore, cen ali komunikacije.

Področje	Kaj gradi zaupanje	Primeri v praksi	Kaj spremljamo (primer)
Razumljivost in občutek nadzora	Jasen jezik in predvidljivi koraki	Razumljiva navodila; jasna sporočila o stanju, razumljive posledice dejanj	Stopnja napak, opuščanje postopkov, vprašanja podpori
Varnost in upravljanje tveganj	Dokazljivo obvladovanje tveganj, ne le obljube	Jasna varnostna stran; postopki za obvladovanje tveganj, notranja pravila ravnanja z podatki	Število varnostnih incidentov, čas obveščanja, čas odprave
Jasna politika podpore	Predvidljiva pomoč in znani odzivni časi	Kanali podpore, odzivni časi stopnje nujnosti, postopek eskalacije	Čas prvega odgovora; čas rešitve zadovoljstvo po podpori
Voden prvi stik (uvajanje uporabnika)	Hiter začetek in manj zmede pri prvih korakih	Voden ogled; kratka navodila ob pravem času; primer uporabe, pomoč pri nastavitvah	Čas do prve koristi; aktivacija opuščanje v prvih korakih
Transparentna cenovna politika	Jasno, kaj je vključeno in koliko bo stalo	Jasen cenik; meje paketov, pogoji, brez skritih stroškov	Odpovedi zaradi cene; reklamacije, konverzija po ceniku
Predstavitev in preizkus produkta	Možnost preveriti vrednost pred odločitvijo	Demonstracija, preizkusno obdobje, interaktivni ogled primeri uporabe	Konverzija iz preizkusa; uporaba ključnih funkcij, opuščanje preizkusa
Merjenje zaupanja skozi vedenje	Pripravljenost uporabnika, da priporoči	Redno vprašanje o priporočanju + vprašanje “zakaj”	Priporočilna ocena; razlogi za oceno, trend po segmentih

Tabela 1: lasten vir

Študija primera – kako se zaupanje zgradi z doslednostjo

Podjetje, ki ponuja naročniški digitalni produkt za upravljanje projektov, je želelo okrepiti blagovno znamko, ker je opažalo veliko zanimanja ob trženjskih kampanjah, vendar šibko aktivacijo uporabnikov po prijavi in pogoste odpovedi v prvem mesecu. Težava ni bila v pomanjkanju funkcij, temveč v tem, da uporabniška izkušnja in podpora nista dosledno potrjevali obljube znamke o “enostavnosti in zanesljivosti”.

Ključna ugotovitev. Analiza uporabniške poti je pokazala tri točke, kjer se je zaupanje najhitreje lomilo:

- registracija in prvi koraki (preveč nejasnih odločitev in nastavitev)
- nejasna razlika med paketi (uporabnik ni razumel, kaj točno dobi)
- podpora brez jasnih pričakovanj (ni bilo jasno, kdaj in kako hitro bo uporabnik dobil odgovor).

Ukrepi (usklajevanje trženja, produkta in podpore). Podjetje je najprej poenotilo obljubo znamke v vseh materialih: “enostaven začetek brez zmede” in “predvidljivo delovanje”. Nato je to obljubo prevedlo v konkretne izboljšave:

- Razumljivost: poenostavljen prvi korak (vodeni ogled in manj odločitev na začetku), bolj jasna besedila in sporočila o stanju (Kaley 2018).
- Transparentna cena: prenovljen cenik z jasnimi mejami paketov in primeri uporabe, da uporabnik razume, kaj je vključeno (Mohan 2015).
- Podpora kot varnostna mreža: uvedeni so bili jasni kanali podpore in ciljni odzivni časi, z razlago postopka v primeru incidenta (Parasuraman in sodelavci 2005).

- Preizkus produkta: podjetje je izboljšalo preizkusno obdobje tako, da je uporabnik v njem hitreje prišel do prve koristi (Zhang & Duan 2025).

Kako so spremljali učinek. Namesto splošnih ocen "zadovoljstva" so spremljali vedenjske kazalnike: delež uporabnikov, ki v prvih dneh opravijo ključni korak (aktivacija), število stikov s podporo v prvem tednu, razloge za odpoved in pripravljenost priporočanja (Reichheld 2003). S tem so lahko hitro videli, ali se je razkorak med obljubo in izkušnjo zmanjšal.

Zakaj je to pomembno za blagovno znamko. Primer pokaže, da se zaupanje pri digitalnih produktih gradi takrat, ko uporabnik dobi ponavljajoče se dokaze, da obljube držijo. Ko so trženje, produkt in podpora usklajeni, se v uporabnikovi glavi utrjujejo stabilne pozitivne asociacije, kar je jedro blagovne vrednosti znamke (Keller 1993, Chaudhuri & Holbrook 2001).

Zaključek

Članek je obravnaval, kako lahko podjetja z digitalnimi produkti načrtno zgradijo zaupanje in ga spremenijo v močno blagovno znamko. Glavno spoznanje je, da zaupanje v digitalnem okolju ne nastane predvsem iz obljub, ampak iz tega, kar uporabnik večkrat doživi v praksi: jasno pozicioniranje, razumljiva uporabniška izkušnja, dosegljiva in odzivna podpora, pregledne cene, možnost preizkusa ter verodostojna skrb za varnost.

Neposreden odgovor na raziskovalno vprašanje: podjetja z digitalnimi produkti lahko zaupanje sistematično gradijo tako, da pozicioniranje spremenijo v operativno obljubo (ki usmerja odločitve), nato pa to obljubo dosledno dokazujejo v ključnih stikih z uporabnikom (produkt, uvajanje uporabnika, podpora, cenik, preizkus, varnost) ter učinek spremljajo z merjenjem vedenja in povratnih informacij. Tako se zaupanje postopno prevede v stabilne pozitivne asociacije, kar je jedro močne blagovne znamke (Chaudhuri & Holbrook, 2001, Keller, 1993, Kotler & Keller 2012).

Kritično je treba poudariti, da članek temelji na sekundarnih virih in ne na lastni empirični raziskavi uporabnikov ali podjetja. Zato ne more podati natančnih ocen, koliko posamezen ukrep izboljša zaupanje (npr. koliko prispeva boljši cenik ali hitrejša podpora), prav tako pa priporočil ni mogoče neposredno posplošiti na vse panoge in ravni tveganja. Kljub temu se ugotovitve ujemajo z obstoječimi raziskavami: zaupanje je najpomembnejše v pogojih negotovosti (Chaudhuri & Holbrook, 2001), močna znamka se gradi skozi ponavljajoče asociacije iz izkušenj (Keller 1993), odzivnost podpore je ključna pri reševanju težav (Parasuraman in sodelavci 2005), preizkus zmanjšuje zaznano tveganje (Zhang & Duan 2025), transparentnost stroškov pa lahko krepi zaupanje (Mohan 2015).

Implikacije za prakso:

1. Prevedite pozicioniranje v pravila odločanja: jasno določite, kaj ima prednost (npr. zanesljivost pred hitrostjo) in to uporabite pri razvoju, komunikaciji in podpori (Kotler & Keller 2012).
2. Poenostavite ključne "prve korake": zmanjšajte zmedo pri registraciji in začetni uporabi; uporabnik mora hitro razumeti, kaj se dogaja in kaj sledi (Kaley 2018).
3. Postavite jasno politiko podpore: določite kanale, odzivne čase, eskalacijo in način obveščanja ob incidentih, da uporabnik ve, kaj lahko pričakuje (Parasuraman in sodelavci 2005).
4. Naredite cenik predvidljiv in pregleden: jasno razložite pakete, meje in možne spremembe stroška, da zmanjšate dvome in presenečenja (Mohan in sodelavci 2015).
5. Omogočite varen preizkus in "dokaz" vrednosti: s preizkusom ali demonstracijo zmanjšajte tveganje in uporabniku omogočite preverjanje obljube znamke v praksi (Zhang & Duan 2025).

Rezultati hkrati opozorijo na pogoste pomanjkljivosti v praksi: pozicioniranje ostane "na papirju", podpora je nepredvidljiva, cenik odpira vprašanja, varnost je predstavljena kot obljuba brez dokazov, uvajanje uporabnika pa je preveč zahtevno. Te vrzeli ustvarijo razkorak med tem, kar podjetje obljubi, in tem, kar uporabnik doživi, kar neposredno ruši zaupanje.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno izvesti empirične študije (npr. spremljanje sprememb pred in po izboljšavah podpore, cenika ali uvajanja uporabnika) ter primerjave med panogami z različno stopnjo tveganja. Tako bi bilo mogoče natančneje določiti, kateri ukrepi imajo največji učinek in v katerih pogojih.

Sintezno lahko zaključimo: zaupanje je pri digitalnih produktih temelj znamke, ker zmanjšuje negotovost, v močno blagovno znamko pa se prevede takrat, ko podjetje obljubo dosledno dokazuje v izkušnji in jo podpira z jasnimi procesi ter merjenjem.

Viri, literatura in opombe:

1. Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
2. Fröhlich, M., Kobiella, C., Schmidt, A., & Alt, F. (2021). Is it better with onboarding? Improving first-time cryptocurrency app experiences. In *Proceedings of the 2021 ACM Designing Interactive Systems Conference (DIS '21)*. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3461778.3462047>
3. International Organization for Standardization. (n.d.). ISO/IEC 27001:2022 — Information security management systems — Requirements. Retrieved December 23, 2025, from <https://www.iso.org/standard/27001>
4. Kaley, A. (2018, July 1). Match between the system and the real world (Usability Heuristic #2). Nielsen Norman Group. Retrieved December 23, 2025, from <https://www.nngroup.com/articles/match-system-real-world/>
5. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.
7. Mohan, B., Buell, R. W., John, L. K., & Norton, M. I. (2015). Lifting the veil: The benefits of cost transparency (Working Paper No. 15-017; Revised May 2015). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/15-017_f67df7f5-8336-47fc-a0c1-098838aa550d.pdf
8. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
9. Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*. <https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf>
10. Zhang, L., & Duan, J. (2025). Longer or shorter? A large-scale randomized field experiment on the impact of free trial duration on sustainable user conversion in the Freemium model. *Frontiers in Psychology*, 16, 1568868. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1568868>
11. Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1–18. <https://business.fau.edu/images/business/centers/center-for-services/files/publications/Palmatier%20et%20al%20JM%202009.pdf>
12. Borishade, T., Ogunnaike, O., Kehinde, O., & Aka, D. (2022). Relationship marketing and loyalty of mobile phone customers. *Innovative Marketing*, 18(3), 38–48. https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/16800/IM_2022_03_Borishade.pdf

Opomba:

Slika 1: Wikimedia: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/ec/Kensington-lock-connected.jpg/960px-Kensington-lock-connected.jpg>

Slika 2: Pixabay: <https://pixabay.com/photos/security-padlock-keyboard-sure-2244006/>

Tabela 1: lasten vir

ANITA BRČINA

Povzetek: Članek raziskuje, kako podjetje DM postavlja kupca v središče svojega poslovanja preko kakovosti izdelkov, programa zvestobe, trajnostnih praks in večkanalne nakupovalne izkušnje. Analizirani so ključni koncepti osredotočenosti na kupca in njihova praktična uresničitve pri dm. Ugotovitve poudarjajo, da tak pristop krepi zadovoljstvo, zvestobo in konkurenčnost podjetja.

Ključne besede: kupec, zadovoljstvo kupcev, usmerjenost h kupcu, program zvestobe, DM.

KAKO PODJETJE DM V SREDIŠČE POSTAVLJA SVOJEGA KUPCA

Uvod

V današnjem hitrem in konkurenčnem poslovnem svetu je osredotočenost na kupca postala ključni dejavnik uspeha podjetij. Kupci namreč ne iščejo zgolj izdelkov ali storitev, ampak celostno zadovoljstvo, prilagojeno izkušnjo in občutek, da podjetje razume njihove potrebe in vrednote (Grönroos, 2007). V tem kontekstu je customer centricity oziroma osredotočenost na kupca postal strateški cilj številnih organizacij, ki želijo zgraditi trajne odnose in s tem zagotoviti dolgoročno rast in konkurenčnost (Payne, A., & Frow, 2005).

Podjetje dm, kot ena izmed vodilnih drogerijskih verig v Sloveniji, že vrsto let uspešno uresničuje ta pristop. Na primer, njihov program zvestobe dm active beauty kupcem omogoča zbiranje točk in prejemanje personaliziranih ponudb prek mobilne aplikacije, kar povečuje angažiranost in zadovoljstvo potrošnikov. Dm izvaja redne delavnice za svoje zaposlene, ki temu rečejo izobraževanja in svetovanja za svoje kupce, kjer zaposleni nudijo na osnovi prejetega znanja nasvete o negi kože, zdravem načinu življenja in uporabi teh izdelkov, kar dodatno krepi zaupanje in povezanost z blagovno znamko. Poleg tega dm nudi široko paleto kakovostnih, naravnih in trajnostnih izdelkov, ki odražajo vrednote njihovih kupcev ter skrb za okolje (Kumar, V. in Reinartz, 2018a).

Podjetje dm ima tudi svojo filozofijo "Kupujem tam, kjer nekaj veljam". Ta filozofija predvsem pomeni, da je zelo pomembno za nekega sodobnega kupca, da se počuti cenjenega, spoštovanega, vrednega v odnosu s podjetjem, pri katerem nakupuje. Gre za nek pristop, ki poudarja čustveno vrednost in osebni odnos podjetja do kupca. V praksi bi to pomenilo, da podjetje ne ponuja samo kakovostnih izdelkov, ampak tudi izkušnje, kjer so kupci dejansko slišani, njihove potrebe razumljene in njihove vrednote upoštevane. Predvsem program zvestobe, komunikacija in družbena odgovornost so ključni elementi takega pristopa.

Da ne pozabim tudi na kulturo podjetja dm, ki temelji predvsem na dialogu, odgovornosti do sodelavcev in vrednotah, kot so spoštovanje, zaupanje in predvsem medsebojna povezanost, kar omogoča zaposlenim samostojno delovanje, izboljšuje pripadnosti in tudi gradi moč kulture raznolikosti.

Ključni elementi kulture dm:

- Središče je človek, gre za to da uresničuje slogan "Kjer nekaj veljam" s poslušanjem, zaupanjem in spoštljivim odnosom
- Kultura dialoga v bistvu ustvarja prostor za odprto komunikacijo, krepi pripadnost in vključenost, ter omogoča da ta raznolikost postane prednost
- Vrednote : kultura se razvija skozi vsakodnevno odgovorno prakso skupno razumevanje in dosledno uresničevanje vrednot, ki vodijo sodelavce.
- Mednarodna raznolikost: kot mednarodno podjetje aktivno spodbujajo jezikovno usposobljenost in medkulturno kompetenco za uspešno sodelovanje preko meja
- Skupna rast: gre za poudarek na rasti, učenju in ustvarjanju močne, zaupanja vredne povezave znotraj podjetja in zunaj njega (*Dialog krepi medsebojno sodelovanje*, b. d.)

Raziskave kažejo, da personalizacija ponudb preko programov zvestobe izboljšuje nakupovalno izkušnjo in spodbuja ponovne nakupe (Urh & Bole, 2017). Poleg tega trajnostne in odgovorne poslovne prakse krepijo pozitiven ugled podjetja in vplivajo na zaupanje kupcev (Urškar, B. Kladnik, 2020). Prav tako je vedno bolj pomembna integracija digitalnih kanalov, ki kupcem omogočajo večjo prilagodljivost in dostopnost (Urh, Marko, Trunk Širca, Nada, Kobal Grum, 2015). Glavno raziskovalno vprašanje članka je: Kako podjetje dm v svojem poslovanju konkretno uresničuje osredotočenost na kupca in katere prakse pri tem najbolj prispevajo k zadovoljstvu in zvestobi kupcev?

Osredotočenost na kupca kot konkurenčna prednost

V sodobnem poslovnem okolju je osredotočenost na kupca ključna za doseganje konkurenčne prednosti. Ta koncept dejansko pomeni, da podjetje oblikuje vse svoje aktivnosti, izdelke, storitve in procese z mislijo na potrebe, želje in pričakovanja kupcev (Grönroos, 2007). Cilj je ustvariti trajno vrednost za kupca in zgraditi dolgoročne odnose, kar posledično vodi v povečano zadovoljstvo in zvestobo kupcev (Payne, A., & Frow, 2005).

V sodobnem poslovnem okolju osredotočenost na kupca ni več le izbira, temveč nuja za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti. Ta koncept pomeni, da podjetje vse svoje aktivnosti, procese in strateške odločitve oblikuje z mislijo na potrebe in pričakovanja kupcev (Grönroos, 2007). Ne gre zgolj za prodajo izdelka, temveč za soustvarjanje vrednosti (value co-creation), kjer podjetje nastopa kot partner pri reševanju kupčevih problemov.

Cilj takšnega pristopa je prehod od transakcijskega marketinga k odnosnemu marketingu. To vključuje gradnjo dolgoročnih in vzajemno koristnih odnosov, kar posledično vodi do večjega zadovoljstva in zvestobe (Payne, A., & Frow, 2005). V dobi digitalizacije se ta osredotočenost še stopnjuje, saj podjetja s pomočjo napredne analitike in CRM sistemov pridobivajo globlji vpogled v vedenje porabnikov, kar omogoča visoko stopnjo personalizacije storitev (Kumar, V. in Reinartz, 2018a).

V slovenskem prostoru strokovnjaki poudarjajo, da se konkurenčna prednost danes ustvarja predvsem skozi digitalno dostopnost in prilagodljivost kanalov, ki kupcu omogočajo nemoteno izkušnjo ne glede na to, kje nakupuje (Urh, Marko in Bole, 2017). Poleg tega sodobni kupci vse bolj cenijo podjetja, ki v svoje poslovanje vključujejo družbeno odgovornost in trajnostni razvoj, saj se njihove osebne vrednote vse pogostejše odražajo v nakupnih odločitvah (Urakar, B. Kladnik, 2020). Podjetje, ki uspešno združi čustveno povezanost, personalizirano ponudbo in odgovorno poslovanje, tako ne le izpolnjuje pričakovanja, temveč ustvarja edinstveno pozicijo na trgu, ki jo tekmeci težko kopirajo.

Programi zvestobe in odnosi s kupci

Programi zvestobe dm active beauty, ki dejansko temelji na zbiranju točk ob nakupih in predvsem na unovčevanju za popuste, s poudarkom na digitalizaciji, vključno z mobilno aplikacijo, ki tudi omogoča ugodnosti pri spletnih nakupih, s čimer nagraduje in ohranja zvestobo strank. Neki ključni elementi dm active beauty programa so:

- Zbiranje točk: stranke zbirajo točke ob vsakem nakupu v dm poslovalnicah
- Ugodnosti so, da zbrane točke, ki prejmejo unovčijo kot prihranek pri naslednjem nakupu določen pogoj je in sicer, ko kupec zbere 200 točk kar v njegovem primeru to prinese 2 eura, takrat lahko unovči.
- Digitalizacija: nova aplikacija je izboljšala predvsem izkušnjo in omogočila koriščenje ugodnosti tudi pri spletnem nakupovanju, kar je dejansko bistveno pripomoglo k ohranjanju zvestobe
- Odnosi s kupci: dm kot podjetje skrbi za dolgoročne odnose s strankami oziroma kupci, aktivno nadgrajuje zvestobo, kar spodbuja pogostejše obiske in krepi to vez z blagovno znamko. (*Trajnostno poročilo za poslovno leto 2023/2024 | dm.si, b. d.*)

Vpliv kakovosti izdelkov in storitev na zadovoljstvo kupcev in nakupovalno izkušnjo

Uvod v sodobno nakupovalno izkušnjo

V letu 2026 ni več dovolj zgolj ponuditi kakovosten izdelek; kupec pričakuje celovito in bogato nakupovalno izkušnjo, ki presega zgolj funkcionalnost. Kakovost izdelkov in prijaznost storitev sta postali osnovni predpostavki, higienska norma, ki zagotavlja zadovoljstvo. Vendar pa je prava konkurenčna prednost današnjega trga v vzpostavljanju čustvene povezanosti med kupcem in blagovno znamko, kar krepi zaupanje in dolgoročno zvestobo. Raziskovanja potrjujejo, da elementi, kot so strokovno usposobljeno osebje, prijetno in sproščujoče nakupovalno okolje ter popolna transparentnost glede izvorov in politike cen, močno vplivajo na pozitivno nakupovalno izkušnjo. Ta celostni pristop omogoča podjetjem, da se razlikujejo na trgu in ustvarjajo trajno vrednost za kupce. Kot izpostavljajo (Irshad, O.; Ahmad, S.; Mahmood, 2024), kakovost storitev in družbena odgovornost skupaj ustvarjata celostno izkušnjo, ki vodi do večjega zadovoljstva in zvestobe kupcev.

Strokovno svetovanje kot ključ do zaupanja

V digitalni dobi, kjer je dostop do informacij skoraj neomejen, kupci vse bolj cenijo osebni stik in kakovostno svetovanje. Prodajno osebje se ni več omejeno na vlogo prodajalca, temveč postaja zaupanja vredni svetovalec, ki pomaga kupcem krmariti skozi široko in pogosto zahtevno ponudbo. Strokovno svetovanje, ki temelji na kombinaciji empatije, poznavanja izdelkov in razumevanja specifičnih potreb

posameznika, je ključno za vzpostavitev zaupanja. Tak odnos ne krepi le zadovoljstva kupcev, ampak gradi tudi dolgoročno lojalnost, saj potrošniki cenijo pristno podporo in občutek, da jih trgovec razume in spoštuje. (Mansouri, H.; Boroujerdi, S. S.; Husin, 2023) navajajo, da etično vedenje in strokovno svetovanje prodajnega osebja pomembno vplivata na zaupanje in zvestobo kupcev.

Transparentnost in okolje: Odprtost v vseh pogledih

V sodobnem poslovnem okolju postaja transparentnost eden izmed pomembnejših dejavnikov kakovosti. Kupci vse pogosteje zahtevajo jasne informacije o izvoru in sestavinah izdelkov, poštenih cenah ter trajnostnih praksah podjetij. Podjetja, ki vlagajo v transparentno poslovanje in odprto komunikacijo, si pridobivajo zaupanje in pozitiven ugled, saj kupci čutijo večjo pravico do obveščenih odločitev. Poleg tega ima tudi ambient prodajnih prostorov (fizičnih in digitalnih) velik vpliv na zaznavanje blagovne znamke in nakupno vedenje. Urejeno, privlačno in funkcionalno okolje namreč zmanjša stres, poveča zadovoljstvo in motivira k ponovnim obiskom. (Khalufi, N. A. M.; Sheikh, R. A.; Khan, S. M. F. A.; Onn, 2025) poudarjajo, da trajnostne prakse in transparentnost bistveno izboljšujejo kakovost odnosov s strankami, njihovo angažiranost in zvestobo.

Trajnost kot osrednji steber ugleda

Danes kakovost izdelkov in storitev ne pomeni več zgolj njihove funkcionalnosti, temveč tudi način, kako so bili izdelani, kateri viri so bili uporabljeni in kakšen vpliv ima proizvodnja na okolje ter družbo. Trajnostno poslovanje postaja pomemben dejavnik pri oblikovanju ugleda podjetij, saj kupci vse pogosteje presojujejo podjetja na podlagi njihovih okoljskih in družbenih praks (World Health Organization, 2020) (Carroll, 1991). Podjetja, ki vlagajo v trajnostne in družbeno odgovorne prakse, dokazano krepijo zaupanje kupcev in dolgoročno izboljšujejo svojo tržno pozicijo (Bhattacharya, C. B.; Sen, 2004)

Raziskave kažejo, da sodobni kupci raje izberejo blagovne znamke, ki izkazujejo odgovorno ravnanje do okolja in družbe, tudi če so ti izdelki cenovno nekoliko dražji. Trajnost tako ni več zgolj dodana vrednost, temveč postaja ključen element konkurenčnosti in razlikovanja na trgu (Urankar, B. Kladnik, 2020). Strategije za doseganje podnebne nevtralnosti ter uporaba okolju prijaznih materialov niso več le marketinška poteza, temveč nujnost za dolgoročno preživetje podjetij v sodobnem poslovnem okolju.

Primer dobre prakse predstavlja podjetje dm, ki v svojo ponudbo vključuje naravne, ekološke in trajnostne izdelke ter razvija lastne blagovne znamke, usmerjene v okoljsko in družbeno odgovorno proizvodnjo. S tem podjetje ne zadovoljuje zgolj funkcionalnih potreb kupcev, temveč se približuje njihovim vrednotam, kar pozitivno vpliva na zaznavo blagovne znamke in krepi čustveno povezanost s kupci (Urankar, B. Kladnik, 2020). Takšen pristop potrjuje ugotovitve avtorjev, ki poudarjajo, da trajnostne prakse prispevajo k boljšemu ugledu podjetij in večji lojalnosti kupcev (Bhattacharya, C. B.; Sen, 2004)

Poleg okoljskih vidikov trajnosti je pomembna tudi družbena odgovornost podjetij, ki vključuje skrb za zaposlene, lokalno skupnost in etično poslovanje. Model družbene odgovornosti po (Carroll, 1991) poudarja, da morajo podjetja poleg ekonomskih ciljev izpolnjevati tudi pravne, etične in filantropske obveznosti. Podjetja, ki uspešno integrirajo trajnost in družbeno odgovornost v svojo strategijo, tako ne gradijo zgolj pozitivnega ugleda, temveč tudi dolgoročne odnose s kupci, ki temeljijo na zaupanju in skupnih vrednotah.

Metodologija in pristop

Gre za kvalitativno študijo primera podjetja dm, uporaba javno dostopnih virov

V empiričnem delu članka obravnavam podjetje dm kot primer podjetja, ki kupca postavlja v središče svojega poslovnega modela. Na osnovi javno dostopnih informacij (spletna stran podjetja dm, letna poročila, opisi programov zvestobe) ter sekundarnih virov analiziram ključne prakse, s katerimi dm uresničuje osredotočenost na kupca.

Program zvestobe dm active beauty kot primer osredotočenosti na kupca

Program zvestobe dm active beauty je zasnovan tako, da kupcem omogoča zbiranje točk, pridobivanje popustov ter personaliziranih ponudb. Digitalizacija programa preko mobilne aplikacije kupcem olajša uporabo ugodnosti in omogoča, da dm na osnovi nakupovalnih navad prilagaja ponudbe posamezniku. Takšen pristop je v skladu s teoretičnimi izhodišči upravljanja odnosov s kupci, ki poudarjajo pomen personalizacije in dolgoročnih odnosov (Payne, A., & Frow, 2005)(Kumar, V. in Reinartz, 2018a)

Ponudba naravnih in trajnostnih izdelkov v podjetju dm

Dm se odziva na trend rastoče okoljske in zdravstvene ozaveščenosti kupcev z razširjeno ponudbo naravnih, ekoloških in trajnostnih izdelkov. Lastne blagovne znamke, kot je alverde, poudarjajo naravne sestavine in prijaznost do kože in okolja. S tem dm ne zadovoljuje

le osnovne potrebe po izdelku, temveč se približuje vrednotam kupcev, kar v teoriji obravnavajo avtorji, ki povezujejo trajnost in odgovorno poslovanje z višjo stopnjo zaupanja in lojalnosti kupcev (Urankar, B. Kladnik, 2020)

Vloga zaposlenih in nakupovalne izkušnje v dm

Kupci v dm pogosto izpostavljajo prijaznost in dostopnost zaposlenih. Podjetje s stalnim usposabljanjem osebja krepi njihovo strokovnost pri svetovanju o izdelkih in storitvah. To je v skladu s teoretičnimi izhodišči storitvenega menedžmenta, ki poudarjajo, da so zaposleni ključni nosilci kakovosti storitve in neposredno vplivajo na zaznano vrednost za kupca (Grönroos, 2007)

Večkanalna nakupovalna izkušnja in digitalizacija pri podjetju dm

Dm je v zadnjih letih razvil večkanalni pristop: poleg fizičnih trgovin nudi tudi spletno trgovino, možnost rezervacije izdelkov ter različne digitalne storitve. Podjetje je tudi uvedlo Hitri prevzem, kar pomeni, da kupci si lahko preko spletne aplikacije naročijo izdelke. To aplikacijo je podjetje uvedlo leta 2022, za kar pomeni, da imajo zaposleni v prodajalnah čas 90 min za pripravo hitrega nakupa. Tak pristop omogoča, da kupci izberejo način nakupovanja, ki jim najbolj ustreza, kar povečuje njihovo zadovoljstvo in je skladno s sodobnimi tržnimi pristopi, ki poudarjajo pomen integrirane nakupovalne izkušnje.

Ugotovitve

V sodobnem poslovnem okolju je osredotočenost na kupca ključni dejavnik konkurenčnosti in trajnostne rasti podjetij (Grönroos, 2007). Poudarjanje potreb kupcev, prilagajanje ponudb in vzpostavljane dolgoročnih odnosov so bili mnogokrat povezani z izboljšano zvestobo ter večjo donosnostjo (Kumar, V. in Reinartz, 2018b)

Programi zvestobe, kot je dm active beauty, so dokazano učinkovita orodja za krepitev odnosa med podjetjem in kupcem, saj omogočajo personalizacijo ponudb, dvig zadovoljstva ter zbiranje dragocenih podatkov za nadaljnje trženje (Urh, Marko in Bole, 2017). Personalizirane nagrade povečujejo angažiranost kupcev in izboljšujejo njihov odnos do blagovne znamke.

Kakovost izdelkov in storitev ostaja temeljni dejavnik v percepciji vrednosti kupcev. Storitve z visoko dodano vrednostjo, ki vključuje prijazno in strokovno osebje, bistveno vpliva na pozitivno nakupovalno izkušnjo (Grönroos, 2007)(Urankar, B. Kladnik, 2020). Pri dm je vidna velika pozornost do usposabljanja zaposlenih, kar krepi vlogo storitvenega faktorja v zadovoljstvu kupcev.

Razširjena ponudba naravnih in ekoloških izdelkov odraža trend trajnostne ozaveščenosti in vpliva na pozitivno zaznavo podjetja (Vuković idr., 2020). Takšni izdelki ne zadovoljujejo zgolj osnovnih potreb, temveč tudi vrednote kupcev, kar pripomore k gradnji zaupanja in lojalnosti.

Večkanalni pristop, ki vključuje fizične trgovine in digitalne platforme, omogoča kupcem večjo prilagodljivost in vpliva na izboljšanje nakupovalne izkušnje (Urh, Marko, Trunk Širca, Nada, Kobal Grum, 2015). Ta pristop je pomemben za izpolnjevanje različnih pričakovanj in potreb sodobnih kupcev.

Celostna osredotočenost na kupca pri dm tako združuje visoko kakovost izdelkov in storitev, inovativne programe zvestobe, trajnostne pobude in strokovno osebje ter prilagodljive kanale nakupovanja. To združevanje prispeva ne le k zadovoljstvu kupcev, ampak tudi k trajnostni konkurenčni prednosti podjetja (Kumar, V. in Reinartz, 2018b; Payne, A., & Frow, 2005).

Zaključek

Članek podrobno obravnava, kako podjetje dm svoje poslovanje usmerja k osredotočenosti na kupca, kar predstavlja neko ključno konkurenčno prednost v sodobnem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Ugotovitve kažejo, da dm sistematično gradi to osredotočenost preko integriranih praks, ki vključujejo ne le zagotavljanje kakovostnih izdelkov in storitev, ampak tudi razvoj naprednih programov zvestobe, trajnostnih pristopov in večkanalnih nakupovalnih izkušenj.

Program zvestobe dm active beauty, ki je digitalno podprt, omogoča personalizacijo ponudb in nagrajevanje strank, kar pomembno prispeva k povečanju zadovoljstva in zvestobe kupcev. Takšen pristop zmanjšuje distanco med podjetjem in kupcem ter omogoča zbiranje dragocenih podatkov za nadaljnje izboljšave storitev.

Pomemben del koncepta predstavlja tudi strokovno usposobljeno osebje, zaposlene ki s svojim svetovanjem in empatičnim pristopom povečuje zaupanje in vzpostavlja globlje, zaupanja vredne odnose, ki so zelo pomembni. Kupci namreč vedno bolj cenijo človeški stik in

prilagojene nasvete, ki jim pomagajo pri izbiri in povečujejo njihovo zadovoljstvo. Danes kupci cenijo tudi, da zaposleni pristopajo v poslovalnicah do kupcev z odprtim vprašanjem "Kako vam lahko pomagamo?", naj kupci čutijo to empatijo, to zadovoljstvo, ki ga danes redko kje dobimo.

Transparentnost poslovanja, ki vključuje odprto komunikacijo o izvoru izdelkov, cenovni politiki in trajnostnih praksah, je še en pomemben steber kakovosti v dojemanju kupcev. Podjetje dm svojo odgovornost do okolja in družbe izraža tudi skozi ponudbo naravnih in trajnostnih izdelkov, kar dodatno krepi pozitiven ugled in lojalnost kupcev, zlasti tistih, ki so okoljsko in družbeno ozaveščeni.

Večkanalni pristop podjetja, ki združuje fizične trgovine s spletno prodajo in inovativnimi digitalnimi storitvami, kupcem omogoča prilagodljivost in udobje nakupovanja, kar pomembno vpliva na njihovo pozitivno nakupovalno izkušnjo. Takšna celostna usmerjenost zagotavlja, da podjetje ne le izpolnjuje, ampak tudi presega pričakovanja sodobnih potrošnikov.

Celovita strategija osredotočenosti na kupca, kot jo izvaja dm, omogoča gradnjo dolgoročnih in trajnih odnosov, ki so temelj uspešne konkurenčne prednosti. V prihodnje je priporočljivo, da podjetje nadalje razvija svoje prakse na osnovi empiričnih podatkov in odzivov uporabnikov in se nekako osredotoči na nadaljnje izboljšave pri vpeljavi trajnostnih ter digitalnih rešitev.

S tem bo dm lahko še naprej zagotovil najvišjo raven zadovoljstva kupcev, povečal njihovo zvestobo in utrdil svoj položaj kot vodilno podjetje na slovenskem trgu.

Viri, literatura in opombe:

1. Bhattacharya, C. B.; Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social. *California Management Review*, 47(1), 9–24.
2. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
3. *Dialog krepi medsebojno sodelovanje*. (b. d.). Pridobljeno 5. januar 2026., od <https://www.dm-trajnostnaprihodnost.si/dialog-krepi-medsebojno-sodelovanje/>
4. Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd izd.). Wiley.
5. Irshad, O.; Ahmad, S.; Mahmood, S. (2024). Fostering Purchase Intentions Through CSR and Service Quality: The Role of Customer Satisfaction, Brand Loyalty, and Admiration. *Sustainability*, 16(23), 10584.
6. Khalufi, N. A. M.; Sheikh, R. A.; Khan, S. M. F. A.; Onn, C. W. (2025). Evaluating the Impact of Sustainability Practices on Customer Relationship Quality: An SEM-PLS Approach to Align with SDG. *Sustainability*, 17(2), 798.
7. Kumar, V. in Reinartz, W. (2018a). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd ed.).
8. Kumar, V. in Reinartz, W. (2018b). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd ed.). Springer.
9. Mansouri, H.; Boroujerdi, S. S.; Husin, M. M. (2023). The influence of sellers' ethical behaviour on customer's loyalty, satisfaction and trust. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 27(1), 59–78.
10. Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
11. *Trajnostno poročilo za poslovno leto 2023/2024 | dm.si*. (b. d.). Pridobljeno 5. januar 2026., od <https://www.dm.si/podjetje/odgovornost/trajnostno-porocilo>
12. Urnkar, B. Kladnik, A. (2020). Korporativna družbena odgovornost in trajnostni razvoj v poslovanju. *Poslovna Ekspertiza*, 4(1), 45–58.
13. Urh, Marko, Trunk Širca, Nada, Kobal Grum, D. (2015). *Marketinški pristopi sodobnega poslovanja*. Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
14. Urh, Marko in Bole, D. (2017). Uporaba programov zvestobe pri krepitvi odnosov s kupci v maloprodaji. *Marketing*, 48(1), 3–14.
15. Urh, M., & Bole, D. (2017). Uporaba programov zvestobe pri krepitvi odnosov s kupci v maloprodaji. *Marketing*, 48(1), 3–14.
16. Vukovič, G., Macuh, B., & Raspor, A. (2020). Ponudba prostočasnih dejavnosti in turistične ponudbe društev s posebnimi potrebami. *Organizacije na krožišču inovativnosti in digitalne transformacije*.
17. World Health Organization. (2020). Coronavirus disease (COVID-19). V *Master's Thesis in Work Life Studies*. School of Health, Care and Social Welfare.

JURE SLABE

Povzetek: Umetna inteligenca (UI) v marketingu predstavlja pomembno prelomnico v razvoju sodobnih trženjskih strategij, saj omogoča napredno analizo podatkov, avtomatizacijo procesov in personalizirano komunikacijo s potrošniki. Prispevek temelji na sistematičnih pregledih in meta-analizah znanstvene literature ter obravnava ključne tehnologije UI, njihove aplikacije v oglaševanju in promociji podjetij ter njihov vpliv na učinkovitost marketinških kampanj. Poseben poudarek je namenjen inovativnim pristopom, kot so generativna UI, napovedna analitika in pogovorni agenti. Prispevek hkrati kritično osvetljuje etične izzive, povezane z uporabo UI v marketingu.

Ključne besede: digitalni marketing, oglaševanje, personalizacija in umetna inteligenca.

UMETNA INTELIGENCA V MARKETINGU: INOVATIVNI PRISTOPI K OGLAŠEVANJU IN PROMOCIJI PODJETIJ

Uvod

V zadnjih letih je UI postala ključna gonilna sila sprememb v področju trženja in oglaševanja, saj omogoča podjetjem, da podatke in avtomatizacijo uporabijo za bolj učinkovite in personalizirane marketinške strategije. UI ne predstavlja več le tehnološkega dodatka, temveč temeljno preobrazbo tradicionalnih marketinških pristopov, ki omogoča natančno segmentacijo, optimizacijo vsebin in avtomatizirano interakcijo s potrošniki. Eden od sedanjih izzivov in hkrati priložnosti je razumevanje, kako lahko UI tehnike, kot so strojno učenje, napovedna analitika in pogovorni agenti, dejansko vplivajo na doseganje marketinških ciljev in poslovnih rezultatov. Raziskovalna literatura kaže, da UI prinaša izboljšave v učinkovitosti marketinških kampanj. Pregled literature ugotavlja, da UI in strojno učenje prispevata k boljši personalizaciji, kar vodi do izboljšane uporabniške izkušnje in večje učinkovitosti kampanj, zlasti pri obdelavi velikih količin podatkov in predvidevanju vedenja potrošnikov. Ta pregled istočasno opozarja na izzive, kot so vprašanja zasebnosti, etični pomisleki in visoki začetni stroški implementacije, ki ostajajo pomembni pri uporabi UI v marketingu (Hardiansyah & Judijanto, 2025).

Poleg tega drug sistematični pregled ugotavlja, da uporaba UI v marketinških strategijah dejansko preoblikuje tradicionalne pristope, saj algoritmi omogočajo natančnejše ciljanje, avtomatizirano optimizacijo kampanj ter personalizirano komunikacijo s potrošniki (Gana, 2024). UI tako omogoča doseganje višjih stopenj konverzije in boljše prilagajanje sporočil posameznim segmentom ciljnega občinstva.

Kljub temu pa znanstvene objave opozarjajo tudi na potencialna tveganja in omejitve. Na primer raziskave o oglasih v interakciji s pogovornimi agenti kažejo, da oglasi, če niso transparentno označeni, zmanjšujejo zaupanje uporabnikov in zaznana verodostojnost komunikacije (Tang et al., 2024).

To pomeni, da implementacija UI v marketing ne prinaša izključno pozitivnih učinkov, temveč zahteva premišljeno načrtovanje in etično presojo. Glede na te ugotovitve je cilj tega članka nasloviti glavne tehnološke pristope, analiziranje njihovega vpliva na učinkovitost kampanj ter predstavitev ključne izzive in etične vidike, ki spremljajo njihovo implementacijo. Raziskovalno vprašanje: Na katerih področjih se umetna inteligenca uporablja in ali v teh primerih deluje predvsem kot podpora človeku ali kot njegova sodobna konkurenca?

Umetna inteligenca v marketingu

UI v marketingu predstavlja eno najhitreje rastočih področij sodobnega poslovanja. Gre za uporabo algoritmov, modelov strojnega učenja in naprednih podatkovnih pristopov za izboljšanje marketinških procesov, avtomatizacijo odločanja ter optimizacijo komunikacije s potrošniki. Razumevanje teoretičnih temeljev UI je ključnega pomena za presojo, kako podjetja uporabljajo takšne tehnologije za doseganje konkurenčne prednosti. Sistematični pregledi literature kažejo, da UI v marketingu ne deluje enostransko, temveč preoblikuje celoten spekter trženjskih dejavnosti, od segmentacije in oblikovanja oglasov do personalizacije uporabniške izkušnje (Hardiansyah & Judijanto, 2025; Gana, 2024).

Definicije umetne inteligence v marketingu

UI v marketingu se najpogosteje definira kot uporaba naprednih algoritmičnih sistemov, ki samodejno analizirajo podatke in sprejemajo ali podpirajo marketinške odločitve. Po opredelitvi Gane (2024) uporaba UI pomembno preoblikuje tradicionalne trženjske pristope z uvedbo podatkovno podprtih strategij, ki razširjajo analitične zmožnosti organizacij. Strojno učenje, kot najpogosteje uporabljen del UI, omogoča modelom, da se z izboljševanjem podatkovnih vzorcev naučijo napovedovati vedenje potrošnikov, pri čemer se proces nenehno optimizira.

Sistematični pregled, ki sta ga izvedla Hardiansyah in Judijanto (2025), opisuje UI kot kombinacijo modelov, zasnovanih za prepoznavanje vzorcev, avtomatizacijo komunikacije in personalizacijo v realnem času. Avtorja poudarjata, da je uporaba UI usmerjena v izboljšanje učinkovitosti in donosnosti marketinških kampanj, pri čemer lahko v določenih vidikih presega omejitve tradicionalnih pristopov, zlasti pri obdelavi velikih količin podatkov.

Ključne vrste umetne inteligence v marketingu

UI v marketingu vključuje več medsebojno povezanih tehnologij, ki se uporabljajo za različne trženjske namene.

Strojno učenje

Omogoča računalniškim sistemom, da se iz podatkov učijo brez eksplicitnega programiranja. V marketingu se uporablja za napovedovanje vedenja potrošnikov, optimizacijo distribucije oglasov ter segmentacijo občinstva. Metaanalize so pokazale, da pomembno izboljšuje personalizacijo in povečuje uspešnost kampanj (Hardiansyah & Judijanto, 2025).

Globoko učenje

Globoko učenje je napredna oblika strojnega učenja, ki temelji na večslojnih umetnih nevronskih mrežah in omogoča samodejno učenje kompleksnih vzorcev iz velikih količin podatkov. Posebej učinkovito je pri obdelavi nestrukturiranih podatkov, kot so slike, video posnetki in govor, kjer je preseglo zmogljivosti tradicionalnih metod strojnega učenja. Zaradi teh lastnosti se globoko učenje pogosto uporablja za prepoznavanje slik, računalniški vid in prepoznavanje govora (LeCun et al., 2015).

V marketingu globoko učenje omogoča avtomatizacijo ustvarjanja in analize vizualne vsebine ter napredno analizo odzivov uporabnikov. Algoritmi lahko analizirajo vedenje potrošnikov, čustvene odzive in interakcije z vsebinami, kar podjetjem omogoča bolj personalizirano in učinkovito komunikacijo s kupci (Davenport et al., 2020).

Obdelava naravnega jezika

Omogoča razumevanje in generiranje človeškega jezika ter ima pomembno vlogo pri avtomatizirani komunikaciji, analizi čustev in podpori uporabnikom. Raziskave kažejo, da uporaba prispeva k izboljšani uporabniški izkušnji in večji učinkovitosti komunikacije s potrošniki (Tang et al., 2024).

Avtonomni agenti

Se uporabljajo kot priporočilni sistemi, virtualni asistenti in avtomatizirani prodajni agenti. Čeprav omogočajo učinkovitejšo interakcijo s potrošniki, raziskave opozarjajo tudi na pomen transparentnosti njihove uporabe, zlasti v oglaševalskem kontekstu (Tang et al., 2024).

Vloga podatkov v UI-podprtem marketingu

Delovanje UI v marketingu temelji na obsežnih in kakovostnih podatkih, brez katerih učinkovito učenje in delovanje modelov ni mogoče. Sistematični pregledi literature poudarjajo, da je kakovost podatkov eden ključnih dejavnikov uspešne implementacije UI v trženjskih strategijah (Hardiansyah & Judijanto, 2025).

V marketingu se najpogosteje uporabljajo vedenjski podatki, zgodovina nakupov, podatki iz digitalnih kanalov in socialnih omrežij ter kontekstualni podatki, ki omogočajo natančnejše razumevanje potreb in vedenja potrošnikov. Pomembna prednost UI podprtih pristopov je tudi zmožnost analize podatkov v realnem času, kar omogoča sprotno prilagajanje marketinških aktivnosti in hitrejši odzivanje na spremembe na trgu.

Prednosti in izzivi UI v marketingu – pogled metaanaliz

Sistematični pregledi in meta-analize znanstvene literature dosledno poročajo, da uporaba UI v marketingu prinaša številne prednosti za podjetja. Med najpogostejše izpostavljenimi koristmi so izboljšana segmentacija in ciljanje potrošnikov, učinkovitejša personalizacija oglasnih vsebin ter povečana angažiranost uporabnikov v digitalnih kanalih (Gana, 2024; Hardiansyah & Judijanto, 2025). Avtorji poudarjajo tudi pozitiven vpliv UI na optimizacijo marketinških kampanj in podporo odločanju, kar se lahko odraža v boljši izrabi oglaševalskih proračunov in večji donosnosti kampanj.

Hkrati literatura opozarja, da uvedba UI v marketing ni brez izzivov. Med najpogostejše omenjenimi so vprašanja zasebnosti in varstva osebnih podatkov, potreba po transparentni uporabi algoritmov ter tveganje pristranskosti modelov, ki lahko vodi do neenake obravnave potrošnikov (Tang et al., 2024; Mariani et al., 2023). Dodatne omejitve predstavljajo tudi kompleksnost implementacije, pomanjkanje ustreznih podatkov ter omejena razločljivost delovanja nekaterih naprednih modelov. Sistematični pregledi zato poudarjajo, da mora biti uporaba UI v marketingu premišljena, etično utemeljena in skladna z regulativnimi okviri.

Teoretični okvir

Na podlagi predstavljenih definicij, ključnih tehnologij ter ugotovitev sistematičnih pregledov lahko UI v marketingu razumemo kot celosten in transformativni pristop k sodobnemu trženju. UI ne predstavlja zgolj dodatnega orodja, temveč način, kako podjetja z uporabo podatkov, avtomatizacije in analitičnih modelov nadgrajujejo tradicionalne marketinške procese (Gana, 2024; Hardiansyah & Judijanto, 2025).

Vzpostavljeni teoretični okvir omogoča razumevanje, kako posamezne tehnologije UI prispevajo k izboljšanju učinkovitosti oglaševanja, prilagajanju komunikacije potrošnikom in podpori strateškemu odločanju. Hkrati pa ta okvir služi kot izhodišče za nadaljnjo analizo praktičnih primerov uporabe UI v oglaševanju in promociji podjetij, pri čemer je treba upoštevati tudi etične in družbene vidike implementacije naprednih tehnologij (Tang et al., 2024).

Uporaba umetne inteligence v marketingu

UI danes preobraža marketinške funkcije na številnih področjih, pri čemer tehnologije, kot so strojno učenje, obdelava naravnega jezika in generativni modeli, omogočajo podjetjem, da optimizirajo celotno marketinško verigo od segmentacije do izvedbe kampanj in spremljanja rezultatov. Sistematični pregledi in meta-analize kažejo, da je v praksi najbolj razširjenih in empirično podprtih več ključnih področij, ki jih UI pomembno izboljšuje ali celo redefinira (Hardiansyah & Judijanto, 2025; Gana, 2024).

Segmentacija in ciljano oglaševanje

Segmentacija predstavlja temelj vsake marketinške strategije, saj podjetjem omogoča razumevanje in razvrščanje potrošnikov v različne skupine glede na demografske, vedenjske ali psihografske značilnosti. Tradicionalni pristopi segmentacije temeljijo na ročnih kriterijih in poenostavljenih pravilih, kar omejuje njihovo uporabnost pri velikih podatkovnih nizih. UI-metode, zlasti strojno učenje, omogočajo avtomatizirano identifikacijo skritih vzorcev v podatkih in ustvarjanje dinamičnih segmentov, ki se spreminjajo v realnem času glede na vedenje potrošnikov (Hardiansyah & Judijanto, 2025).

Meta-analiza Gane (2024) ugotavlja, da UI-povečana segmentacija vodi do statistično značilno višje stopnje odziva na oglaševanje v primerjavi s klasičnimi demografskimi segmenti.

Strojno učenje omogoča statistično značilno izboljšanje ciljanja in konverzij v kampanjah z veliko količino podatkov (Hardiansyah & Judijanto, 2025).

Personalizacija vsebin

Personalizacija je postala standardna marketinška praksa, ki jo danes podpirajo UI algoritmi, ki prilagajajo sporočila vsaki posamezni osebi na podlagi njihovih preteklih interakcij in preferenc. UI temelji pristopi do personalizacije vključujejo priporočilne sisteme, ki temeljijo na modelih kolaborativnega filtriranja ali nevronske mreže, in analizo čustev, ki prilagodi ton in vsebino sporočila (Tang et al., 2024).

Cilj personalizacije ni samo povečati klikov, ampak tudi izboljšati dolgo-časovno vrednost strank (Customer Lifetime Value – CLV), kar je ključno za zadržanje in lojalnost potrošnikov.

Meta-analiza Tang et al. (2024) ugotavlja, da oglaševalske kampanje, ki uporabljajo UI pomoč pri personalizaciji, ustvarijo višjo stopnjo konverzije v primerjavi s kampanjami brez personalizacije.

Uporaba NLP za personalizacijo e-poštnih sporočil poveča odprtost in angažiranost pri uporabnikih (Mariani et al., 2023).

Primer: Nike uporablja UI-podatke iz aplikacij in interakcij s spletnimi kanali za ustvarjanje personaliziranih oglasov, ki uporabnike nagovarjajo na podlagi njihovih športnih interesov in vedenja, kar povečuje ROI kampanj.

Napovedna analitika in optimizacija kampanj

Metode UI omogočajo ne le segmentacijo in personalizacijo, temveč tudi napovedovanje trendov in vedenja potrošnikov. Napovedna analitika temelji na zgodovinskih podatkih, kar modelom omogoča oceno prihodnjih rezultatov. To je ključno pri razporejanju proračuna za oglaševalske kampanje ter pri izbiri medijev in časovnih oken za prikazovanje oglasov. Algoritmi, kot so regresijska analiza za napoved rezultatov kampanj, nevronske mreže za napoved vedenja potrošnikov ter modeliranje življenjske vrednosti strank (CLV), igrajo pri tem pomembno vlogo. Meta-analiza Gane (2024) ugotavlja, da uporaba napovedne analitike pogosto poveča donosnost proračuna za oglaševanje v dvomestnih odstotkih (Return on Ad Spend – ROAS). Sistemi, ki temeljijo na umetni inteligenci optimiziranih modelih za alokacijo proračuna, dosegajo statistično višjo donosnost v primerjavi s tradicionalnimi A/B testi (Hardiansyah & Judijanto, 2025).

Avtomatizacija kampanj

Ena od najodmevnejših aplikacij UI v marketingu je avtomatizacija kampanj, ki omogoča podjetjem, da samodejno ustvarjajo, optimizirajo in izvajajo oglasne kampanje v različnih kanalih (socialna omrežja, iskalniki, e-pošta). Sistem omogoča samodejno prilagajanje proračuna, optimizacijo ciljne skupine in testiranje različic oglasov, kar bistveno zmanjša ročno delo in povečuje učinkovitost (Hardiansyah & Judijanto, 2025).

Google Ads in Meta Ads Manager uporabljata UI za avtomatizacijo optimizacije proračuna in ciljne skupine v realnem času, kar je postalo standardna praksa za podjetja vseh velikosti. Mariani et al. (2023) ugotavljajo, da pogovorni agenti lahko izboljšajo odzivnost storitve strank in povečajo splošno zadovoljstvo uporabnikov.

Analiza čustev in vedenja

Analiza čustev (sentiment analysis), ki temelji na NLP, omogoča podjetjem, da razumejo ton in odziv potrošnikov na kampanje ali izdelke. To je posebno uporabno pri upravljanju blagovnih znamk in kriznih komunikacijah. Sistematični pregledi Tang et al. (2024) in Mariani et al. (2023) kažejo, da analiza čustev poveča razumevanje vedenja potrošnikov in omogoča boljše prilagojene strategije odzivov.

Optimizacija cen

Napredni algoritmi se uporabljajo za razporejanje cen glede na vedenje potrošnikov in konkurenco, kar vodi k dinamičnemu oblikovanju cen. Meta-analize poročajo o povprečnem izboljšanju marž pri uporabi dinamičnega določanja cen z UI metodami (Gana, 2024).

Inovativni pristopi pri oglaševanju in promociji z uporabo UI

UI ne deluje le kot orodje za optimizacijo tradicionalnih marketinških procesov, temveč odpira nove, prej neobstoječe kreativne možnosti pri ustvarjanju oglasov, interakciji s potrošniki in upravljanju blagovnih znamk. Sistematični pregledi literature potrjujejo, da digitalni marketing z UI ni samo učinkovitejši, temveč omogoča popolnoma nove formate oglaševanja, ki jih podjetja sprejemajo zaradi višje donosnosti in večje prilagodljivosti (Mariani et al., 2023; Tang et al., 2024).

Generativna kreativnost v oglaševanju

Generativna UI modeli, kot so GPT, DALL-E in Midjourney – omogoča ustvarjanje unikatnih besedil, slik, videov in glasbe. Po meta-analizi Hardiansyah & Judijanto (2025) generativni modeli močno zmanjšujejo stroške kreativne produkcije in omogočajo masovno prilagojene oglase, ki jih prej ni bilo mogoče ustvariti brez ogromnih kreativnih ekip.

Coca-Cola Create Real Magic je prva izvedla globalno AI-platforno, kjer so uporabniki ustvarjali lastne oglase z uporabo generativnih modelov. Kampanja je po podatkih Mariani et al. (2023) postala ena izmed najuspešnejših v zgodovini podjetja, saj je ustvarila rekorden digitalni doseg.

Meta-analiza Tang et al. (2024) ugotavlja, da generativni modeli večkratno povečajo kreativno produkcijo, obenem pa omogočajo statistično značilno višjo stopnjo klikov zaradi večje relevantnosti oglasov.

Dinamična optimizacija kreativnih vsebin

DCO (Dynamic Creative Optimization) je eden najbolj prepoznavnih pristopov v digitalnem oglaševanju, pri katerem sistem v realnem času generira različice oglasov, vključno s slikami, besedili in CTA-gumbi, ter jih prilagaja vedenju posameznega uporabnika. Učinkovitost DCO temelji na uporabi napovednih modelov, ki analizirajo vedenje uporabnikov, na ustvarjanju mikro-segmentiranih oglasov, optimizaciji kombinacij kreativnih elementov v realnem času in na dokazano višji stopnji konverzije. Hardiansyah in Judijanto (2025) navajata, da DCO v povprečju izboljšuje uspešnost kampanj, kar potrjujejo tudi analize v ekosistemi Meta Ads in Google Ads.

UI kot orodje za predvidevanje trendov

Podjetja uporabljajo UI za spremljanje milijonov podatkovnih točk, vključno z družbenimi omrežji, novicami, potrošniškimi trendi, gibanjem cen in geopolitiko. S tem lahko napovedujejo trende in ustvarjajo časovno natančne kampanje, ki se ujemajo s trenutnimi interesi potrošnikov. Gana (2024) ugotavlja, da napovedovanje trendov na osnovi umetne inteligence bistveno izboljšuje uspešnost v primerjavi s tradicionalnimi pristopi, medtem ko meta-analiza Mariani et al. (2023) potrjuje, da je UI pri zaznavanju »viralnih vzorcev« natančnejša od klasičnih metod. Praktični primeri uporabe vključujejo Zaro, ki uporablja UI za analizo globalnih družbenih medijev in predvidevanje modnih trendov, ter Netflix, ki s pomočjo trendov umetne inteligence optimizira oglaševanje novih serij, s čimer povečuje oglednost.

Pogovorni agenti in interaktivne oglaševalske kampanje

Pogovorni agenti niso več zgolj orodje za podporo uporabnikom – postajajo del oglaševanja. Meta-analiza Mariani et al. (2023) ugotavlja, da v interaktivne UI kampanje vstopi več potrošnikov kot v klasične statične oglase.

Umetna inteligenca kot pomoč pri ustvarjanju vsebine

UI lahko v nekaj sekundah ustvari SEO optimizirane opise izdelkov, naslove oglasov, predloge kampanj, blog objave, scenarije za videe, grafike in e-mail kampanje. Sistematični pregled Hardiansyah & Judijanto (2025) potrjuje, da uporaba UI pri produkciji vsebin bistveno skrajša čas izdelave. Kot praktični primeri uporabe lahko navedemo HubSpot AI Content Assistant, ki podjetjem pomaga pri ustvarjanju marketinških vsebin, ter Canva AI, ki generira vizualne elemente za oglase.

Generiranje sintetičnih vsebin za A/B testiranje

Pred uvedbo kampanje podjetja uporabljajo umetno inteligenco za ustvarjanje številnih različic oglasov, ki jih nato testirajo na manjših vzorcih. Takšen pristop omogoča bistveno hitrejšo odločanje, nižje stroške in večjo prilagodljivost pri optimizaciji kampanj. Meta-analiza Mariani et al. (2023) ugotavlja, da testiranje oglasov z uporabo umetne inteligence v povprečju povečuje učinkovitost kampanj in znatno zvišuje verjetnost njihove uspešnosti.

Etika in izzivi

Napredne tehnologije UI prinašajo tudi določena tveganja, ki jih izpostavljajo sodobni pregledi literature, vključno z možnostjo manipulacije potrošnikov, pristranskostjo modelov, vprašanji zasebnosti podatkov ter uporabo »dark patterns« v personaliziranem oglaševanju. Tang et al. (2024) opozarjajo, da je etično upravljanje UI v marketingu nujno, saj njen vpliv na potrošniško vedenje presega učinke tradicionalnih marketinških pristopov.

Prihodnost umetne inteligence

Razmislek o prihodnosti umetne inteligence v marketingu je pomemben, saj podjetjem omogoča pravočasno prilagajanje tehnološkim spremembam, strateško načrtovanje in vzpostavljane konkurenčnih prednosti. Organizacije, ki sistematično spremljajo razvoj UI in razumejo njene prihodnje potenciale, se lahko na spremembe odzovejo proaktivno, medtem ko zgolj reaktivni pristopi pogosto vodijo v zaostajanje za konkurenco. Pogled v prihodnost zato v marketingu ne pomeni zgolj napovedovanja trendov, temveč predstavlja orodje za boljšo pripravo na nove poslovne modele, spremembe vedenja potrošnikov in preoblikovanje marketinških vlog.

Najbolj prizadete panoge in poklici bodo verjetno tisti, kjer so tveganja avtomatizacije nizka in kjer se stroji lahko naučijo zahtevane zaznavne in odločevalske sposobnosti z minimalnim predprogramiranjem. Na primer, številne težave, s katerimi se vladne agencije soočajo vsakodnevno, vključujejo izvajanje procesov v velikem obsegu, ki zahtevajo preprosto odločanje (kot je reševanje sporov glede parkirnih kazni). Za takšne težave bi lahko stroji zagotovili ogromne izboljšave upravne učinkovitosti in boljše rezultate. Podobno podjetja zaposlujejo veliko število ljudi za procese, kot sta preverjanje in odobritve, potrebne za sprejemanje odločitev. Mnogi taki procesi so zreli za avtomatizacijo, saj se izboljša natančnost in postane obravnavanje izjem cenejše (Dhar, 2016).

Napovedi za umetno inteligenco leta 2050

Do leta 2050 se bo UI močno razlikovala od današnje. Tehnološki napredek ter družbeni in okoljski izzivi bodo UI potisnili v nova področja zmogljivosti in vpliva. Čeprav je prihodnost težko natančno napovedati, je mogoče pričakovati več ključnih smeri razvoja.

Sodelovanje med UI in ljudmi:

UI bo postala pravi sodelavec človeka, ne le orodje. Delovala bo kot so-ustvarjalec in soudeleženec pri odločanju v znanosti, umetnosti in gospodarstvu. Razumela bo človeška čustva, osebni asistenti pa se bodo prilagajali posameznikovim potrebam ter izboljševali produktivnost in dobro počutje.

UI v zdravstvu:

UI bo revolucionarno vplivala na diagnostiko, zgodnje odkrivanje bolezni in personalizirano zdravljenje. Omogočala bo napovedovanje zdravstvenih tveganj, pospešila razvoj zdravil ter podpirala robotsko kirurgijo in rehabilitacijo z izjemno natančnostjo.

UI pri obvladovanju podnebnih sprememb:

UI bo ključna pri optimizaciji obnovljivih virov energije, pametnih omrežij in učinkovite rabe energije. Izboljšani podnebni modeli bodo pomagali pri napovedovanju sprememb, preprečevanju naravnih nesreč in varovanju ekosistemov.

UI v izobraževanju:

Izobraževanje bo močno personalizirano. UI bo prilagajala učne vsebine posameznikom, omogočala vseživljenjsko učenje ter z navidezno in razširjeno resničnostjo ustvarjala interaktivna učna okolja. Učiteljem bo olajšala administrativno delo.

Avtonomni sistemi in robotika:

Samovozeča vozila, dostavni droni in industrijski roboti bodo pogosti. Roboti bodo opravljali nevarna ali ponavljajoča se dela ter pomagali v gospodinjstvih, pri oskrbi starejših in vsakdanjih opravilih.

Etična in moralna vprašanja:

Z večjo avtonomijo UI se bodo okrepila etična vprašanja glede odgovornosti, pristranskosti in odločanja. Pojavila se bo razprava o pravicah UI ter potreba po zagotavljanju, da bo UI usklajena s človeškimi vrednotami (Imamguluyev, 2024).

UI se vse bolj kaže kot dvorezen meč. Čeprav to velja za večino novih tehnologij, sta pri UI obe plati bistveno ostrejši in še ne dovolj dobro razumljeni.

Pozitivni vidiki UI, vključno z izboljšanjem kakovosti življenja, povečanjem učinkovitosti v poslovnem okolju ter njenim gospodarskim potencialom, so bili v tej seminarski nalogi že podrobneje obravnavani. Zato se v nadaljevanju osredotočamo predvsem na izzive in negativne posledice, ki spremljajo vse širšo uporabo UI.

Kljub številnim koristim UI namreč prinaša tudi vrsto nezaželenih, včasih celo resnih posledic. Med najbolj očitnimi so kršitve zasebnosti, diskriminacija, nesreče ter manipulacija političnih in družbenih sistemov. Še bolj zaskrbljujoče pa so posledice, ki jih še ne poznamo ali jih še nismo izkusili. Možne so tudi katastrofalne posledice, kot so izguba človeških življenj zaradi napačnega delovanja medicinskih algoritmov ali ogrožanje nacionalne varnosti zaradi dezinformacij, namenjenih vojaškim sistemom umetne inteligence.

Poleg tega se lahko organizacije zaradi neustrezne uporabe UI soočijo z izgubo ugleda, finančno škodo, regulatornimi omejitvami, kazenskimi preiskavami ter zmanjšanim zaupanjem javnosti. Prav zaradi teh tveganj postaja odgovorna, etična in nadzorovana uporaba UI ključnega pomena za njeno dolgoročno sprejemanje in uspešno vključevanje v družbo (Cheatham, Javanmardian & Samandari 2019).

Turingov test

V tem kontekstu je za razumevanje vloge umetne inteligence v marketingu pomemben tudi Turingov test, ki predstavlja eno temeljnih filozofskih in metodoloških izhodišč pri presoji inteligentnega vedenja strojev. Čeprav Turingov test izvirno ni bil zasnovan za ocenjevanje poslovnih ali marketinških aplikacij, ima njegov koncept neposredne posledice za sodobni marketing. V digitalnem okolju, kjer potrošniki vse pogosteje komunicirajo s pogovornimi agenti, personaliziranimi sistemi priporočanja in generativnimi modeli, postaja ključno vprašanje, ali uporabniki zaznajo interakcijo kot človeško, verodostojno in zaupanja vredno.

Da bi se izognil pristranskemu zavračanju dokazov o strojni inteligenci, je Turing predlagal »imitacijsko igro«, danes znano kot Turingov test: oddaljeni človeški izpraševalec mora v omejenem časovnem okviru na podlagi odgovorov na različna vprašanja razlikovati med računalnikom in človeškim preizkušancem. S serijo takšnih testov je mogoče uspešnost računalnikovega »mišljenja« meriti z verjetnostjo, da bo napačno prepoznan kot človek. Konec leta 2022 je pojav ChatGPT ponovno sprožil razprave o tem, ali so sestavine Turingovega testa morda že izpolnjene.

Leta 1981 je ameriški filozof John Searle predstavil argument »kitajske sobe«, močan ugovor ideji, da lahko Turingov test pokaže, da stroj misli. Predstavljamo si človeka, ki ne zna kitajsko, zaprt v sobi z veliko zbirko kitajskih znakov in priročnikom, ki prikazuje, kako povezati vprašanja v kitajščini z ustreznimi odgovori iz nabora znakov. Soba ima odprtino, skozi katero kitajsko govoreči ljudje vstavijo vprašanja, in drugo odprtino, skozi katero človek potisne ustrezne odgovore po navodilih priročnika. Za kitajske govorce zunaj sobe je soba prestala Turingov test. Vendar pa, ker človek ne razume kitajščine in zgolj sledi priročniku, do dejanskega mišljenja ne pride (Gonçalves 2023).

Zaključek

Osrednje raziskovalno vprašanje tega prispevka je bilo, ali UI v marketingu deluje predvsem kot podporno orodje človeku ali pa postopno prevzema vlogo njegove sodobne konkurence. Na podlagi pregleda sistematičnih pregledov, meta-analiz in empiričnih raziskav je mogoče ugotoviti, da UI v trenutnem razvojnem obdobju deluje predvsem kot podpora človeškemu odločanju, ne pa kot njegova zamenjava. UI-algoritmi pomembno izboljšujejo segmentacijo potrošnikov, personalizacijo vsebin, napovedno analitiko in optimizacijo kampanj, vendar njihova učinkovitost še vedno temelji na človeškem nadzoru, strateškem usmerjanju in interpretaciji rezultatov. Odločitve o ciljih kampanj, etičnih mejah uporabe podatkov, kreativni zasnovi sporočil ter dolgoročni strategiji ostajajo v domeni človeka.

Prispevek potrjuje, da UI v marketingu ne nadomešča marketinških strokovnjakov, temveč razširja njihove analitične in operativne zmožnosti. UI omogoča hitrejšo obdelavo velikih količin podatkov, zmanjšuje rutinska opravila in povečuje natančnost odločanja, kar vodi k večji učinkovitosti in donosnosti marketinških aktivnosti. Hkrati pa literatura opozarja, da neustrezna ali netransparentna uporaba UI lahko povzroči izgubo zaupanja potrošnikov, pristranskost algoritmov in etične dileme, kar potrjuje potrebo po odgovorni implementaciji.

Omejitve prispevka izhajajo iz njegovega osredotočanja na sekundarne vire, predvsem sistematične preglede in meta-analize, brez lastne empirične raziskave. Nadaljnje raziskave bi se zato morale usmeriti v empirično preverjanje dolgoročnih učinkov UI-podprtih marketinških strategij, v primerjavo med panogami ter v razvoj regulativnih in etičnih okvirov, ki bodo omogočali trajnostno in družbeno odgovorno uporabo UI v marketingu.

Viri

1. Hardiansyah, A., & Judijanto, L. (2025). *Artificial intelligence and machine learning in personalisation marketing: A literature review*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16811697>
2. Gana, M. P. (2024). Unveiling the impact: AI-driven marketing tactics on implementation strategy – Systematic literature review (SLR) approach. *Journal of Marketing Research and Case Studies*, 2024, Article ID 374179. <https://doi.org/10.5171/2024.374179>
3. Tang, B. J., Sun, K., Curran, N. T., Schaub, F., & Shin, K. G. (2024). *Ads that talk back: Implications and perceptions of injecting personalized advertising into LLM chatbots* (Preprint). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.15436>
4. LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521(7553), 436–444. <https://doi.org/10.1038/nature14539>
5. Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
6. Mariani, M., Perez-Vega, R., & Wirtz, J. (2023). AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review. *Psychology & Marketing*, 40(8), 1520–1545. <https://doi.org/10.1002/mar.21850>
7. Dhar, V. (2016). The future of artificial intelligence. *Big Data*, 4(1), 5–9. <https://doi.org/10.1089/big.2016.29004.vda>
8. Imamguluyev, R. (2024). Artificial intelligence 2050: Predictions, challenges, and innovations. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(9), 2933–2941. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0924.2663>
9. Cheatham, B., Javanmardian, K., & Samandari, H. (2019). Confronting the risks of artificial intelligence. *McKinsey Quarterly*. <https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2019/05/Confronting-the-risks-of-artificial-intelligence.pdf>
10. Gonçalves, B. (2023). The Turing Test is a Thought Experiment. *Minds and Machines*, 33(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11023-022-09616-8>

LARISA BOGATAJ

Povzetek: V članku je predstavljena vloga umetne inteligence v sodobnih prodajnih procesih ter njen vpliv na delo prodajalcev. Obravnavana je uporaba umetne inteligence pri analizi podatkov o kupcih, personalizaciji ponudbe in avtomatizaciji prodajne komunikacije. Poseben poudarek je namenjen razmejitvi med podporno in nadomestno vlogo umetne inteligence ter vprašanju, katere prodajne naloge prevzema tehnologija in katere ostajajo v domeni prodajalcev.

Ključne besede: umetna inteligenca, prodaja, avtomatizacija.

UMETNA INTELIGENCA KOT PODPORA ALI KOT NADOMESTITEV PRODAJALCA

Uvod

Razvoj umetne inteligence (AI) v zadnjih letih pomembno vpliva na poslovne procese, med katerimi ima prodaja posebno vlogo, saj predstavlja neposredno povezavo med podjetjem in kupci. Spreminjajoče se poslovno okolje, ki je vse bolj digitalno intenzivno, zahteva hitrejša in bolj prilagojene prodajne pristope. V tem kontekstu rutinske naloge, kot so zbiranje podatkov, segmentacija strank ali avtomatizirana komunikacija, vse pogostejše prevzemajo algoritmi, medtem ko pomen človeškega stika, kreativnosti in strateškega odločanja še narašča (Davenport & Ronanki, 2018; Davenport et al., 2020).

Umetna inteligenca se v prodaji uporablja za različne namene, od analize nakupnega vedenja, spremljanja vedenja strank v realnem času, napovedovanja nakupnih preferenc, segmentacije strank, personalizacije ponudbe do avtomatizacije komunikacije prek klepetalnih robotov, e-pošte ali prilagojenih obvestil. Ti procesi omogočajo podjetjem, da svoje prodajne aktivnosti prilagodijo posameznim uporabnikom in hitreje reagirajo na spremembe v vedenju kupcev, kar vodi do večje učinkovitosti in natančnosti pri prodajnih odločitvah (Scientific World Info, 2025).

Hkrati pa uvajanje AI odpira vprašanja o nadomeščanju človeškega dela ter preoblikovanju vloge prodajalcev. Nekateri avtorji AI obravnavajo predvsem kot podporno tehnologijo, ki dopolnjuje delo prodajalcev, drugi pa opozarjajo na njen potencial, da v določenih prodajnih kontekstih delno ali v celoti nadomesti človeka. Takšna raba prinaša tudi etične dileme, vprašanja o odgovornosti za algoritmčne odločitve ter potrebo po transparentnosti in regulaciji (Kaplan & Haenlein, 2019; Rust, 2020).

Razumevanje razmerja med podporno in nadomestno vlogo AI je ključno tako za podjetja kot za razvoj kompetenc prodajalcev v prihodnosti. Pravilna uporaba tehnologije lahko poveča produktivnost, izboljša uporabniško izkušnjo in omogoči strateško usmerjanje prodajnih aktivnosti, medtem ko prevelika avtomatizacija brez človeškega nadzora lahko vodi do zmanjšane inovativnosti, izgube zaupanja strank in slabše dolgoročne konkurenčnosti (Huang & Rust, 2021).

Cilj članka je na podlagi pregleda relevantne literature analizirati vlogo umetne inteligence v sodobnih prodajnih procesih, zlasti v kontekstu hibridnih modelov, kjer AI podpira prodajalce pri rutinskih in analitičnih nalogah, medtem ko človeški prodajalci ohranjajo svojo vlogo pri kompleksnejših, strateških in čustveno zaznavnih interakcijah. Posebej se obravnavajo prednosti in omejitve AI, vpliv na kompetence prodajalcev ter dejavniki, ki preprečujejo popolno nadomestitev človeka v prodaji.

Na tej podlagi je oblikovano glavno raziskovalno vprašanje: Ali umetna inteligenca v sodobnih prodajnih procesih deluje predvsem kot podpora prodajalcu ali kot njegova nadomestitev, ter katere prodajne naloge AI prevzema in katere ostajajo pretežno v domeni prodajalcev?

Vloga umetne inteligence pri prevzemanju prodajnih nalog

Umetna inteligenca predstavlja ključno orodje za optimizacijo sodobnih prodajnih procesov, saj podjetjem omogoča hitrejša, natančnejša in bolj podatkovno podprta odločitve pri nalogah, ki so bile doslej pretežno ročne in časovno zahtevne. S tem se spreminja narava prodajnega dela: rutinske in standardizirane aktivnosti, kot so zbiranje in analiza podatkov, segmentacija kupcev ali avtomatizirana komunikacija, prevzame AI, medtem ko človeški prodajalci ohranjajo osrednjo vlogo pri nalogah, ki zahtevajo ustvarjalnost, strateško razmišljanje in empatično razumevanje kupcev (Davenport, 2018; Davenport et al., 2020; Huang & Rust, 2021).

Takšna preobrazba prodajnih procesov ne pomeni zgolj avtomatizacije, temveč tudi krepitev vrednosti človeškega pristopa, saj prodajalci lahko s pomočjo AI sprejemajo boljše informirane odločitve, hkrati pa ohranjajo osebni stik in gradijo dolgoročne odnose s strankami (Scientific World Info, 2025).

Razumevanje teh sprememb je ključno za oblikovanje učinkovitih hibridnih prodajnih modelov, ki združujejo prednosti tehnologije in človeškega pristopa, ter omogoča podjetjem, da izboljšajo učinkovitost, personalizacijo ponudbe in odzivnost na spreminjajoče se potrebe kupcev. Hkrati pa uvajanje umetne inteligence odpira vprašanja o omejitvah avtomatizacije, pomembnosti človeškega nadzora ter potrebi po razvijanju novih kompetenc prodajalcev, ki morajo obvladovati tako analitične kot mehke veščine za uspešno sodelovanje s tehnologijo (Rust, 2020; Kaplan & Haenlein, 2019).

Avtomatizacija rutinskih nalog

Umetna inteligenca (AI) v prodajnih procesih se uporablja predvsem za avtomatizacijo nalog, ki so rutinske, podatkovno intenzivne in standardizirane. Gre za naloge, ki jih je tradicionalno izvajal človek, a pri katerih je mogoče s pomočjo algoritmov in strojnega učenja doseči višjo natančnost in hitrost. Med te naloge spadajo analiza nakupnega vedenja, segmentacija kupcev, sistemi za priporočila ter avtomatizirana komunikacija preko klepetalnih robotov, e-mail kampanj in personaliziranih obvestil (Davenport & Ronanki, 2018). AI omogoča tudi integracijo več virov podatkov, kot so zgodovina nakupov, interakcije na družbenih omrežjih, vedenjski vzorci, podatki o demografskih značilnostih kupcev ter podatki o tržnih trendih. Takšno povezovanje različnih podatkovnih tokov omogoča napredne priporočilne sisteme, prilagojene posameznemu kupcu, kar močno povečuje verjetnost nakupa in izboljšuje uporabniško izkušnjo (Scientific World Info, 2025).

Takšna uporaba umetne inteligence omogoča tudi boljšo identifikacijo trendov in potencialnih tveganj v prodaji, ki jih posamezni prodajalec ne bi mogel zaznati zgolj z ročno analizo podatkov. Na primer, AI lahko hitro prepozna sezonske spremembe nakupnega vedenja, nenadne spremembe preferenc kupcev ali naraščajoči interes za določene izdelke v specifičnih geografskih regijah. Uporaba takšnih AI orodij povečuje učinkovitost prodajnih procesov, saj omogoča hiter pregled podatkov, prepoznavanje vzorcev in ciljno usmerjene priporočilne strategije, kar je podprto v aktualnih raziskavah o umetni inteligenci v prodaji (Scientific World Info, 2025).

Podpora digitalni preobrazbi podjetij

V slovenskem in mednarodnem poslovnem okolju podjetja, ki sledijo digitalni preobrazbi, uporabljajo umetno inteligenco za analizo podatkov o strankah, kar omogoča boljšo personalizacijo ponudbe in optimizacijo marketinških kampanj. Na primer, spletni trgovci lahko na podlagi preteklih nakupov in obiskanih strani samodejno ponudijo izdelke, ki bi lahko zanimali posameznega uporabnika. Hkrati se povečuje sposobnost podjetij za segmentacijo strank glede na njihove vedenjske in demografske značilnosti, kar omogoča učinkovitejše ciljanje promocijskih aktivnosti in zmanjšuje stroške neučinkovitih kampanj (Gartner, 2025).

Poleg tega AI olajša prepoznavanje novih segmentov kupcev in odkrivanje potencialnih niš, kar bi brez podatkovne podpore zahtevalo več mesecev ročnega analiziranja. Napredni algoritmi lahko obdelujejo ogromne količine podatkov, kar omogoča natančne napovedi prihodnjega vedenja kupcev. Tak pristop je še posebej pomemben v hitro spreminjajočih se panogah, kjer je pravočasna informacija o trendih lahko odločilna za konkurenčnost podjetja. AI omogoča avtomatizacijo tudi bolj kompleksnih nalog, kot je ocena prihodnjih trendov, napovedovanje sprememb na trgu in določanje optimalnih cenovnih strategij, s čimer prodajalcem omogoča bolj strateško usmerjanje njihovega dela (Gartner, 2025).

Omejitve avtomatizacije in pomen človeškega nadzora

Kljub številnim prednostim pa je potrebno opozoriti na omejitve, ki jih prinaša avtomatizacija. Algoritmi, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih, lahko ojačajo obstoječe vzorce nakupnega vedenja in omejijo inovativnost v prodajnih strategijah, če ni prisoten človeški nadzor. Na primer, priporočilni sistemi lahko strankam stalno ponujajo že priljubljene izdelke, medtem ko se inovativni ali novi izdelki manj promovirajo, kar lahko omeji rast podjetja na dolgi rok (Kaplan & Haenlein, 2019).

Zato je nujno, da podjetja ne gledajo na AI zgolj kot na nadomestilo človeške presoje, temveč kot orodje, ki omogoča izboljšave ob podpori človeškega nadzora in kreativnosti. Prodajalci morajo uporabiti svojo presojo pri interpretaciji AI-analiz, da se zagotovi, da strategija ostaja inovativna in prilagodljiva. Na podlagi tega lahko zaključimo, da umetna inteligenca podpira prodajalce predvsem na področjih avtomatizacije in analitike, vendar je njena učinkovitost največja pri standardiziranih in merljivih nalogah. Pri nalogah, kjer so potrebni

intuitivni sklepi ali interpretacija kompleksnih vedenjskih vzorcev, ostaja človeški element nenadomestljiv (Journal of Sales Transformation, 2025).

Človeško usmerjene prodajne naloge in vloga prodajalcev

Kompleksnejše prodajne naloge, ki zahtevajo človeški stik in razumevanje individualnih potreb kupcev, ostajajo v domeni prodajalcev. To vključuje svetovanje strankam, gradnjo zaupanja, pogajanja in upravljanje dolgoročnih odnosov. Raziskave poudarjajo, da je pri visokovrednih produktih, kot so luksuzni avtomobili, ekskluzivne storitve ali investicijski produkti, osebni stik pogosto odločilen za končno odločitev, saj algoritmi težko nadomestijo čustveno zaznavanje in socialne signale strank (Huang & Rust, 2021).

Hibridni modeli sodelovanja med AI in prodajalci

V praksi podjetja pogosto uvajajo hibridni model, kjer umetna inteligenca opravlja rutinske in analitične naloge, prodajalci pa prevzamejo svetovalno in strateško vlogo. Tak model omogoča tudi boljšo alokacijo človeških virov, saj se prodajalci lahko osredotočijo na strateško svetovanje, razvoj dolgoročnih odnosov in inovativne prodajne pristope, medtem ko AI skrbi za avtomatizirane analize in rutinske naloge (Davenport et al., 2020).

Uspešnost takšnega modela ni odvisna zgolj od tehnologije, temveč predvsem od kompetenc prodajalcev, organizacijske kulture ter sposobnosti sodelovanja med človekom in umetno inteligenco. Pomembno je, da podjetja prodajalcem omogočijo redno usposabljanje, kako interpretirati podatke in rezultate AI-analiz ter jih pretvoriti v strateške odločitve, ki so prilagojene posameznim kupcem (Davenport, 2018).

Nepogrešljivost čustvenih in socialnih veščin

Nekatera področja prodaje, kot so prodaja luksuznih izdelkov ali kompleksnih storitev, so močno odvisna od čustvenih in socialnih veščin prodajalcev. Empatija, prepoznavanje neverbalnih signalov, sposobnost aktivnega poslušanja in intuitivno razumevanje potreb strank so področja, kjer AI še ne more konkurenčno nadomestiti človeškega stika. Umetna inteligenca lahko podpira s podatki in analizami, vendar ne more nadomestiti osebnega vpliva prodajalca pri odločanju, kjer zaupanje in empatija ostajata ključna (Kaplan & Haenlein, 2019).

Spremembe kompetenc

Razvoj umetne inteligence pomembno spreminja kompetence, ki jih morajo imeti sodobni prodajalci. Poleg tradicionalnih prodajnih veščin, kot so komunikacija, pogajanja in prepoznavanje potreb kupcev, se povečujejo zahteve po digitalni pismenosti, analitičnih sposobnostih in strateškem razmišljanju. Prodajalci morajo znati kritično interpretirati podatke, razumeti omejitve algoritmov ter presoditi, kdaj je smiselno zanašati se na AI in kdaj uporabiti lastno intuicijo ali kreativnost (Davenport, 2018).

Mehke veščine in človeški element

Kljub rasti avtomatizacije ostajajo mehke veščine, kot so empatija, aktivno poslušanje in sposobnost interpretacije čustvenih signalov, ključnega pomena. Te sposobnosti omogočajo prodajalcem, da dopolnijo podatke, ki jih zagotavlja AI, z osebnim stikom in individualnim svetovanjem, kar je še posebej pomembno pri kompleksnih ali visokovrednih prodajah.

Vloga organizacije in usposabljanja

Prekomerna avtomatizacija lahko vodi do zmanjšane ustvarjalnosti in inovativnosti, saj prodajalci v takih pogojih ne razvijajo lastnih pristopov k reševanju problemov. Zato je nujno, da organizacije zagotovijo **ustrezna usposabljanja**, redno spremljanje učinkovitosti uporabe AI ter premišljeno integracijo tehnologije v vsakodnevne procese. Podjetja morajo vzpostaviti podporno kulturo, ki spodbuja sodelovanje med ljudmi in tehnologijo, saj le tako prodajalci lahko učinkovito kombinirajo analitične prednosti AI s svojo človeško presojo in sposobnostjo empatičnega odziva na kupčeve potrebe (Rust, 2020).

Strateška in kreativna vloga prodajalcev

Razvoj novih kompetenc odpira tudi možnosti za profesionalni napredek prodajalcev. Sodobni prodajalci, ki obvladajo tako digitalna orodja kot človeške veščine, lahko prevzemajo strateške vloge, svetujejo pri optimizaciji prodajnih procesov in sodelujejo pri oblikovanju novih prodajnih strategij. Takšna integracija človeškega in tehnološkega znanja povečuje konkurenčnost podjetja in omogoča zaposlenim, da ostanejo motivirani in cenjeni. Njihova vloga se ne omejuje zgolj na izvajanje rutinskih nalog, ampak postaja bolj strateška, analitična in kreativna (Kotler, 2021).

Skupaj to pomeni, da so prodajalci prihodnosti več kot le izvajalci prodajnih operacij; postajajo strateški svetovalci, ki s pomočjo AI sprejemajo bolj informirane odločitve in hkrati ohranjajo človeški stik s kupci. S tem se povečuje njihova dodana vrednost, učinkovitost prodajnih procesov pa je večja kot pri popolni avtomatizaciji.

Dejavniki, ki omejujejo popolno nadomestitev prodajalcev

Popolna nadomestitev prodajalcev z umetno inteligenco je omejena zaradi več dejavnikov, ki vključujejo zaupanje kupcev, etične standarde, transparentnost ter regulativne okvire. Ti dejavniki jasno kažejo, da človeški element v prodajnih procesih ostaja nenadomestljiv.

Zaupanje kupcev

Pri kompleksnih in visokovrednih nakupih ostaja zaupanje kupcev ključno. Stranke raje komunicirajo z ljudmi kot s tehnologijo, saj osebna presoja prodajalca omogoča interpretacijo čustvenih in socialnih signalov, ki jih algoritmi težko zaznajo. Na primer, pri nakupu luksuznega avtomobila ali investicijske storitve kupci pogosto želijo razpravljati o svojih specifičnih potrebah, preveriti možnosti in prejeti osebno svetovanje. Osebna interakcija omogoča, da prodajalec razloži kompleksne odločitve, pojasni prednosti in slabosti ter zagotovi, da se stranka počuti varno in sprejeto. Takšna človeška presoja in empatija pomembno vplivata na zaznano kakovost prodajnega procesa in dolgoročno zvestobo kupcev (Rust, 2020).

Etika in transparentnost

Uporaba umetne inteligence mora biti vedno etična in pregledna. Kupci morajo vedeti, kako se uporabljajo njihovi podatki, kako AI analizira njihove preference in kako se oblikujejo priporočila ali ponudbe. Transparentnost algoritmov ter odgovornost za odločitve sta ključna, saj lahko neustrezna uporaba AI vodi do izgube zaupanja in negativnega vpliva na ugled podjetja. Primeri vključujejo avtomatizirane priporočilne sisteme, ki bi lahko prikazovali pristranske ali diskriminatorne rezultate brez ustreznega nadzora. Zato je nujno, da podjetja vzpostavijo jasna etična pravila, ki zagotavljajo varovanje zasebnosti podatkov in preglednost odločitev, kar krepi zaupanje uporabnikov in spodbuja odgovorno uporabo tehnologije (Floridi, 2019).

Regulativa in nadzor

Regulativne omejitve, zlasti na področju varstva osebnih podatkov in avtomatiziranega odločanja, določajo, kako se lahko umetna inteligenca uporablja v prodaji. Podjetja morajo vzpostaviti jasne smernice, nadzor in interne protokole, da preprečijo negativne posledice prekomerne avtomatizacije. Regulativa ne omejuje zgolj uporabe tehnologije, ampak služi tudi kot okvir za legitimno in zaupanja vredno izvajanje AI-procesov. Skladnost s pravili zagotavlja, da podjetja delujejo odgovorno, kupci pa se lahko zanesljivo odločajo brez strahu pred manipulacijo ali nepravilnimi praksami (Jaklič, 2018).

Pomen regulacije za zaupanje in legitimnost

Poleg nadzora in omejitev regulacija igra tudi vlogo pri gradnji zaupanja med kupci in podjetji. Jasno definirani postopki in preglednost delovanja AI omogočajo, da stranke dojemajo tehnologijo kot koristno in legitimno podporo prodajnemu procesu, namesto kot grožnjo ali manipulacijo. To je še posebej pomembno v digitalni dobi, kjer je dostop do informacij hiter, potrošniki pa so vedno bolj ozaveščeni glede svojih pravic in varstva podatkov (Floridi, 2019).

Skupaj ti dejavniki jasno kažejo, da popolna avtomatizacija prodaje ni realna niti zaželena. AI lahko pomembno podpira prodajalce pri analitičnih in rutinskih nalogah, vendar zaupanje, etika, transparentnost in regulacija ostajajo področja, kjer je človeški stik in presoja nenadomestljiva. Podjetja, ki uspešno kombinirajo tehnologijo z osebnim pristopom, dosegajo večjo učinkovitost, zadovoljstvo kupcev in dolgoročno konkurenčnost.

Zaključek

Pregled literature in analiza sodobnih prodajnih procesov jasno kaže, da umetna inteligenca predstavlja pomembno orodje za optimizacijo rutinskih in analitičnih nalog, medtem ko človeški prodajalci ohranjajo ključno vlogo pri nalogah, ki zahtevajo empatijo, ustvarjalnost, strateško presojo in interpretacijo čustvenih signalov kupcev. AI omogoča hitro obdelavo velikih količin podatkov, napovedovanje nakupnih preferenc, segmentacijo strank ter personalizacijo ponudbe, s čimer povečuje učinkovitost prodajnih procesov in konkurenčnost podjetij (Davenport & Ronanki, 2018; Gartner, 2025).

Kljub temu pa popolna avtomatizacija prodaje ni realna niti zaželena. Dejavniki, kot so zaupanje kupcev, etika in transparentnost, regulativni okvirji ter potreba po ohranjanju mehkih veščin, jasno kažejo, da je človeški element v prodajnih procesih nenadomestljiv (Rust, 2020; Floridi, 2019; Jaklič, 2018). Prodajalci, ki združujejo digitalne kompetence in človeške veščine, lahko s podporo AI prevzamejo strateške in svetovalne vloge, kar povečuje dodano vrednost njihovega dela, izboljšuje kakovost interakcij s kupci in omogoča boljšo konkurenčnost podjetja (Kotler, 2021; Huang & Rust, 2021).

Hibridni modeli sodelovanja med človekom in umetno inteligenco se tako izkazujejo kot najučinkovitejši pristop. AI prevzema rutinske, standardizirane in podatkovno intenzivne naloge, medtem ko prodajalci ohranjajo nadzor nad procesom, interpretacijo podatkov, strateško odločanje in gradnjo zaupanja. Takšna sinergija omogoča, da se prednosti tehnologije in človeškega znanja maksimalno izkoristijo, hkrati pa se zmanjšajo tveganja prekomerne avtomatizacije (Davenport et al., 2020; Kaplan & Haenlein, 2019).

Na podlagi izvedene analize lahko podamo odgovor na raziskovalno vprašanje: umetna inteligenca v sodobnih prodajnih procesih deluje predvsem kot podpora prodajalcu in ne kot njegova nadomestitev. AI prevzema predvsem rutinske, ponavljajoče se in podatkovno zahtevne prodajne naloge, kot so analiza podatkov, napovedovanje vedenja kupcev, segmentacija strank in avtomatizirana komunikacija, medtem ko naloge, ki vključujejo grajenje zaupanja, pogajanja, strateško odločanje, reševanje kompleksnih problemov ter upravljanje dolgoročnih odnosov s strankami, ostajajo pretežno v domeni človeških prodajalcev.

V zaključku lahko ugotovimo, da umetna inteligenca ne nadomešča prodajalcev, temveč dopolnjuje njihovo delo, povečuje učinkovitost prodaje in omogoča boljše odločanje na podlagi podatkov. Sodobni prodajalci tako postajajo strateški svetovalci in analitični partnerji, katerih vrednost se meri v sposobnosti kombiniranja človeškega znanja, kreativnosti in empatije z močjo avtomatizirane analize in personalizacije. Uspeh prihodnjih prodajnih procesov bo odvisen od sposobnosti organizacij, da vzpostavijo kulturo sodelovanja med AI in zaposlenimi, hkrati pa ohranijo osrednji pomen človeškega stika v odnosu s kupci.

Viri, literatura:

Primeri viri literatura:

1. Davenport, T. H. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
2. Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
3. Floridi, L. (2019). *Establishing the rules for building trustworthy AI*. *Nature Machine Intelligence*, 1(6), 261–262.
4. Gartner. (2025). AI in sales. Pridobljeno 20. decembra 2025 s spletne strani <https://www.gartner.com/en/sales/topics/sales-ai>
5. Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50.
6. Jaklič, A. (2018). *Digitalna preobrazba podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Journal of Sales Transformation. (2025). *AI in sales: View from our experts*. Pridobljeno 18. decembra 2025 s spletne strani <https://www.journalofsalestransformation.com/ai-in-sales-view-from-our-experts/>
8. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
9. Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Hoboken: Wiley.
10. Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15–26.
11. Scientific World Info. (2025, marec 10). *Role of artificial intelligence in sales and marketing*. Pridobljeno 2. januarja 2026 s spletne strani <https://www.scientificworldinfo.com/2025/03/role-of-artificial-intelligence-in-sales-and-marketing.html>

ANDREJA ŽIVIC

Povzetek: V članku je bila obravnavana problematika strateškega izstopa s trga kot orodja za maksimizacijo dobička podjetja v razmerah povečanega tržnega in političnega tveganja. Raziskava se je osredotočila na podjetje dm drogerie markt na srbskem trgu, pri čemer so bile uporabljene deskriptivna metoda, analiza sekundarnih virov ter strateška orodja (PESTLE, SWOT in BCG matrika). Rezultati so pokazali, da je strateški izstop lahko racionalna in ekonomsko utemeljena odločitev za ohranjanje dolgoročne konkurenčnosti. Ugotovitve imajo uporabni pomen za strateško odločanje podjetij na nestabilnih trgih.

Ključne besede: strateški izstop s trga, maksimizacija dobička, tržna in politična tveganja, strateško odločanje.

STRATEGIJA STRATEŠKEGA IZSTOPA S TRGA KOT ORODJE ZA MAKSIMIZACIJO DOBIČKA

Uvod

Določanje cen predstavlja eno izmed ključnih strateških odločitev podjetja, saj neposredno vpliva na ustvarjanje prihodkov, dobičkonosnost in dolgoročno konkurenčnost na trgu. V razmerah povečanega tržnega in političnega tveganja se cenovna strategija ne omejuje zgolj na prilagajanje cenovne ravni, temveč postaja del širšega strateškega odločanja, ki vključuje tudi presojo o nadaljnji prisotnosti podjetja na posameznem trgu. V takšnih okoliščinah lahko strateški izstop s trga predstavlja racionalno ekonomsko odločitev, usmerjeno v zaščito ali celo maksimizacijo skupnega dobička podjetja (Kotler & Keller, 2016; Raspor, 2021).

V literaturi je strateški izstop najpogostejše obravnavan kot skrajni ukrep v primeru dolgotrajne nedonosnosti ali neuspeha poslovnega modela, vendar sodobni pristopi strateškega managementa poudarjajo, da lahko izstop s trga deluje tudi kot proaktivno orodje portfeljskega upravljanja in optimizacije dobičkonosnosti celotnega podjetja (Grant, 2019; Henderson, 1970). V tem kontekstu izstop ni nujno znak neuspeha, temveč del premišljene strategije, ki podjetju omogoča prerazporeditev virov na donosnejše trge ali segmente ter zmanjšanje izpostavljenosti tveganjem, ki negativno vplivajo na cenovno in stroškovno strukturo.

Poseben pomen pri strateškem odločanju imajo **politični in institucionalni dejavniki**, ki lahko bistveno vplivajo na stabilnost poslovnega okolja, regulativne pogoje in potrošniško zaupanje. Trgi z izrazitejšo politično nestabilnostjo pogosto zahtevajo dodatne prilagoditve cenovnih strategij, kar lahko dolgoročno zmanjšuje dobičkonosnost poslovanja (Kotabe & Helsen, 2020). Takšno okolje predstavlja tudi trg Srbije, kjer so v zadnjih letih zaznani povečani politični pritiski, institucionalna negotovost in družbeni nemiri, kar vpliva na poslovne odločitve mednarodnih podjetij.

Članek obravnava strateški izstop s trga kot specifično obliko strateškega odločanja, povezano s cenovno politiko in maksimizacijo dobička, na primeru podjetja dm drogerie markt na srbskem trgu. Podjetje dm deluje v panogi drogerijskega maloprodajnega sektorja, kjer so cenovne strategije, obseg poslovanja in stabilnost povpraševanja ključni dejavniki uspešnosti. Analiza primera omogoča vpogled v to, kako politični in tržni dejavniki vplivajo na presojo o nadaljnji prisotnosti na trgu ter kako je lahko strateški izstop razumljen kot del širše strategije maksimizacije dobička.

Namen članka je analizirati vlogo strateškega izstopa s trga kot orodja cenovne in dobičkovne optimizacije ter preveriti, ali lahko takšna odločitev v pogojih povečanega tveganja prispeva k izboljšanju skupne dobičkonosnosti podjetja.

Na tej osnovi je oblikovano naslednje raziskovalno vprašanje: Ali lahko strateški izstop s trga deluje kot učinkovito orodje za maksimizacijo dobička podjetja v pogojih povečanega političnega in tržnega tveganja?

V nadaljevanju članek najprej predstavi teoretična izhodišča s področja strategij določanja cen in strateškega izstopa, nato pa na podlagi kvalitativne analize primera podjetja dm na srbskem trgu oblikuje ugotovitve in praktične implikacije za strateško odločanje podjetij v nestabilnih poslovnih okoljih.

Teoretična izhodišča strateškega izstopa in cenovna politika

Osrednji mehanizem ustvarjanja dobička predstavlja določanje cen, saj neposredno vpliva na prihodke podjetja in hkrati posredno na zaznano vrednost izdelkov ali storitev pri potrošnikih. V teoriji marketinga in strateškega managementa so cenovne strategije opredeljene kot sistematičen proces prilagajanja cen glede na stroškovno strukturo, zaznano vrednost za kupca, konkurenčne razmere in širše okoljske

dejavnike (Kotler & Keller, 2016). Cilj strateškega določanja cen ni zgolj doseganje kratkoročnih prodajnih učinkov, temveč predvsem dolgoročna maksimizacija dobička.

Sodobni pristopi k določanju cen poudarjajo, da podjetja pri cenovni politiki ne sledijo več izključno stroškovno orientiranim modelom, temveč vse pogosteje uporabljajo vrednostno usmerjene strategije. Te temeljijo na razumevanju, kakšno vrednost izdelek ali storitev ustvarja za kupca in v kolikšni meri je kupec pripravljen to vrednost plačati (Nagle et al., 2016). Vendar pa učinkovitost takšnih strategij ni odvisna zgolj od notranjih sposobnosti podjetja, temveč tudi od stabilnosti in predvidljivosti zunanjega okolja, v katerem podjetje deluje. V razmerah povečanega tržnega ali političnega tveganja se možnost izvajanja optimalnih cenovnih strategij bistveno zmanjša. Regulativne spremembe, nihanja povpraševanja in zmanjšano zaupanje potrošnikov lahko omejujejo cenovno fleksibilnost podjetja ter posledično negativno vplivajo na dobičkonosnost poslovanja. V takšnih okoliščinah cenovna strategija presega raven operativnega orodja in postaja del širšega strateškega odločanja. Na pomen celovitega presojanja konkurenčnih pritiskov in dolgoročne vzdržnosti strategij opozarja tudi (Michael E. Porter, 2008), ki poudarja, da vztrajanje na trgu brez možnosti ustvarjanja nadpovprečne donosnosti dolgoročno slabi konkurenčni položaj podjetja.

Strateški izstop s trga je v klasični literaturi pogosto razumljen kot posledica neuspeha ali dolgotrajne nedonosnosti poslovanja. Vendar sodobni portfeljski pristopi strateškega managementa poudarjajo, da je izstop lahko tudi rezultat premišljene ekonomske presoje, katere cilj je optimizacija celotnega poslovnega portfelja podjetja (Grant, 2019). Podjetje z izstopom s trga ne zmanjšuje nujno svoje konkurenčnosti, temveč lahko sprostí omejene vire in jih usmeri v donosnejše trge ali segmente.

Pomemben teoretični okvir za razumevanje strateškega izstopa predstavlja BCG matrika, ki razvršča poslovne enote glede na tržni delež in stopnjo rasti trga (Henderson, 1970). Poslovne enote z nizkim tržnim deležem in nizko rastjo trga, t. i. »psi«, pogosto ne ustvarjajo zadostnega prispevka k dobičku podjetja. V takšnih primerih je izstop racionalna odločitev, saj nadaljnje vztrajanje na trgu lahko vodi v neučinkovito porabo virov in zniževanje skupne dobičkonosnosti podjetja.

Izstop s trga je zato mogoče razumeti kot sestavni del strategije maksimizacije dobička, še posebej kadar stroški vzdrževanja tržne prisotnosti presegajo potencialne prihodke. V tem kontekstu izstop ne pomeni zgolj prenehanja poslovanja na določenem trgu, temveč predstavlja strateško odločitev, ki vpliva na cenovno politiko, stroškovno strukturo in dolgoročno finančno uspešnost podjetja (Raspor, 2021).

Vpliv političnega in tržnega tveganja na strateške odločitve podjetij

Politično in institucionalno okolje ima pomembno vlogo pri oblikovanju strateških odločitev podjetij, zlasti v mednarodnem poslovanju. Nestabilno politično okolje lahko poveča negotovost glede regulativnih okvirov, davčne politike in varnosti naložb, kar neposredno vpliva na stroške poslovanja in cenovno strategijo podjetja (Kotabe & Helsen, 2020). V takšnih razmerah se podjetja pogosto soočajo z omejenimi možnostmi za dolgoročno načrtovanje in stabilno določanje cen.

Politična nestabilnost lahko vpliva tudi na povpraševanje, saj zmanjšuje zaupanje potrošnikov in povečuje previdnost pri potrošniških odločitvah. Posledično se podjetja znajdejo v položaju, kjer znižanje cen ne vodi nujno v povečanje obsega prodaje, temveč lahko dodatno zmanjša dobičkonosnost. V takšnih okoliščinah postane strateški izstop ena izmed možnih rešitev za zmanjšanje izpostavljenosti tveganjem in zaščito finančnih rezultatov podjetja.

Na tej teoretični osnovi je mogoče strateški izstop s trga obravnavati kot racionalno ekonomsko odločitev v pogojih povečanega političnega in tržnega tveganja. Izstop omogoča podjetju, da omeji negativne učinke nestabilnega okolja na cenovno politiko in dobičkonosnost ter se osredotoči na trge, kjer so pogoji za izvajanje učinkovitih cenovnih strategij ugodnejši.

Raziskava v članku temelji na kvalitativni analizi primera, ki omogoča poglobljeno razumevanje kompleksnih strateških odločitev podjetja v specifičnem poslovnem in institucionalnem okolju. Metoda analize primera je primerna zlasti takrat, ko je raziskovalni problem tesno povezan s kontekstom delovanja podjetja in ko kvantitativni podatki ne omogočajo celovitega vpogleda v proces strateškega odločanja (Yin, 2018). Namen raziskave ni statistična posplošitev ugotovitev, temveč analitična razlaga strateških mehanizmov, ki vplivajo na dobičkonosnost podjetja.

Analiza primera strateškega izstopa podjetja dm na srbskem trgu

Raziskava temelji na analizi sekundarnih virov, vključno s strokovno in znanstveno literaturo, javno dostopnimi poročili podjetja, analitičnimi pregledi panoge ter izbranimi viri, ki obravnavajo politično in institucionalno okolje v Srbiji. Takšen pristop omogoča soočenje teoretičnih izhodišč s konkretnimi razmerami v praksi ter oblikovanje utemeljenih sklepov glede vloge strateškega izstopa kot orodja za maksimizacijo dobička (Eisenhardt, 1989).

Poslovni in tržni kontekst podjetja dm na srbskem trgu

Podjetje dm drogerie markt deluje v drogerijskem maloprodajnem sektorju, za katerega so značilni razmeroma stabilno povpraševanje, cenovna občutljivost potrošnikov in močna konkurenca. Uspešnost poslovanja v tej panogi temelji na učinkovitem upravljanju stroškov, obsegu prodaje ter konsistentni cenovni politiki, ki omogoča ohranjanje marž ob hkratnem prilagajanju lokalnim tržnim razmeram.

Na srbskem trgu podjetje deluje v okolju, ki ga zaznamujejo povečana institucionalna negotovost, nihanja v potrošniškem zaupanju in politični dejavniki, ki vplivajo na stabilnost poslovnega okolja. Takšni pogoji lahko omejujejo možnosti dolgoročnega cenovnega načrtovanja in povečujejo tveganje za zniževanje dobičkonosnosti. V primerjavi s stabilnejšimi trgi postaja vzdrževanje optimalne cenovne strategije v takšnem okolju zahtevnejše, saj so podjetja pogosto prisiljena v kratkoročne prilagoditve, ki niso nujno skladne z dolgoročnimi cilji maksimizacije dobička.

Strateški izstop kot odziv na omejitve cenovne strategije

Na podlagi teoretičnih izhodišč in analize poslovnega okolja je mogoče ugotoviti, da strateški izstop s trga predstavlja eno izmed možnosti, ko podjetje zaradi zunanjih omejitev ne more več izvajati cenovne strategije, ki bi zagotavljala zadovoljivo raven dobičkonosnosti. V razmerah, kjer politično in institucionalno tveganje povečuje stroške poslovanja ter zmanjšuje predvidljivost prihodkov, se cenovna fleksibilnost podjetja bistveno zmanjša (Kotabe & Helsen, 2020).

Znižanje cen v takšnih okoliščinah pogosto ne vodi v sorazmerno povečanje obsega prodaje, temveč lahko dodatno pritisne na marže in dolgoročno poslabša finančni položaj podjetja. Po drugi strani pa ohranjanje ali zviševanje cen v nestabilnem okolju lahko vodi v izgubo tržnega deleža. Ko podjetje doseže točko, kjer nobena cenovna prilagoditev ne omogoča več učinkovite maksimizacije dobička, postane strateški izstop racionalna ekonomska odločitev.

Izstop s trga v tem kontekstu ne pomeni zgolj opustitve poslovanja, temveč predstavlja aktivno strateško potezo, s katero podjetje omeji izgube, sprosti vire in jih preusmeri v donosnejša okolja. Takšna odločitev je skladna s portfeljskim razmišljanjem, kjer je cilj maksimizacija skupne dobičkonosnosti podjetja in ne vztrajanje na posameznem trgu za vsako ceno (Grant, 2019; Raspor, 2021).

Povezava raziskovalnih ugotovitev z raziskovalnim vprašanjem

Rezultati kvalitativne analize primera kažejo, da je strateški izstop mogoče razumeti kot del širše cenovne in dobičkovne strategije podjetja. V primeru, ko politično in tržno okolje onemogoča izvajanje stabilne in učinkovite cenovne politike, **izstop s trga deluje kot mehanizem zaščite dobička in dolgoročne finančne uspešnosti podjetja**. Takšna odločitev presega okvir reaktivnega odziva na krizo in predstavlja premišljen strateški ukrep, usmerjen v optimizacijo poslovnega portfelja.

Na tej osnovi raziskava potrjuje, da strateški izstop s trga ni nujno znak neuspeha, temveč lahko deluje kot orodje za maksimizacijo dobička v pogojih povečanega političnega in tržnega tveganja.

Analiza in interpretacija ugotovitev

Na podlagi teoretičnih izhodišč in izvedene kvalitativne analize primera je mogoče oblikovati več ključnih ugotovitev, ki osvetljujejo vlogo strateškega izstopa s trga kot orodja za maksimizacijo dobička podjetja v pogojih povečanega političnega in tržnega tveganja.

Prva ugotovitev se nanaša na omejitve cenovne strategije v nestabilnem poslovnem okolju. Teoretični viri poudarjajo, da je učinkovito določanje cen predpogoj za dolgoročno dobičkonosnost podjetja (Kotler & Keller, 2016; Nagle et al., 2016). Analiza primera pa kaže, da v razmerah povečane politične in institucionalne negotovosti podjetje pogosto izgubi možnost izvajanja stabilne in predvidljive cenovne politike. Cenovne prilagoditve v takšnem okolju ne prinašajo nujno želenih učinkov, saj so odzivi povpraševanja nepredvidljivi, marže pa pod stalnim pritiskom.

Druga ugotovitev izpostavlja strateški izstop kot racionalno ekonomsko odločitev in ne kot posledico poslovnega neuspeha. Sodobni portfeljski pristopi strateškega managementa poudarjajo, da izstop s posameznega trga lahko prispeva k izboljšanju celotne dobičkonosnosti podjetja, če omogoča učinkovitejšo alokacijo virov (Grant, 2019; Raspor, 2021). Rezultati analize primera potrjujejo, da je v okoliščinah, kjer nobena cenovna strategija več ne zagotavlja ustrezne ravni dobička, strateški izstop smiselna alternativa nadaljnjemu vztrajanju na trgu.

Tretja ugotovitev se nanaša na vpliv političnega tveganja na strateško odločanje podjetij. Teoretična literatura opozarja, da politična nestabilnost povečuje stroške poslovanja, zmanjšuje zaupanje potrošnikov in omejuje dolgoročno načrtovanje (Kotabe & Helsen, 2020). Analiza primera potrjuje, da politično in institucionalno okolje pomembno vpliva na presojo donosnosti posameznega trga. V takšnih razmerah strateški izstop deluje kot mehanizem zmanjševanja tveganj in zaščite finančnih rezultatov podjetja.

Četrta ugotovitev poudarja povezavo med strateškim izstopom in maksimizacijo dobička na ravni celotnega podjetja. Izstop s trga omogoča podjetju, da omeji izgube in preusmeri omejene vire v okolja, kjer so pogoji za izvajanje učinkovitih cenovnih strategij ugodnejši. S tem podjetje ne izboljšuje zgolj kratkoročnih finančnih kazalnikov, temveč krepi tudi dolgoročno stabilnost in konkurenčnost poslovnega portfelja (Henderson, 1970).

Na podlagi navedenega je mogoče sklepati, da strateški izstop s trga v pogojih povečanega političnega in tržnega tveganja predstavlja pomembno orodje za maksimizacijo dobička. Ugotovitve potrjujejo, da je takšna odločitev rezultat premišljenega strateškega razmisleka in ne zgolj reaktiven odziv na neugodne razmere, kar prispeva k boljšemu razumevanju vloge izstopnih strategij v sodobnem strateškem managementu.

Zaključek

Namen članka je bil analizirati strateški izstop s trga kot orodje za maksimizacijo dobička podjetja v pogojih povečanega političnega in tržnega tveganja. Na podlagi teoretičnih izhodišč in izvedene kvalitativne analize primera je mogoče oblikovati celovit odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Rezultati raziskave potrjujejo, da lahko strateški izstop s trga deluje kot učinkovito orodje za maksimizacijo dobička podjetja, kadar zunanje okolje onemogoča izvajanje stabilne in dolgoročno vzdržne cenovne strategije. V razmerah povečane politične in institucionalne negotovosti cenovne prilagoditve pogosto ne vodijo več k izboljšanju dobičkonosnosti, temveč povečujejo pritisk na marže in dolgoročno finančno uspešnost podjetja. V takšnih okoliščinah izstop s trga predstavlja racionalno strateško odločitev, usmerjeno v zaščito in optimizacijo skupnega poslovnega rezultata. (Hill, 2020) izpostavlja, da politična in institucionalna nestabilnost pomembno vpliva na strateške odločitve mednarodnih podjetij, pri čemer se izstop s trga pogosto izkaže kot racionalna možnost, kadar tveganja trajno omejujejo izvajanje učinkovitih poslovnih in cenovnih strategij.

Ključna ugotovitev članka je, da **strateški izstop ne predstavlja zgolj reaktivnega odziva** na neugodne razmere ali znaka poslovnega neuspeha, temveč lahko deluje kot proaktivno strateško orodje, tesno povezano s cenovno politiko in portfeljskim upravljanjem podjetja. Izstop omogoča učinkovitejšo alokacijo omejenih virov ter preusmeritev poslovanja na trge, kjer so pogoji za izvajanje učinkovitih cenovnih strategij ugodnejši in bolj predvidljivi.

Analiza kaže, da bi podjetje dm v pogojih trajne politične in institucionalne nestabilnosti na srbskem trgu, ki omejuje izvajanje učinkovite cenovne strategije, racionalno razmislilo o strateškem izstopu, skladno s teoretičnimi izhodišči portfeljskega upravljanja in maksimizacije dobička.

Dodana vrednost članka je v celostni povezavi strateškega izstopa s trga s cenovno politiko in maksimizacijo dobička, kar v obstoječi literaturi pogosto ni obravnavano kot enoten strateški koncept. Članek prispeva k boljšemu razumevanju izstopnih strategij kot proaktivnega orodja portfeljskega u

pravljanja v pogojih politične in institucionalne nestabilnosti ter ponuja uporabna izhodišča za strateško odločanje v praksi.

Omejitev raziskave predstavlja uporaba ene same kvalitativne študije primera, kar omejuje možnost sploševanja ugotovitev. Nadaljnje raziskave bi lahko vključile primerjalno analizo več podjetij ali trgov ter kvantitativne pristope, ki bi omogočili dodatno preverjanje povezave med strateškim izstopom, cenovno politiko in dobičkonosnostjo.

Viri, literatura:

1. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
2. Grant. (2019). *Sodobni portfeljski pristopi strateškega managementa poudarjajo, da izstop s posameznega trga lahko prispeva k izboljšanju celotne dobičkonosnosti podjetja, če omogoča učinkovitejšo alokacijo virov.*
3. Henderson, B. (Boston C. G. (1970). The Product Portfolio. In *BCG Henderson Institute*. <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>
4. Hill, C. W. L. (2020). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (13th ed.). McGraw_Hill Education.
5. Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). *Global Marketing Management* (8th ed.). Wiley.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
7. Michael E. Porter. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In *Harvard business review* (Vol. 86, Issue 12). www.hbr.org
8. Nagle, T. T., Hogan, J., & Zale, J. (2016). The Strategy and Tactics of Pricing. In *The Strategy and Tactics of Pricing* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315266220>
9. Raspor, A. (2021). *Strateški management*. Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
10. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*.

JASMINA BEGANOVIĆ

Povzetek: V prispevku je bila obravnavana problematika krvodajalstva v Sloveniji v kontekstu demografskih sprememb, s poudarkom na zmanjševanju deleža mladih krvodajalcev. Analiza je bila osredotočena na delovanje Zavoda RS za transfuzijsko medicino in Rdečega križa Slovenije ter na vpliv staranja prebivalstva na dolgoročno stabilnost preskrbe s krvjo. Uporabljena je bila sekundarna kvantitativno-kvalitativna metodologija, ki je temeljila na pregledu strokovne literature, institucionalnih poročil in analizi ocenjenega trenda števila aktivnih krvodajalcev. Rezultati so pokazali postopno zmanjševanje baze krvodajalcev ter potrebo po strateškem prilagajanju pristopov, zlasti z vidika nagovarjanja mlajših generacij. Ugotovitve prispevka imajo uporabno vrednost za načrtovanje dolgoročnih ukrepov na področju krvodajalstva v Sloveniji.

Ključne besede: krvodajalstvo, demografske spremembe, mlajše generacije, transfuzijska medicina.

CILJNA PUBLIKA V KRVODAJALSTVU: KLJUČ DO USPEŠNEGA PRIDOBIVANJA KRVODAJALCEV

Uvod

Krvodajalstvo predstavlja enega ključnih stebrov sodobnega zdravstvenega sistema, saj zagotavlja nemoteno izvajanje nujnih medicinskih posegov, zdravljenja kroničnih bolnikov in urgentne oskrbe. Kri je nenadomestljivo zdravilo, ki ga ni mogoče umetno proizvesti, zato je zdravstveni sistem v celoti odvisen od prostovoljnega sodelovanja krvodajalcev. Slovenija ima dolgo tradicijo prostovoljnega, anonimnega in neplačanega darovanja krvi, kar jo uvršča med države z razmeroma stabilnim krvodajalskim sistemom (World Health Organization, 2022).

Kljub temu se krvodajalstvo v Sloveniji vse bolj sooča z dolgoročnimi izzivi, ki izhajajo predvsem iz demografskih sprememb. Zmanjševanje števila mladih generacij in hkratno staranje prebivalstva postopoma vplivata na strukturo in velikost baze aktivnih krvodajalcev. Mlajše generacije, ki predstavljajo ključni vir novih darovalcev, se v sistem vključujejo v manjšem številu, starejši krvodajalci pa zaradi zdravstvenih omejitev postopoma izstopajo. Ti procesi odpirajo vprašanje dolgoročne vzdržnosti preskrbe s krvjo (Statistični urad Republike Slovenije, 2023; Eurostat, 2023).

Strokovna literatura poudarja, da stabilni sistemi krvodajalstva temeljijo na stalnem vključevanju novih krvodajalcev ter na prilagajanju organizacijskih in komunikacijskih pristopov družbenim spremembam. V slovenskem prostoru ima pri tem osrednjo vlogo Zavod Republike Slovenije za transfuzijsko medicino, ki v sodelovanju z Rdečim križem Slovenije skrbi za organizacijo krvodajalskih akcij in stabilno preskrbo s krvjo (Bednall & Bove, 2019; Zavod Republike Slovenije za transfuzijsko medicino, b. d.; Rdeči križ Slovenije, b. d.).

Raziskovalno vprašanje članka je: Kako demografske spremembe vplivajo na krvodajalstvo v Sloveniji in katere strategije so ključne za dolgoročno uspešno pridobivanje krvodajalcev, s posebnim poudarkom na mlajših generacijah?

Cilj članka je teoretično in analitično osvetliti vpliv demografskih trendov na krvodajalstvo ter na podlagi ugotovitev oblikovati izhodišča za dolgoročno stabilnost sistema.

Teoretični okvir krvodajalstva

Krvodajalstvo je organiziran proces prostovoljnega darovanja krvi, ki temelji na etičnih načelih solidarnosti in anonimnosti. Po priporočilih World Health Organization prostovoljno neplačano krvodajalstvo zagotavlja najvišjo raven varnosti in zaupanja v sistem. Slovenija ta priporočila že dolgo dosledno uresničuje (World Health Organization, 2022).

Osrednjo vlogo pri zagotavljanju preskrbe s krvjo ima Zavod RS za transfuzijsko medicino, ki opravlja strokovne, laboratorijske in logistične naloge ter koordinira delovanje transfuzijskih služb po državi. V sodelovanju z Rdečim križem Slovenije Zavod načrtuje in izvaja krvodajalske akcije ter skrbi za odzivnost krvodajalcev tudi v kriznih obdobjih (Zavod Republike Slovenije za transfuzijsko medicino, b. d.; Rdeči križ Slovenije, b. d.).

Podatki Statističnega urada Republike Slovenije in Eurostata kažejo na izrazito staranje prebivalstva ter zmanjševanje števila mladih. Ti trendi neposredno vplivajo na krvodajalstvo, saj se zmanjšuje bazen potencialnih novih krvodajalcev, obstoječi pa postopoma izstopajo iz sistema (Statistični urad Republike Slovenije, 2023; Eurostat, 2023).

Mlajše generacije se razlikujejo po vrednotah, načinu komuniciranja in pričakovanjih. Raziskave kažejo, da se slabše odzivajo na klasične pozive, bolj pa na digitalne, personalizirane in vsebinsko prilagojene kampanje. To zahteva strateško prilagoditev obstoječih pristopov (Bednall & Bove, 2019).

Motivacija posameznikov za darovanje krvi je kompleksen pojav, ki vključuje kombinacijo altruističnih, socialnih in osebnih dejavnikov. Raziskave kažejo, da se večina krvodajalcev za prvo darovanje odloči zaradi notranjih motivov, kot so želja po pomoči drugim, občutek družbene odgovornosti in moralne vrednote solidarnosti. Pri ponavljajočem se darovanju pa postajajo vse pomembnejši tudi zunanji dejavniki, kot so pozitivna izkušnja pri odvzemu, odnos zdravstvenega osebja ter občutek pripadnosti skupnosti krvodajalcev (Bednall & Bove, 2019).

Vedenjski vzorci krvodajalcev se razlikujejo glede na starost, izobrazbo in življenjski slog. Mlajši posamezniki se pogosteje odločajo impulzivno in so bolj dovzetni za aktualne družbene kampanje, medtem ko starejši krvodajalci izkazujejo večjo stabilnost in rednost darovanja. Prav zato je razumevanje motivacijskih vzorcev ključno za oblikovanje ciljno usmerjenih strategij, ki nagovarjajo različne skupine potencialnih krvodajalcev.

Poseben izziv predstavlja prehod od prvega darovanja k rednemu krvodajalstvu. Raziskave kažejo, da se velik delež posameznikov po prvem darovanju ne vrne več, kar pomeni izgubo potencialnega dolgoročnega darovalca. To potrjuje pomen celostnega pristopa, ki ne vključuje zgolj nagovarjanja novih krvodajalcev, temveč tudi sistematično skrb za njihovo dolgoročno zadržanje v sistemu.

Komunikacija predstavlja enega ključnih elementov sodobnega krvodajalstva, zlasti pri nagovarjanju mlajših generacij. Tradicionalni komunikacijski kanali, kot so plakati, letaki in splošni medijski pozivi, imajo pri mladih omejen doseg, saj se njihove informacijske navade vse bolj selijo v digitalno okolje.

Družbena omrežja omogočajo neposredno, personalizirano in interaktivno komunikacijo, kar povečuje možnost vzpostavitve dolgoročnega odnosa z mladimi krvodajalci. Raziskave kažejo, da kampanje, ki uporabljajo avtentične zgodbe, vizualne vsebine in jasna sporočila o družbenem pomenu krvodajalstva, dosegajo bistveno večji odziv kot klasični pozivi (Misje et al., 2017).

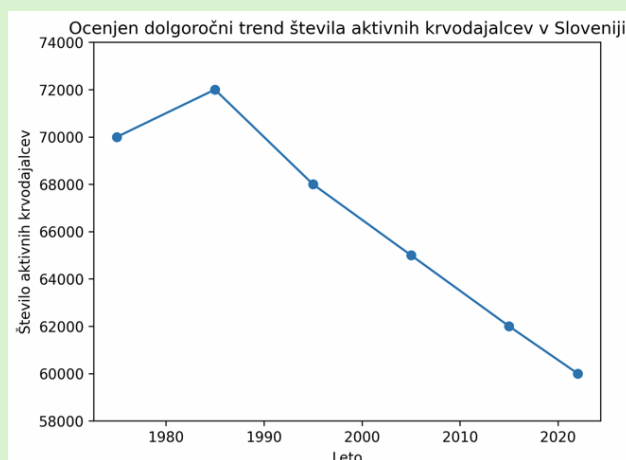
Poleg samega nagovarjanja ima digitalna komunikacija pomembno vlogo tudi pri vzdrževanju odnosa s krvodajalci. Redno obveščanje o potrebah po krvi, možnost enostavnega naročanja na odvzem in transparentno komuniciranje o uporabi darovane krvi prispevajo k večjemu zaupanju v sistem ter k večji verjetnosti ponavljajočega se darovanja.

Raziskovalni okvir krvodajalstva

Metodologija, rezultati in grafični prikaz

Raziskava temelji na sekundarni kvantitativno-kvalitativni analizi, ki vključuje pregled strokovne literature, institucionalnih poročil ter javno dostopnih podatkov. Kvantitativni del raziskave predstavlja analiza ocenjenega trenda števila aktivnih krvodajalcev v Sloveniji skozi daljše časovno obdobje (Zavod Republike Slovenije za transfuzijsko medicino, 2021, 2022; Grmek, 2015).

V nadaljevanju je prikazan ocenjen dolgoročni trend števila aktivnih krvodajalcev v Sloveniji, pri čemer graf prikazuje relativne spremembe in ne absolutnega upada krvodajalstva.



Slika 1: Ocenjen trend števila aktivnih krvodajalcev v Sloveniji

Vir: lastna obdelava na podlagi ZTM (2021, 2022), RKS (b. d.), Grmek (2015)

Graf ne prikazuje upada krvodajalstva proti nič, temveč zmeren dolgoročni upad števila aktivnih krvodajalcev, in sicer s približno 72.000 na okoli 60.000. Prikazani trend odraža relativne spremembe v daljšem časovnem obdobju in služi predvsem kot ilustracija vpliva demografskih sprememb na strukturo krvodajalske baze.

Primeri dobrih praks iz tujine in Mednarodne izkušnje kažejo, da se številne države soočajo s podobnimi demografskimi izzivi kot Slovenija, vendar so nekatere z uvedbo inovativnih pristopov uspele omiliti negativne trende. V skandinavskih državah so na primer razvili modele, ki temeljijo na digitalizaciji procesov, večji fleksibilnosti odvzemov in dolgoročnem odnosu s krvodajalci.

Na Nizozemskem in v Združenem kraljestvu so uspešno uvedli sisteme personaliziranega obveščanja, ki krvodajalce nagovarjajo glede na njihovo krvno skupino, pogostost darovanja in razpoložljivost. Takšen pristop povečuje učinkovitost kampanj in zmanjšuje občutek splošne anonimnosti, ki pogosto odvrača mlajše posameznike.

Ti primeri potrjujejo, da dolgoročna stabilnost krvodajalskih sistemov ni odvisna zgolj od obsega kampanj, temveč predvsem od njihove prilagojenosti ciljnim skupinam in uporabe sodobnih komunikacijskih orodij.

Pomembno je poudariti tudi etični in družben vidik krvodajalstva, saj Krvodajalstvo ni zgolj zdravstveni, temveč tudi pomemben etični in družbeni pojav. Temelji na načelih prostovoljnosti, anonimnosti in neplačanosti, ki zagotavljajo pravičnost in enakost v dostopu do krvi kot javnega dobrine.

V sodobni družbi se pojavljajo razprave o tem, kako ohraniti ta načela ob hkratnem uvajanju tržnih in digitalnih pristopov. Ključno je, da nove strategije ne spodkopavajo zaupanja v sistem, temveč ga krepijo z večjo transparentnostjo, odgovornostjo in vključenostjo javnosti.

Razumevanje etičnih vidikov je še posebej pomembno pri nagovarjanju mladih, ki so pogosto bolj kritični do institucij in bolj občutljivi na vprašanja pravičnosti, enakosti in družbene odgovornosti.

Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Grafični prikaz dolgoročnega trenda števila aktivnih krvodajalcev v Sloveniji kaže, da je bilo v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja letno aktivnih približno 70.000 krvodajalcev. Takšno stanje odraža močno tradicijo prostovoljnega krvodajalstva, ki je bila v tem obdobju tesno povezana z visoko stopnjo družbene solidarnosti, večjo vpetostjo posameznikov v lokalne skupnosti ter drugačnimi družbenimi in delovnimi okoliščinami. Krvodajalske akcije so bile pogosto organizirane v okviru delovnih kolektivov in lokalnih skupnosti, kar je omogočalo visoko odzivnost in relativno stabilno bazo krvodajalcev.

V naslednjih desetletjih graf razkriva postopno zmanjševanje števila aktivnih krvodajalcev, ki se v zadnjih letih giblje okoli 60.000. Pomembno je poudariti, da upad ni nenaden, temveč postopen, kar kaže na dolgoročne strukturne spremembe in ne na kratkotrajne krizne dejavnike. Takšen trend je mogoče povezati z več medsebojno povezanimi procesi, med katerimi imajo ključno vlogo demografske spremembe, spremembe življenjskih slogov ter preoblikovanje delovnih in družbenih struktur.

Zlasti izrazito se vpliv demografskih sprememb kaže skozi staranje prebivalstva in zmanjševanje deleža mladih generacij. Mladi, ki tradicionalno predstavljajo ključni vir novih krvodajalcev, vstopajo v sistem v manjšem številu, medtem ko starejši krvodajalci zaradi zdravstvenih omejitev postopoma izstopajo iz baze aktivnih darovalcev. Ta proces neposredno vpliva na starostno strukturo krvodajalcev in povečuje ranljivost sistema, saj se zmanjšuje njegova dolgoročna obnovitvena sposobnost.

Rezultati kvantitativne analize potrjujejo teoretična izhodišča, predstavljena v prejšnjem poglavju, da demografski dejavniki niso zgolj spremljevalni pojav, temveč eden ključnih determinantov stabilnosti krvodajalskega sistema. Zmanjševanje baze krvodajalcev hkrati

povečuje odvisnost sistema od ponavljajočih se darovalcev, kar lahko vodi v njihovo preobremenjenost in dolgoročno zmanjšanje motivacije za darovanje krvi. Poleg tega se ob zmanjševanju števila krvodajalcev povečujejo sezonska nihanja, kar dodatno otežuje načrtovanje in upravljanje zalog krvi.

Analitični vpogled v trend tako kaže, da brez prilagoditve pristopov k pridobivanju krvodajalcev obstaja dolgoročno povečano tveganje za pomanjkanje krvi, zlasti v obdobjih povečanih zdravstvenih potreb ali zmanjšane odzivnosti. Grafični prikaz zato ne predstavlja zgolj opisnega podatka, temveč pomemben analitični dokaz, ki utemeljuje potrebo po strateškem razmisleku in sistemskih spremembah na področju krvodajalstva v Sloveniji.

Primerjava ugotovljenega trenda s praksami v tujini dodatno potrjuje, da opaženi razvoj krvodajalstva v Sloveniji ni osamljen pojav, temveč del širšega evropskega in mednarodnega konteksta. Številne razvite države se soočajo s podobnimi demografskimi izzivi, zlasti s staranjem prebivalstva in zmanjševanjem deleža mladih krvodajalcev. Raziskave iz zahodnoevropskih držav in Skandinavije kažejo, da se tudi tam tradicionalni modeli krvodajalstva, ki so v preteklosti temeljili na kolektivni solidarnosti in stabilnih družbenih strukturah, postopoma izčrpavajo, če niso podprti s sodobnimi strateškimi pristopi. (World Health Organization, 2022; Misje et al., 2017)

Mednarodne študije poudarjajo, da države, ki so se pravočasno odzvale na demografske spremembe z uvajanjem ciljno usmerjenih strategij za mlajše generacije, dosegajo večjo stabilnost krvodajalskih sistemov. V teh okoljih se je pokazalo, da kombinacija digitalnih komunikacijskih kanalov, večje fleksibilnosti pri organizaciji odvzemov ter poudarka na dolgoročnem odnosu s krvodajalci prispeva k zmanjševanju upada in v nekaterih primerih tudi k postopni rasti števila aktivnih darovalcev. Pomemben element teh praks je tudi sistematično spremljanje podatkov in uporaba analitičnih orodij za napovedovanje potreb.

Ugotovitve, pridobljene z analizo dolgoročnega trenda števila aktivnih krvodajalcev v Sloveniji, so skladne tudi s priporočili World Health Organization, ki že več let opozarja na vpliv demografskih sprememb na vzdržnost sistemov preskrbe s krvjo. WHO poudarja, da stabilnost krvodajalskih sistemov v prihodnosti ne more temeljiti zgolj na tradiciji prostovoljnega darovanja krvi, temveč zahteva strateški in dolgoročen pristop, ki sistematično upošteva demografske in družbene trende. (World Health Organization, 2022)

Po priporočilih WHO je eden ključnih elementov trajnostnega krvodajalstva stalno vključevanje novih, zlasti mladih krvodajalcev, saj ti zagotavljajo dolgoročno obnovljivost baze darovalcev. Analiza trenda v Sloveniji kaže, da se ta pogoj postopoma slabša, saj se delež mladih krvodajalcev zmanjšuje hitreje, kot se jih uspe vključevati v sistem. To potrjuje ugotovitev, da brez prilagojenih strategij obstaja tveganje za dolgoročno neravnovesje med potrebami zdravstvenega sistema in razpoložljivimi zalogami krvi. (World Health Organization, 2022)

WHO v svojih usmeritvah izpostavlja tudi pomen ciljno usmerjenih in podatkovno podprtih strategij, ki temeljijo na rednem spremljanju starostne strukture krvodajalcev, pogostosti darovanj in sezonskih vzorcev. Grafični prikaz trenda v Sloveniji potrjuje, da takšni kazalniki omogočajo zgodnje prepoznavanje strukturnih tveganj, kot so postopno zmanjševanje baze darovalcev in povečana odvisnost od ponavljajočih se krvodajalcev. Brez analitičnega spremljanja teh kazalnikov se sistem preusmeri v reaktivno upravljanje, kar WHO ocenjuje kot dolgoročno neučinkovito.

Poseben poudarek WHO namenja tudi kakovosti izkušnje krvodajalcev, saj ta pomembno vpliva na njihovo pripravljenost za ponavljajoče se darovanje krvi. Priporočila poudarjajo pomen zaupanja v sistem, transparentnosti postopkov in prilagajanja organizacije darovanja sodobnemu življenjskemu slogu. V tem kontekstu ugotovitve analize nakazujejo, da bi lahko izboljšanje uporabniške izkušnje in večja fleksibilnost organizacije krvodajalskih akcij pomembno prispevala k stabilizaciji trenda v Sloveniji.

Skladno s priporočili WHO se dolgoročna stabilnost preskrbe s krvjo ne meri zgolj s številom odvzemov v posameznem letu, temveč predvsem z odpornostjo sistema na demografske in družbene spremembe. Analiza trenda števila aktivnih krvodajalcev v Sloveniji tako potrjuje, da ima država še vedno trdno osnovo, vendar se nahaja v obdobju, ko bo nadaljnji razvoj v veliki meri odvisen od pravočasnega prehoda v strateško, preventivno in podatkovno podprto upravljanje krvodajalstva.

Na podlagi ugotovitev raziskave je mogoče izpostaviti več implikacij za prakso, ki so pomembne tako za strateško upravljanje krvodajalstva kot za njegovo operativno izvajanje. Rezultati kažejo, da krvodajalstvo v Sloveniji ne potrebuje zgolj večje intenzivnosti obstoječih aktivnosti, temveč predvsem njihovo vsebinsko in organizacijsko preoblikovanje (Bednall & Bove, 2019; World Health Organization, 2022).

Prva pomembna implikacija se nanaša na potrebo po premiku od reaktivnega k preventivnemu upravljanju krvodajalskega sistema. Analiza trendov števila aktivnih krvodajalcev kaže, da interventni pozivi in kratkoročne kampanje ne morejo nadomestiti dolgoročnega načrtovanja. Institucije, vključene v krvodajalstvo, bi morale sistematično uporabljati demografske in starostne podatke kot osnovo za napovedovanje prihodnjih potreb in pravočasno prilagajanje krvodajalskih akcij (World Health Organization, 2022).

Druga implikacija se nanaša na opredelitev in obravnavo ciljne publike. Ugotovitve potrjujejo, da mlajše generacije predstavljajo ključen potencial za dolgoročno stabilnost sistema, vendar jih obstoječi pristopi ne nagovarjajo dovolj učinkovito. V praksi to pomeni potrebo po jasnejši segmentaciji krvodajalcev ter po razvoju ciljno usmerjenih komunikacijskih strategij, ki upoštevajo različne življenjske sloge, motivacijske vzorce in komunikacijske kanale posameznih starostnih skupin (Misje et al., 2017; Bednall & Bove, 2019).

Tretja implikacija se nanaša na organizacijo krvodajalskih akcij in uporabniško izkušnjo krvodajalcev. Rezultati raziskave nakazujejo, da lahko večja fleksibilnost terminov, boljša dostopnost odvzemnih mest in poenostavitev postopkov pomembno vplivajo na odločitve

posameznika za darovanje krvi. V tem kontekstu ima praksa možnost izboljšanja z uvajanjem digitalnih orodij za naročanje, obveščanje in vzdrževanje dolgoročnega odnosa s krvodajalci.

Končno ugotovitve kažejo, da je za učinkovito izvajanje navedenih sprememb potrebna tesnejša povezava med analitičnim spremljanjem podatkov in odločevalskimi procesi. Praksa krvodajalstva bi morala v večji meri temeljiti na analizah trendov in dokazih, saj to omogoča bolj utemeljene in trajnostne odločitve. S tem se krvodajalski sistem postopoma preoblikuje v strateško voden model, ki je bolj prilagojen demografskim in družbenim spremembam (World Health Organization, 2022; Zavod Republike Slovenije za transfuzijsko medicino, b. d.).

Zaključek

Prispevek je celostno obravnaval vpliv demografskih sprememb na krvodajalstvo v Sloveniji z namenom poglobljenega razumevanja, kako dolgoročni demografski procesi vplivajo na delovanje sistema preskrbe s krvjo ter katere strateške usmeritve so ključne za njegovo stabilnost v prihodnosti. Izhodišče raziskave je bilo spoznanje, da krvodajalstvo kot družbeno in zdravstveno pomembna dejavnost ni izoliran sistem, temveč je neposredno odvisno od širših demografskih, družbenih in kulturnih sprememb v okolju, v katerem deluje.

Analiza je pokazala, da staranje prebivalstva in hkratno zmanjševanje deleža mlajših generacij postopoma zmanjšujeta obnovitveno sposobnost baze aktivnih krvodajalcev. Čeprav Slovenija še vedno ohranja razmeroma stabilen krvodajalski sistem, rezultati jasno nakazujejo, da se obstoječa stabilnost vse bolj opira na ponavljajoče se, starejše krvodajalce, medtem ko je vključevanje novih, predvsem mladih darovalcev manj uspešno. Takšna struktura povečuje dolgoročno ranljivost sistema, saj se z izstopanjem starejših krvodajalcev zaradi zdravstvenih omejitev zmanjšuje njegova odpornost na povečane potrebe po krvi ali nepredvidene krizne razmere.

Ugotovitve prispevka potrjujejo, da demografske spremembe niso zgolj spremljevalni pojav, temveč eden ključnih dejavnikov, ki oblikujejo prihodnost krvodajalstva v Sloveniji. Posebej izrazit izziv predstavlja vključevanje mlajših generacij, ki se po svojih vrednotah, komunikacijskih navadah in življenjskih slogih bistveno razlikujejo od preteklih generacij krvodajalcev. Tradicionalni pristopi, ki so v preteklosti zagotavljali visoko odzivnost, zato vse pogosteje izgubljajo učinkovitost. To zahteva strateško prilagoditev pristopov k pridobivanju in zadrževanju krvodajalcev, pri čemer ni več dovolj zgolj povečanje intenzivnosti obstoječih aktivnosti, temveč njihovo vsebinsko in organizacijsko preoblikovanje.

Prispevek izpostavlja, da ima pri tem ključno vlogo ciljno usmerjena komunikacija, ki mora temeljiti na razumevanju motivacijskih in vedenjskih vzorcev posameznih starostnih skupin. Mlajše generacije se učinkoviteje odzivajo na personalizirane, digitalno podprte in vsebinsko prilagojene pristope, ki poudarjajo družbeni pomen krvodajalstva, transparentnost sistema in pozitivno uporabniško izkušnjo. Digitalna orodja tako ne predstavljajo zgolj tehnične podpore, temveč pomemben strateški element, ki omogoča dolgoročno vzpostavljane odnosa med krvodajalci in institucijami.

Pomemben prispevek raziskave je tudi poudarek na potrebi po prehodu od reaktivnega k preventivnemu upravljanju krvodajalskega sistema. Namesto odzivanja na trenutna pomanjkanja krvi je potrebno sistematično spremljanje demografskih in starostnih trendov ter njihovo vključevanje v dolgoročno načrtovanje. Le na ta način je mogoče pravočasno prepoznati strukturna tveganja in oblikovati ukrepe, ki bodo zagotavljali stabilnost sistema tudi v prihodnjih desetletjih.

Omejitev raziskave predstavlja uporaba sekundarnih in delno ocenjenih podatkov, kar omejuje natančnost kvantitativnih ugotovitev. Kljub temu analiza ponuja pomemben analitični vpogled v dolgoročne trende in odpira prostor za nadaljnje raziskave, ki bi temeljile na primarnih podatkih, zlasti na empiričnih študijah motivacije, izkušenj in pričakovanj mlajših krvodajalcev. Takšne raziskave bi lahko dodatno prispevale k razvoju učinkovitejših strategij pridobivanja in zadrževanja krvodajalcev.

Prispevek tako ne ponuja zgolj analize obstoječega stanja, temveč oblikuje tudi utemeljena izhodišča za nadaljnji razvoj praks na področju krvodajalstva v Sloveniji. Ključna sporočila zaključka so, da dolgoročna stabilnost krvodajalskega sistema zahteva strateški, podatkovno podprt in ciljno usmerjen pristop, ki upošteva demografske spremembe, sodobne komunikacijske prakse in pomen pozitivne uporabniške izkušnje. Le s takšnim pristopom bo mogoče ohraniti temeljna načela prostovoljnega krvodajalstva ter hkrati zagotoviti njegovo vzdržnost v spreminjajočem se družbenem okolju.

.Viri, literatura in opombe

1. Bednall, T. C., & Bove, L. L. (2019). Donating blood: A meta-analytic review of self-reported motivators and deterrents. *Transfusion Medicine Reviews*, 33(2), 61–69. <https://doi.org/10.1016/j.tmr.2019.01.001>
2. Eurostat. (2023). *Population structure and ageing*. <https://ec.europa.eu/eurostat>
3. Grmek, M. (2015). *Zgodovina krvodajalstva v Sloveniji*. Ljubljana: Medicinska fakulteta Univerze v Ljubljani.
4. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (b. d.). *Krvodajalstvo v Sloveniji*. <https://www.gov.si>
5. Misje, A. H., Bosnes, V., Heier, H. E., & Nordgård, B. (2017). Recruiting and retaining young people as voluntary blood donors. *Vox Sanguinis*, 112(6), 523–531. <https://doi.org/10.1111/vox.12519>
6. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (b. d.). *Preskrba s krvjo in krvodajalstvo*. <https://www.nijz.si>
7. Rdeči križ Slovenije. (b. d.). *Krvodajalstvo v Sloveniji*. <https://www.rks.si>
8. Rdeči križ Slovenije. (2022). *Letno poročilo 2022*. Ljubljana: Rdeči križ Slovenije.
9. Statistični urad Republike Slovenije. (2023). *Prebivalstvo, staranje in demografski kazalniki*.
10. World Health Organization. (2022). *Global status report on blood safety and availability 2021*. Geneva: World Health Organization. <https://www.who.int>
11. Zavod Republike Slovenije za transfuzijsko medicino. (b. d.). *O zavodu in krvodajalstvu*. <https://www.ztm.si>
12. Zavod Republike Slovenije za transfuzijsko medicino. (2021). *Strategija razvoja transfuzijske dejavnosti v Sloveniji*. Ljubljana: ZTM.
13. Zavod Republike Slovenije za transfuzijsko medicino. (2022). *Letno poročilo 2022*. Ljubljana: ZTM.

JOVANA MARKOVSKA

Povzetek: Članek obravnava vlogo umetne inteligence v poslovni informatiki pri izboljšanju odločanja v podjetjih. Na podlagi pregleda in sinteze znanstvene literature analizira, kako umetna inteligenca dopolnjuje klasične informacijske sisteme ter podpira odločanje na različnih ravneh managementa. Poseben poudarek je namenjen prednostim, omejitvam in pomenu hibridnega pristopa, pri katerem umetna inteligenca deluje kot podporno orodje človeku.

Ključne besede: umetna inteligenca, poslovna informatika, odločanje, informacijski sistemi, podatkovno podprto odločanje.

VLOGA UMETNE INTELIGENCE PRI IZBOLJŠANJU ODLOČANJA V POSLOVNIH PROCESOV

Uvod

Pri poslovanju podjetij imajo informacije vedno večji pomen. Podjetja ne delujejo več v stabilnem in predvidljivem okolju, temveč se soočajo s hitrimi spremembami, globalno konkurenco in vedno večjimi pričakovanji strank. V takšnem okolju postaja odločanje ena izmed najpomembnejših nalog managementa, saj lahko pravilne ali napačne odločitve bistveno vplivajo na uspešnost podjetja, njegovo konkurenčno prednost in dolgoročni obstoj.

Tradicionalni pristopi k odločanju so pogosto temeljili na izkušnjah vodij, intuiciji in omejenem naboru informacij. Takšen način odločanja je bil v preteklosti pogosto zadosten, vendar v sodobnem poslovnem okolju vse pogosteje ne zadošča več. Podjetja se danes soočajo z velikim številom dejavnikov, ki vplivajo na poslovne rezultate, kar zahteva sistematično obdelavo in analizo podatkov. Prav zato ima informacijska podpora odločanju vse večji pomen (Simon, 2013).

Poslovna informatika predstavlja področje, ki povezuje informacijsko tehnologijo s poslovnimi procesi in cilji podjetja. Njena vloga se je skozi čas bistveno spremenila. Sprva je bila usmerjena predvsem v avtomatizacijo administrativnih nalog in obdelavo podatkov, danes pa ima ključno vlogo pri zagotavljanju informacij za podporo odločanju. Sodobni informacijski sistemi podjetjem omogočajo boljši pregled nad poslovanjem, vendar kljub temu pogosto ostajajo omejeni na opisno analitiko, ki prikazuje pretekle dogodke (Sharda et al., 2018).

Z razvojem digitalnih tehnologij se je pojavila potreba po naprednejših rešitvah, ki bi omogočale ne le razumevanje preteklega poslovanja, temveč tudi napovedovanje prihodnjih trendov in podporo pri kompleksnih odločitvah. V tem kontekstu se je umetna inteligenca uveljavila kot pomembna nadgradnja poslovne informatike. Umetna inteligenca omogoča obdelavo velikih količin podatkov, prepoznavanje vzorcev ter učenje iz preteklih izkušenj, kar podjetjem odpira nove možnosti za izboljšanje odločanja (Norvig & Russell, 1995).

V zadnjih letih se umetna inteligenca vse pogosteje uporablja v poslovnem okolju pri analizi vedenja strank, napovedovanju povpraševanja, optimizaciji procesov in obvladovanju tveganj. Podjetja jo uvajajo z namenom povečanja učinkovitosti, zmanjševanja stroškov in izboljšanja kakovosti odločitev. Kljub temu uporaba umetne inteligence odpira številna vprašanja in izzive. Med najpogostejše izpostavljenimi so vprašanja zaupanja v rezultate, preglednosti algoritmov, kakovosti podatkov ter vloge človeka v procesu odločanja.

V strokovni literaturi se pojavljajo različna stališča glede vloge umetne inteligence pri odločanju. Nekateri avtorji poudarjajo njen velik potencial in možnost delne avtomatizacije odločitev, drugi pa opozarjajo, da umetna inteligenca ne more v celoti nadomestiti človeške presoje, posebej pri strateških in kompleksnih odločitvah. Skupna ugotovitev večine avtorjev je, da umetna inteligenca predstavlja podporno orodje, ki lahko izboljša kakovost odločanja, vendar le ob ustrezni uporabi in razumevanju njenih omejitev (H. Davenport & G. Harris, 2007; Raisch & Krakowski, 2021).

Namen tega članka je analizirati vlogo umetne inteligence v poslovni informatiki pri izboljšanju odločanja v podjetjih na podlagi pregleda in sinteze relevantne znanstvene literature. Članek se osredotoča na razumevanje osnovnih pojmov poslovne informatike in odločanja, vloge umetne inteligence v poslovnem okolju ter njenih prednosti in omejitev pri podpori odločanju.

Glavno raziskovalno vprašanje, na katerega članek odgovarja je **kako umetna inteligenca v okviru poslovne informatike prispeva k izboljšanju odločanja v podjetjih**. Za odgovor na to vprašanje je uporabljen teoretični raziskovalni pristop, ki temelji na analizi znanstvenih virov s področja poslovne informatike, umetne inteligence in teorije odločanja. Članek je strukturiran tako, da najprej obravnava temeljne

pojme, nato analizira vlogo umetne inteligence v poslovnem odločanju ter na koncu povzame ključne ugotovitve in nakaže možnosti za nadaljnje raziskovanje.

Poslovna informatika in odločanje

Poslovna informatika ima v sodobnih podjetjih ključno vlogo, saj omogoča povezovanje informacijskih tehnologij s poslovnimi procesi in cilji organizacije. Njena osnovna naloga je zagotavljanje informacij, ki so potrebne za učinkovito delovanje podjetja in podporo odločanju. V preteklosti je bila poslovna informatika usmerjena predvsem v avtomatizacijo nalog, danes pa predstavlja pomemben dejavnik strateškega upravljanja.

Razvoj poslovne informatike je tesno povezan z razvojem informacijskih sistemov. Sprva so se ti sistemi uporabljali predvsem za obdelavo podatkov in vodenje evidenc, kar je podjetjem omogočilo večjo učinkovitost pri administrativnih opravilih. Sčasoma so se informacijski sistemi razvijali in postajali vse bolj kompleksni, kar je omogočilo njihovo uporabo tudi pri podpori odločanju. Danes poslovna informatika ne pomeni zgolj uporabe tehnologije, temveč celosten pristop k upravljanju informacij v podjetju (Laudon & Laudon, 2004).

Poslovna informatika kot podpora pri odločanju

Poslovna informatika kot podpora odločanju pomeni, da informacijski sistemi podjetju ne zagotavljajo le podatkov, temveč tudi informacije, ki imajo dodano vrednost za odločevalce. Podatki sami po sebi nimajo velikega pomena, dokler niso ustrezno obdelani, analizirani in interpretirani. Naloga poslovne informatike je prav v tem, da surove podatke pretvori v uporabne informacije.

Sodobni informacijski sistemi omogočajo zbiranje podatkov iz različnih virov, tako notranjih kot zunanjih. Notranji viri vključujejo podatke o prodaji, financah, proizvodnji in kadrih, zunanji pa podatke o trgu, konkurenci in gospodarskem okolju. Poslovna informatika omogoča povezovanje teh podatkov in njihovo uporabo pri odločanju, kar podjetjem omogoča bolj celovit pogled na poslovanje (H. Davenport & G. Harris, 2007; Sharda et al., 2018).

Pomemben del poslovne informatike predstavljajo sistemi za podporo odločanju in sistemi poslovne inteligence. Ti sistemi omogočajo analizo podatkov, pripravo poročil in podporo pri reševanju kompleksnejših poslovnih problemov. Njihova uporaba je še posebej pomembna pri odločanju, kjer je potrebno upoštevati več dejavnikov hkrati. Kljub temu imajo klasični sistemi določene omejitve, saj pogosto temeljijo na vnaprej določenih pravilih in ne omogočajo prilagajanja novim razmeram.

V praksi se zato pojavlja potreba po naprednejših rešitvah, ki bi omogočale večjo fleksibilnost in prilagodljivost. Prav na tem mestu se odpira prostor za uporabo umetne inteligence kot nadgradnje poslovne informatike, ki omogoča učenje iz podatkov in podporo pri bolj kompleksnih odločitvah.

Odločanje v podjetjih

Odločanje v podjetjih je proces, pri katerem se izbira med različnimi možnostmi z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Gre za enega izmed temeljnih procesov v managementu, saj odločitve vplivajo na delovanje podjetja. Odločanje ni enkraten dogodek, temveč proces, ki vključuje več faz, kot so prepoznavanje problema, zbiranje informacij, analiza možnosti in izbira rešitve.

Z naraščajočo kompleksnostjo poslovnega okolja postaja odločanje vse zahtevnejše. Podjetja se soočajo s hitrimi spremembami, negotovostjo in pomanjkanjem časa za sprejemanje odločitev. V takšnih razmerah je kakovost informacij ključnega pomena. Slabe ali nepopolne informacije lahko vodijo v napačne odločitve, kar ima lahko resne posledice za podjetje.

Poslovna informatika ima pri tem pomembno vlogo, saj omogoča zbiranje in obdelavo informacij, ki so potrebne za odločanje. Vendar pa zgolj dostop do informacij še ne zagotavlja kakovostnih odločitev. Pomembno je tudi, kako so informacije predstavljene in uporabljene v procesu odločanja.

Umetna inteligenca v poslovnem okolju

Umetna inteligenca je v zadnjih letih postala ena izmed najpogostejše omenjenih tehnologij v poslovnem okolju. Podjetja jo vse pogostejše povezujejo z digitalno preobrazbo, avtomatizacijo procesov in izboljšanjem konkurenčnosti. Čeprav se pojem umetne inteligence pogosto

uporablja zelo široko, je za razumevanje njene vloge v poslovni informatiki pomembno, da se najprej pojasni, kaj umetna inteligenca sploh pomeni in kako se je razvijala.

Umetna inteligenca se opredeljuje kot področje računalništva, ki se ukvarja z razvojem sistemov, sposobnih opravljati naloge, ki naj bi zahtevale človeško inteligenco. Med takšne naloge sodijo učenje, sklepanje, prepoznavanje vzorcev, razumevanje jezika in reševanje problemov. V poslovnem okolju to pomeni, da sistemi na osnovi umetne inteligence niso več zgolj pasivni orodji, temveč aktivni udeleženci v procesu odločanja (Norvig & Russell, 1995).

Razvoj umetne inteligence ima dolgo zgodovino, vendar je bil njen praktični pomen dolgo časa omejen. Prvi sistemi umetne inteligence so temeljili predvsem na pravilih, ki so jih vnaprej določili strokovnjaki. Takšni sistemi so bili uporabni le v zelo omejenih in stabilnih okoljih, saj se niso znali prilagajati spremembam. V poslovnem okolju, kjer se razmere hitro spreminjajo, so se takšni pristopi izkazali za premalo učinkovite (Norvig & Russell, 1995).

Prelomnica v razvoju umetne inteligence je nastopila z razvojem strojnega učenja in večjo razpoložljivostjo podatkov. Podjetja so začela zbirati vedno več podatkov o svojem poslovanju, strankah in trgu, hkrati pa se je povečala računska moč računalnikov. To je omogočilo razvoj algoritmov, ki se lahko učijo iz podatkov in izboljšujejo svoje delovanje brez neposrednega človeškega posega. Prav ta sposobnost učenja predstavlja eno izmed ključnih prednosti sodobne umetne inteligence (Provost & Fawcett, 2013; Sharda et al., 2018).

V poslovnem okolju se umetna inteligenca ne uporablja kot samostojna tehnologija, temveč kot del širšega sistema poslovne informatike. Poslovna informatika zagotavlja infrastrukturo za zbiranje in shranjevanje podatkov, umetna inteligenca pa omogoča njihovo napredno analizo. Ta povezava omogoča podjetjem, da iz velike količine podatkov pridobijo informacije, ki so uporabne za odločanje.

Umetna inteligenca kot nadgradnja klasičnih informacijskih sistemov

Klasični informacijski sistemi so podjetjem omogočali predvsem pregled nad preteklim poslovanjem. Poročila, ki so jih ti sistemi generirali, so bila pogosto usmerjena v opis stanja in niso ponujala odgovorov na vprašanja, kaj se bo zgodilo v prihodnosti ali kako bi se podjetje moralo odzvati na določene spremembe. Takšen pristop je imel omejeno vrednost pri odločanju v negotovem in dinamičnem okolju.

Umetna inteligenca predstavlja pomembno nadgradnjo teh sistemov, saj omogoča prehod od opisne k napovedni in priporočilni analitiki. To pomeni, da sistemi ne analizirajo več le tega, kaj se je zgodilo, temveč tudi, kaj se bo verjetno zgodilo in kakšne odločitve bi bile v določenih razmerah najprimernejše. Za podjetja to predstavlja pomembno prednost, saj jim omogoča bolj proaktivno delovanje.

V poslovni informatiki se umetna inteligenca pogosto uporablja v kombinaciji s sistemi poslovne inteligence. Medtem ko poslovna inteligenca zagotavlja strukturiran pregled podatkov, umetna inteligenca omogoča njihovo poglobljeno analizo. Ta kombinacija omogoča podjetjem, da hitreje prepoznajo trende, odstopanja in priložnosti za izboljšave.

Pomembno je poudariti, da umetna inteligenca sama po sebi ne zagotavlja boljših odločitev. Njena vrednost je odvisna od tega, kako je vključena v poslovne procese in kako jo uporabljajo odločevalci. Če so sistemi slabo zasnovani ali če uporabniki ne razumejo njihovih rezultatov, lahko umetna inteligenca celo poveča tveganje napačnih odločitev.

Prednosti uporabe umetne inteligence v poslovnem okolju

Ena izmed glavnih prednosti umetne inteligence je njena sposobnost obdelave velikih količin podatkov. Podjetja danes razpolagajo z ogromnimi količinami podatkov, ki jih posameznik brez ustrezne tehnološke podpore ne more učinkovito obdelati. Umetna inteligenca omogoča hitro analizo teh podatkov in s tem podpira pravočasno odločanje.

Poleg hitrosti umetna inteligenca omogoča tudi večjo natančnost analiz. Algoritmi lahko prepoznajo vzorce in povezave, ki jih človek težko opazi, zlasti kadar gre za kompleksne podatkovne množice. To je še posebej pomembno pri odločanju na področjih, kot so napovedovanje povpraševanja, upravljanje tveganj in analiza vedenja strank.

Pomembna prednost umetne inteligence je tudi zmanjševanje subjektivnosti pri odločanju. Čeprav človeška presoja ostaja ključna, lahko umetna inteligenca pomaga zmanjšati vpliv osebnih preferenc, čustev in predsodkov. To je še posebej pomembno pri ponavljajočih se odločitvah, kjer je pomembna doslednost.

Omejitve in tveganja uporabe umetne inteligence

Kljub številnim prednostim uporaba umetne inteligence prinaša tudi številne izzive. Eden izmed največjih izzivov je odvisnost od kakovostnih podatkov. Če so podatki nepopolni, zastareli ali pristranski, bodo tudi rezultati umetne inteligence nezanesljivi. V takšnih primerih lahko umetna inteligenca celo okrepi obstoječe napake.

Drug pomemben izziv je preglednost delovanja algoritmov. Mnogi sistemi umetne inteligence delujejo kot t. i. "črna skrinjica", kar pomeni, da uporabniki ne razumejo, kako sistem pride do določenega rezultata. To lahko zmanjša zaupanje v tehnologijo in oteži njeno uporabo pri odločanju (Dwivedi et al., 2021).

Poleg tehničnih izzivov se pojavljajo tudi organizacijski in etični problemi. Zaposleni lahko umetno inteligenco dojemajo kot grožnjo, kar lahko povzroči odpor do njenega uvajanja. Prav tako se pojavljajo vprašanja odgovornosti za odločitve, ki temeljijo na priporočilih umetne inteligence. Zaradi tega je pomembno, da podjetja umetno inteligenco uvajajo postopno in z jasnimi pravili uporabe.

Čeprav avtorji umetno inteligenco večinoma obravnavajo kot pomembno tehnološko inovacijo, se njihovi poudarki razlikujejo glede njenega dejanskega vpliva na poslovno odločanje. Medtem ko nekateri poudarjajo predvsem tehnične zmožnosti umetne inteligence in njeno sposobnost obdelave velikih količin podatkov, drugi opozarjajo, da tehnologija sama po sebi ne zagotavlja boljših odločitev. Na podlagi pregleda literature se zdi, da umetna inteligenca v poslovnem okolju pridobi svojo vrednost šele, ko je smiselno vključena v obstoječe informacijske in organizacijske procese. Zato je njeno razumevanje kot samostojne rešitve za izboljšanje odločanja problematično, kar potrjuje potrebo po povezavi med tehnologijo, podatki in človeško presojo.

Umetna inteligenca in poslovno odločanje

Umetna inteligenca ima v sodobnih podjetjih vse pomembnejšo vlogo pri podpori odločanju. Razlog za to je predvsem v naraščajoči količini podatkov in vedno večji kompleksnosti poslovnih odločitev. Odločevalci se danes soočajo z velikim številom informacij, ki jih je brez ustrezne tehnološke podpore težko učinkovito obdelati. Umetna inteligenca v tem kontekstu predstavlja orodje, ki omogoča boljšo analizo podatkov in s tem kakovostnejše odločitve.

V primerjavi s klasičnimi informacijskimi sistemi umetna inteligenca ne deluje zgolj opisno, temveč omogoča tudi napovedovanje in priporočanje. To pomeni, da sistemi ne odgovarjajo več le na vprašanje, kaj se je v podjetju že zgodilo, temveč tudi na vprašanja, kaj se

bo verjetno zgodilo v prihodnosti in kako bi se podjetje lahko na to odzvalo. Takšen pristop je še posebej pomemben v razmerah negotovosti, kjer so posledice napačnih odločitev lahko zelo velike (Sharda et al., 2018).

Pomembno je poudariti, da umetna inteligenca sama po sebi ne sprejema odločitev, temveč nudi podporo odločevalcem. Večina avtorjev se strinja, da umetna inteligenca ne more v celoti nadomestiti človeške presoje, saj odločanje pogosto vključuje tudi vrednostne sodbe, etične vidike in strateško razmišljanje, ki jih algoritmi ne morejo v celoti zajeti (H. Davenport & G. Harris, 2007; Raisch & Krakowski, 2021).

Vloga umetne inteligence pri različnih ravneh odločanja

V podjetjih se odločanje odvija na različnih ravneh, pri čemer ima umetna inteligenca različno vlogo glede na vrsto in kompleksnost odločitev. Najpogosteje se razlikuje med operativno, taktično in strateško ravno odločanja, pri čemer ima umetna inteligenca največji vpliv na nižjih ravneh, njen pomen pa se z višanjem ravni odločanja spreminja.

Na **operativni ravni** se umetna inteligenca uporablja predvsem za avtomatizacijo ponavljajočih se odločitev. Gre za odločitve, ki temeljijo na jasno določenih pravilih in kjer je pomembna hitrost ter doslednost. Primeri vključujejo upravljanje zalog, obdelavo naročil ali zaznavanje nepravilnosti v transakcijah. Na tej ravni umetna inteligenca prispeva k večji učinkovitosti, zmanjševanju napak in nižjim stroškom poslovanja (Laudon & Laudon, 2004).

Na **taktični ravni** ima umetna inteligenca pomembno vlogo pri podpori srednjeročnemu načrtovanju in razporejanju virov. Podjetja jo uporabljajo za analizo prodajnih trendov, napovedovanje povpraševanja in optimizacijo poslovnih procesov. Na tej ravni umetna inteligenca pomaga povezovati podatke iz različnih virov in ustvarjati celotno sliko poslovanja, kar omogoča bolj informirane odločitve (Provost & Fawcett, 2013).

Na **strateški ravni** je vloga umetne inteligence bolj omejena, vendar še vedno pomembna. Strateške odločitve so pogosto povezane z visoko stopnjo negotovosti in dolgoročnimi posledicami, zato jih podjetja redko v celoti prepustijo algoritmom. Kljub temu lahko umetna inteligenca pomembno prispeva z analizo scenarijev, napovedovanjem dolgoročnih trendov in prepoznavanjem priložnosti ter tveganj v okolju (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Več avtorjev poudarja, da je največja dodana vrednost umetne inteligence prav v podpori strateškemu razmišljanju, ne pa v samostojnem sprejemanju strateških odločitev. Odločevalci lahko na podlagi analitičnih vpogledov sprejemajo bolj premišljene odločitve, hkrati pa ohranijo nadzor nad končnimi odločitvami (Jarrahi, 2018).

Umetna inteligenca kot podpora omejeni racionalnosti

Pri razumevanju vloge umetne inteligence pri odločanju je pomembno upoštevati koncept omejene racionalnosti. Ta izhaja iz predpostavke, da odločevalci nimajo neomejenih kognitivnih sposobnosti in da pogosto delujejo v razmerah nepopolnih informacij. Posledično se pri odločanju zanašajo na poenostavljene modele in heuristike, kar lahko vodi do sistematičnih napak (Simon, 2013).

Umetna inteligenca lahko delno zmanjša vpliv omejene racionalnosti, saj omogoča obdelavo velike količine informacij in analizo kompleksnih povezav med podatki. S tem lahko pomaga odločevalcem prepoznati alternative, ki jih sicer ne bi upoštevali, ter zmanjšati vpliv subjektivnih dejavnikov na odločanje. Vendar pa umetna inteligenca ne odpravlja omejene racionalnosti v celoti, saj so tudi algoritmi odvisni od podatkov in predpostavk, na katerih temeljijo.

Nekateri avtorji opozarjajo, da lahko pretirano zanašanje na umetno inteligenco vodi v novo obliko omejene racionalnosti, kjer odločevalci nekritično sprejemajo priporočila algoritmov. To je še posebej problematično v primerih, kjer so algoritmi netransparentni ali kjer uporabniki ne razumejo, kako sistem pride do določenega rezultata (Dwivedi et al., 2021).

Odnos med človekom in umetno inteligenco pri odločanju

Uspešna uporaba umetne inteligence pri odločanju je v veliki meri odvisna od odnosa med človekom in tehnologijo. Zaupanje v umetno inteligenco predstavlja ključen dejavnik njene uporabe. Če uporabniki ne zaupajo rezultatom, ki jih sistem ponuja, je verjetnost, da bodo priporočila upoštevali, majhna. Po drugi strani pa lahko preveliko zaupanje vodi v nekritično sprejemanje priporočil, kar povečuje tveganje napačnih odločitev.

Raziskave kažejo, da je zaupanje v umetno inteligenco povezano z njeno preglednostjo in razumljivostjo. Sistemi, ki uporabnikom omogočajo vpogled v logiko delovanja in razlago rezultatov, so praviloma bolj sprejeti kot sistemi, ki delujejo kot t. i. črna skrinjica (Kaplan & Haenlein, 2019).

Poleg zaupanja ima pomembno vlogo tudi organizacijska kultura. Podjetja, ki spodbujajo uporabo podatkov pri odločanju in vlagajo v izobraževanje zaposlenih, imajo večjo verjetnost uspešne uporabe umetne inteligence. Nasprotno pa lahko odpor zaposlenih, strah pred izgubo delovnih mest in pomanjkanje znanja predstavljajo pomembne ovire pri uvajanju umetne inteligence (Raisch & Krakowski, 2021).

Pregled literature kaže, da se avtorji v veliki meri strinjajo glede podporne vloge umetne inteligence pri odločanju, vendar se razlikujejo glede stopnje, do katere naj tehnologija posega v sam proces odločanja. Nekateri avtorji zagovarjajo večjo avtomatizacijo odločitev, zlasti na nižjih ravneh odločanja, medtem ko drugi opozarjajo na tveganja prevelikega zanašanja na algoritme. Na podlagi obravnavanih virov se zdi, da je hibridni pristop, pri katerem umetna inteligenca podpira, ne pa nadomešča človeško odločanje, najbolj primeren za kompleksno poslovno okolje. Takšen pristop omogoča izkoriščanje analitičnih prednosti tehnologije ob hkratnem ohranjanju odgovornosti in presoje na strani človeka.

Primeri uporabe umetne inteligence v podjetjih

Umetna inteligenca se v poslovnem okolju vse pogosteje uporablja kot praktično orodje za podporo odločanju. Medtem ko teoretične razprave poudarjajo njen potencial, primeri iz prakse kažejo, kako se umetna inteligenca dejansko uporablja v podjetjih in kakšne koristi ter omejitve se pri tem pojavljajo. Primeri uporabe so pomembni predvsem zato, ker omogočajo povezavo med teoretičnimi izhodišči in realnimi poslovnimi izzivi.

Podjetja umetno inteligenco najpogosteje uvajajo na tistih področjih, kjer razpolagajo z večjimi količinami podatkov in kjer so odločitve ponavljajoče ali analitično zahtevne. Takšna uporaba omogoča postopno uvajanje tehnologije in zmanjševanje tveganj, povezanih z njenim delovanjem. V nadaljevanju so predstavljena ključna poslovna področja, kjer ima umetna inteligenca največjo vlogo pri podpori odločanju.

Uporaba umetne inteligence v prodaji in marketingu

Na področju prodaje in marketinga se umetna inteligenca uporablja predvsem za analizo vedenja strank in podporo pri oblikovanju marketinških strategij. Podjetja razpolagajo z velikimi količinami podatkov o nakupnih navadah, preferencah in odzivih strank, ki jih je brez naprednih analitičnih orodij težko učinkovito obdelati. Umetna inteligenca omogoča analizo teh podatkov in s tem boljše razumevanje potreb strank.

Ena izmed pogostih oblik uporabe umetne inteligence v marketingu je segmentacija strank. Na podlagi analize podatkov lahko sistemi razvrstijo stranke v različne skupine glede na njihove značilnosti in vedenje. To podjetjem omogoča bolj ciljno usmerjene marketinške aktivnosti in bolj premišljene odločitve glede ponudbe izdelkov ali storitev (Moro et al., 2014).

Poleg segmentacije se umetna inteligenca uporablja tudi za personalizacijo ponudb. Na podlagi preteklega vedenja strank lahko sistemi priporočajo izdelke ali storitve, ki so za posameznega kupca najbolj relevantni. Takšen pristop ne prispeva le k večjemu zadovoljstvu strank, temveč tudi k izboljšanju poslovnih rezultatov. Vendar pa avtorji opozarjajo, da lahko pretirana personalizacija vodi v pomisleke glede zasebnosti in varovanja podatkov (Kaplan & Haenlein, 2019).

Uporaba umetne inteligence v financah in obvladovanju tveganj

Na področju financ ima umetna inteligenca pomembno vlogo pri podpori odločanju, saj omogoča analizo finančnih podatkov in napovedovanje prihodnjih gibanj. Podjetja umetno inteligenco uporabljajo za napovedovanje denarnih tokov, ocenjevanje tveganj in zaznavanje nepravilnosti v finančnih transakcijah.

Ena izmed pomembnih aplikacij umetne inteligence v financah je odkrivanje prevar. Algoritmi lahko na podlagi analize velikega števila transakcij prepoznajo nenavadne vzorce, ki lahko kažejo na goljufije. Takšna uporaba umetne inteligence prispeva k hitrejšemu odzivanju in zmanjševanju finančnih izgub (Sharda et al., 2018).

Umetna inteligenca se uporablja tudi pri kreditnem odločanju in ocenjevanju tveganj. Na podlagi analize različnih podatkov lahko sistemi ocenijo verjetnost neplačila in s tem podprejo odločitve glede odobritve kreditov ali naložb. Kljub temu se pojavljajo vprašanja glede pravičnosti takšnih odločitev, saj lahko algoritmi odražajo pristranskost podatkov, na katerih temeljijo (Dwivedi et al., 2021).

Uporaba umetne inteligence v logistiki in planiranju

Logistika in planiranje predstavljata področji, kjer ima umetna inteligenca velik potencial za izboljšanje odločanja. Podjetja se soočajo z izzivi, kot so upravljanje zalog, optimizacija dobavnih verig in načrtovanje proizvodnje. Umetna inteligenca omogoča analizo podatkov iz različnih virov in podporo pri sprejemanju odločitev na teh področjih.

Na področju upravljanja zalog umetna inteligenca pomaga pri napovedovanju povpraševanja in določanju optimalnih količin zalog. To podjetjem omogoča zmanjševanje stroškov skladiščenja in hkrati zagotavljanje razpoložljivosti izdelkov. Podobno se umetna inteligenca uporablja pri optimizaciji dobavnih verig, kjer pomaga pri izbiri dobaviteljev, načrtovanju transporta in zmanjševanju zamud (Wamba et al., 2017).

Avtorji poudarjajo, da je uspešnost uporabe umetne inteligence v logistiki močno odvisna od kakovosti podatkov in stopnje integracije informacijskih sistemov. Brez ustrezne podatkovne podpore tudi napredni algoritmi ne morejo zagotoviti kakovostnih rezultatov (Günther et al., 2017).

Uporaba umetne inteligence v kadrovskem managementu

V kadrovskem managementu se umetna inteligenca uporablja za podporo pri odločanju o izbiri zaposlenih, razvoju kompetenc in upravljanju kadrovskih procesov. Podjetja umetno inteligenco uporabljajo za analizo življenjepisov, ocenjevanje kompetenc in napovedovanje zaposlenih.

Takšne rešitve lahko prispevajo k večji učinkovitosti kadrovskih procesov, vendar hkrati odpirajo pomembna etična vprašanja. Algoritmi, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih, lahko ohranjajo obstoječe pristranskosti in s tem vplivajo na pravičnost odločitev. Zato avtorji poudarjajo pomen nadzora nad uporabo umetne inteligence na tem področju in vlogo človeka pri končnih odločitvah (Huang & Rust, 2021).

Kritična presoja primerov uporabe umetne inteligence

Primeri uporabe umetne inteligence v podjetjih potrjujejo ugotovitve iz teoretičnega dela, da tehnologija lahko pomembno prispeva k izboljšanju odločanja, vendar njena učinkovitost ni samoumevna. Iz primerov je razvidno, da imajo največ koristi podjetja, ki umetno inteligenco uvajajo postopno in jo uporabljajo kot podporo obstoječim procesom odločanja. Nasprotno pa primeri opozarjajo, da lahko nekritična uporaba tehnologije vodi v nove oblike tveganj, zlasti kadar podjetja zanemarijo kakovost podatkov ali vlogo zaposlenih. To potrjuje ugotovitve avtorjev, ki poudarjajo pomen organizacijskega in človeškega dejavnika pri uporabi umetne inteligence.

Če primerjamo primere uporabe po posameznih področjih, je razvidno, da umetna inteligenca največ koristi prinese tam, kjer so cilji jasno določeni, procesi stabilni, podatki pa dovolj kakovostni. V literaturi se sicer pogosto poudarja učinkovitost in prihranki, vendar primeri hkrati pokažejo, da se tveganja hitro povečajo, kadar podjetje rezultate algoritmov uporablja nekritično ali brez razumevanja omejitev podatkov. Zato se zdi, da ključni dejavnik uspeha ni samo izbira "pravega" algoritma, temveč organizacijska sposobnost, da podjetje rezultate umetne inteligence umesti v proces odločanja, dodeli odgovornost in ohrani človeški nadzor. To potrjuje tudi stališče, da naj umetna inteligenca ostaja podporno orodje, končna odgovornost za odločitev pa mora ostati na strani človeka (H. Davenport & G. Harris, 2007; Raisch & Krakowski, 2021).

Podatki kot temelj odločanja z umetno inteligenco

Podatki predstavljajo osnovo za delovanje umetne inteligence in njeno uporabo pri podpori odločanju v podjetjih. Ne glede na naprednost algoritmov umetne inteligence njihova učinkovitost v veliki meri temelji na kakovosti podatkov, s katerimi razpolagajo. V poslovnem okolju se podjetja soočajo z vedno večjimi količinami podatkov, ki nastajajo pri vsakodnevem poslovanju, hkrati pa se povečuje tudi raznolikost podatkovnih virov. Prav zato postaja upravljanje podatkov ena izmed ključnih nalog poslovne informatike.

V literaturi se pogosto poudarja, da umetna inteligenca sama po sebi ne ustvarja vrednosti, temveč jo ustvarja šele v kombinaciji s kakovostnimi podatki in ustrezno uporabo rezultatov pri odločanju. Slabi ali neustrezni podatki lahko vodijo v napačne analize in posledično v napačne odločitve, kar ima lahko resne posledice za podjetje (Günther et al., 2017). Zato je razumevanje vloge podatkov ključno za razumevanje vloge umetne inteligence v poslovni informatiki.

Pomen kakovosti podatkov za odločanje

Kakovost podatkov se običajno opredeljuje skozi več vidikov, med katerimi so najpomembnejši točnost, popolnost, aktualnost in doslednost. Točni podatki pravilno odražajo dejansko stanje, popolni podatki vsebujejo vse potrebne informacije, aktualni podatki so pravočasni, dosledni podatki pa so usklajeni med različnimi sistemi. Če kateri koli izmed teh vidikov ni zagotovljen, se zmanjša uporabna vrednost podatkov za odločanje.

V praksi se podjetja pogosto soočajo s težavami, kot so podvajanje podatkov, pomanjkanje standardizacije in neustrezno vzdrževanje podatkovnih baz. Takšne težave se lahko še dodatno izrazijo pri uporabi umetne inteligence, saj algoritmi obdelujejo velike količine podatkov in lahko napake v podatkih hitro razširijo na celoten sistem. V literaturi je to pogosto opisano z izrazom "garbage in, garbage out", ki poudarja, da kakovost izhodnih rezultatov ne more biti boljša od kakovosti vhodnih podatkov (Provost & Fawcett, 2013).

Umetna inteligenca lahko v določenih primerih pomaga pri izboljševanju kakovosti podatkov, na primer z odkrivanjem napak ali manjkajočih vrednosti. Vendar pa ne more nadomestiti sistematičnega pristopa k upravljanju podatkov. Podjetja morajo zato vzpostaviti ustrezne procese in odgovornosti za zagotavljanje kakovosti podatkov, če želijo umetno inteligenco učinkovito uporabljati pri odločanju (Wamba et al., 2017).

Pristranskost podatkov in vpliv na odločitve

Poleg splošne kakovosti podatkov je pomembno tudi vprašanje pristranskosti podatkov. Pristranskost se pojavi, kadar podatki ne odražajo realnega stanja ali kadar so sistematično nagnjeni v določeno smer. V poslovnem okolju se lahko pristranskost pojavi zaradi nepopolnega zajema podatkov, zgodovinskih praks ali subjektivnih odločitev pri zbiranju podatkov.

Če umetna inteligenca temelji na pristranskih podatkih, lahko takšno pristranskost reproducira ali celo okrepi. To je še posebej problematično na področjih, kot so kadrovske odločitve, kreditno odločanje ali ocenjevanje uspešnosti, kjer lahko pristranskost vodi v nepošteno ali diskriminatorne odločitve (Dwivedi et al., 2021). Zato avtorji poudarjajo potrebo po kritični presoji podatkov in rezultatov, ki jih ponuja umetna inteligenca.

Zmanjševanje pristranskosti zahteva zavesten in sistematičen pristop. Podjetja morajo razumeti izvore svojih podatkov, preverjati njihove omejitve in v proces odločanja vključevati človeški nadzor. Umetna inteligenca lahko sicer ponudi analitično podporo, vendar končne odločitve ne bi smele temeljiti izključno na algoritmih.

Upravljanje podatkov v poslovni informatiki

Upravljanje podatkov predstavlja organizacijski in tehnični okvir, ki omogoča učinkovito uporabo podatkov v podjetju. Vključuje procese zbiranja, shranjevanja, integracije, zaščite in uporabe podatkov. Poslovna informatika ima pri tem osrednjo vlogo, saj povezuje tehnične rešitve z organizacijskimi potrebami.

Eden izmed ključnih izzivov upravljanja podatkov je integracija podatkov iz različnih virov. Podjetja pogosto uporabljajo več informacijskih sistemov, ki niso vedno med seboj povezani. To lahko vodi v nepopolne ali nasprotujoče si informacije, kar otežuje odločanje. Umetna inteligenca sicer omogoča povezovanje različnih podatkovnih virov, vendar brez ustrezne podatkovne arhitekture ne more doseči optimalnih rezultatov (Laudon & Laudon, 2004).

Poleg tehničnih vidikov ima upravljanje podatkov tudi pomembno organizacijsko razsežnost. Podjetja morajo jasno opredeliti odgovornosti za podatke, vzpostaviti pravila za njihovo uporabo in zagotoviti ustrezno raven varnosti. To je še posebej pomembno v kontekstu umetne inteligence, kjer se obdelujejo velike količine občutljivih podatkov.

Povezava med podatki, umetno inteligenco in odločanjem

Umetna inteligenca, podatki in odločanje so v poslovni informatiki tesno povezani. Podatki predstavljajo vhod, umetna inteligenca analitični mehanizem, odločanje pa končni cilj. Če katera koli izmed teh komponent ne deluje ustrezno, se zmanjša učinkovitost celotnega sistema.

Avtorji poudarjajo, da uspešna uporaba umetne inteligence pri odločanju zahteva celosten pristop, ki vključuje tehnične, organizacijske in človeške dejavnike. Podjetja, ki se osredotočajo zgolj na tehnološki vidik, pogosto ne dosežejo pričakovanih rezultatov. Nasprotno pa podjetja, ki umetno inteligenco vključujejo v širši okvir poslovne informatike in odločanja, poročajo o večjih koristih (H. Davenport & G. Harris, 2007).

Avtorji se enotno strinjajo, da podatki predstavljajo temelj uporabe umetne inteligence pri odločanju, vendar opozarjajo, da sama količina podatkov ne zagotavlja kakovostnih rezultatov. Pregled literature kaže, da se številne težave pri uporabi umetne inteligence ne pojavljajo zaradi tehnologije same, temveč zaradi neustreznega upravljanja podatkov. Na tej podlagi je mogoče zaključiti, da umetna inteligenca ne more nadomestiti sistematičnega pristopa k upravljanju podatkov, temveč ga kvečjemu še bolj izpostavi kot ključen dejavnik uspešnega odločanja.

Metodološki pristop

Ta članek temelji na teoretičnem raziskovalnem pristopu, ki vključuje pregled in analizo znanstvene literature s področja umetne inteligence, poslovne informatike in odločanja v podjetjih. Teoretični pristop je bil izbran zaradi obsežnosti in aktualnosti obravnavane tematike ter možnosti celovite analize brez izvajanja empirične raziskave.

Viri so bili izbrani na podlagi njihove relevantnosti, znanstvene kakovosti in aktualnosti. Analiza literature je potekala s primerjavo ugotovitev posameznih avtorjev ter z identifikacijo skupnih tem in razlik v njihovih pogledih.

Omejitev članka predstavlja teoretični pristop, saj ugotovitve temeljijo na interpretaciji obstoječe literature. Kljub temu analiza ponuja zanesljivo osnovo za razumevanje vloge umetne inteligence v poslovni informatiki in njenega vpliva na odločanje v podjetjih.

Sinteza literature kaže, da umetna inteligenca v poslovni informatiki prispeva k boljšemu odločanju predvsem kot orodje za analizo podatkov in podporo pri kompleksnih odločitvah, vendar njen učinek ni avtomatičen. Ključne omejitve so povezane s kakovostjo podatkov, preglednostjo algoritmov in organizacijskimi dejavniki, kot so znanje uporabnikov, kultura odločanja in odgovornost za končne odločitve. Na podlagi pregleda virov se zdi najbolj smiselna usmeritev hibridni pristop, pri katerem umetna inteligenca dopolnjuje človeško presojo, ne pa da jo nadomešča. S tem se zmanjšajo tveganja nekritične avtomatizacije in se bolje izkoristi dodana vrednost tehnologije v realnem poslovnem okolju.

Zaključek

Namen tega teoretičnega članka je bil poglobljeno analizirati, kako umetna inteligenca v okviru poslovne informatike prispeva k izboljšanju odločanja v podjetjih. Raziskovalno vprašanje se ni nanašalo zgolj na ugotavljanje, ali umetna inteligenca vpliva na odločanje, temveč predvsem na razumevanje mehanizmov, preko katerih do tega vpliva dejansko prihaja. Na podlagi pregleda in sinteze znanstvene literature je mogoče zaključiti, da umetna inteligenca prispeva k izboljšanju odločanja tako, da bistveno razširi in nadgradi vlogo klasičnih informacijskih sistemov, spremeni način obdelave podatkov ter odločevalcem omogoči bolj poglobljeno, pravočasno in utemeljeno presojo.

V okviru poslovne informatike so bili klasični informacijski sistemi tradicionalno usmerjeni predvsem v zbiranje, shranjevanje in poročanje podatkov, kar je podjetjem omogočalo predvsem pregled nad preteklim poslovanjem. Takšen pristop je bil uporaben v stabilnejšem okolju, vendar je imel omejeno vrednost pri odločanju v dinamičnih in negotovih razmerah, kjer odločevalci potrebujejo več kot zgolj retrospektivne informacije. Umetna inteligenca ta omejen pristop presega, saj informacijskim sistemom dodaja analitične in učne zmožnosti, s katerimi se podatki ne obravnavajo več zgolj opisno, temveč postanejo osnova za razumevanje vzorcev, odnosov in prihodnjih trendov. Ključni prispevek umetne inteligence se pri tem kaže v prehodu od opisne k napovedni in priporočilni analitiki, saj sistemi ne odgovarjajo več le na vprašanje, kaj se je že zgodilo, temveč omogočajo ocenjevanje, kaj se bo verjetno zgodilo v prihodnosti in kakšne posledice imajo različne odločitvene možnosti. Odločevalci tako niso več omejeni na pogled v preteklost, temveč lahko svoje odločitve utemeljujejo na ocenah prihodnjih scenarijev, kar je še posebej pomembno v razmerah negotovosti, kjer imajo napačne odločitve lahko pomembne poslovne posledice.

Umetna inteligenca izboljšuje odločanje tudi s tem, da omogoča povezovanje in celovito obravnavo podatkov iz različnih poslovnih področij. V klasičnih informacijskih sistemih so bili podatki pogosto razpršeni po različnih sistemih in obravnavani ločeno, kar je omejevalo celovit pogled na poslovanje. Umetna inteligenca omogoča integracijo podatkov iz financ, prodaje, marketinga, logistike in drugih področij ter njihovo skupno analizo. Odločanje tako temelji na širšem razumevanju poslovnih razmer, ne zgolj na posameznih kazalnikih ali poročilih, kar prispeva k bolj usklajenim in premišljenim odločitvam.

Pomemben prispevek umetne inteligence k izboljšanju odločanja se kaže tudi v zmanjševanju kognitivnih omejitev odločevalcev. Poslovno odločanje pogosto poteka v razmerah časovnega pritiska, nepopolnih informacij in visoke kompleksnosti. Umetna inteligenca lahko prevzame del analitičnega bremena, saj hitro obdelava velike količine podatkov, prepozna zakonitosti in opozori na pomembne vzorce ali odstopanja. S tem ne nadomešča človeške presoje, temveč jo podpira in razbremenjuje, kar omogoča, da se odločevalci osredotočijo na interpretacijo rezultatov in strateški vidik odločanja.

Analiza literature je pokazala, da je vpliv umetne inteligence na izboljšanje odločanja najbolj izrazit na operativni in taktični ravni. Na teh ravneh so odločitve pogosto ponavljajoče, strukturirane in podatkovno intenzivne, kar omogoča učinkovito uporabo umetne inteligence. Umetna inteligenca lahko na teh ravneh prispeva k večji učinkovitosti, zmanjševanju napak, večji doslednosti odločitev in optimizaciji poslovnih procesov. Na strateški ravni ima umetna inteligenca predvsem podporno vlogo, saj pomaga pri analizi dolgoročnih trendov, scenarijev in tveganj, vendar končne odločitve ostajajo v domeni vodstva podjetja, saj vključujejo širši kontekst, vrednote in odgovornost.

Pomembna ugotovitev članka je, da umetna inteligenca izboljšuje odločanje le pod določenimi pogoji. Sama tehnologija ne zagotavlja boljših odločitev, če ni ustrezno vključena v poslovno informatiko in organizacijske procese. Ključen dejavnik pri tem so kakovost podatkov, znanje uporabnikov ter organizacijska kultura odločanja. Slabi, nepopolni ali pristranski podatki lahko vodijo v napačne analize, kar pomeni, da umetna inteligenca ne more nadomestiti potrebe po sistematičnem upravljanju podatkov, temveč to potrebo še dodatno poudari. Literatura poudarja tudi pomen hibridnega pristopa k odločanju, pri katerem umetna inteligenca deluje kot podporno orodje, končna odločitev pa ostaja na strani človeka. Takšen pristop omogoča združevanje analitičnih prednosti umetne inteligence s človeško presojo,

izkušnjami in etičnimi vidiki odločanja. Preveliko in nekritično zanašanje na algoritme lahko namreč vodi v zmanjšano kritično razmišljanje in povečano tveganje napačnih odločitev, zlasti v kompleksnih in nepredvidljivih situacijah.

Kljub številnim prednostim uporabe umetne inteligence literatura opozarja tudi na izzive, kot so netransparentnost algoritmov, etična vprašanja in odpor zaposlenih do uvajanja novih tehnologij. Ti izzivi kažejo, da izboljšanje odločanja z umetno inteligenco ni zgolj tehnično vprašanje, temveč zahteva celosten pristop, ki vključuje tudi organizacijske in človeške vidike.

Omejitev tega članka predstavlja teoretični raziskovalni pristop, saj ugotovitve temeljijo na analizi obstoječe literature in niso empirično preverjene v konkretnem poslovnem okolju. Kljub temu članek ponuja poglobljeno razumevanje kako umetna inteligenca v okviru poslovne informatike prispeva k izboljšanju odločanja v podjetjih ter predstavlja trdno izhodišče za nadaljnje empirične raziskave. Smiselno bi bilo preučiti dejansko uporabo umetne inteligence v podjetjih, njen vpliv na kakovost odločanja ter vlogo organizacijskih in človeških dejavnikov pri uspešnosti njene uporabe v različnih panogah.

Viri in literatura:

1. Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., & Eirug, A. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.
2. Günther, W. A., Mehrizi, M. H. R., Huysman, M., & Feldberg, F. (2017). Debating big data: A literature review on realizing value from big data. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 191–209.
3. H. Davenport, T., & G. Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*.
4. Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50.
5. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
6. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
7. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson Educación.
8. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.
9. Moro, S., Cortez, P., & Rita, P. (2014). A data-driven approach to predict the success of bank telemarketing. *Decision Support Systems*, 62, 22–31.
10. Norvig, P., & Russell, S. J. (1995). *Artificial intelligence a modern approach*. Prentice hall.
11. Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. "O'Reilly Media, Inc."
12. Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
13. Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2018). Business intelligence, analytics, and data science: a managerial perspective. (No Title).
14. Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.
15. Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356–365.

URŠKA TREBUŠAK

Povzetek: V članku je bila obravnavana promocija podjetja Mercator d.o.o. kot uglednega delodajalca z uporabo družbenih omrežij, s poudarkom na privabljanju mladih novozaposlenih. Raziskava je temeljila na analizi strokovne in znanstvene literature s področja digitalnega marketinga in delodajalske znamke. Ugotovljeno je bilo, da strateška uporaba družbenih omrežij pomembno prispeva k večji privlačnosti podjetja za mlade kadre ter kreptvi njegovega ugleda na trgu dela.

Ključne besede: družbena omrežja, delodajalska znamka, privabljanje mladih kadrov, digitalni marketing.

PROMOCIJA PODJETJA MERCATOR D.O.O. KOT UGLEDNEGA DELODAJALCA Z UPORABO DRUŽBENIH OMREŽIJ

Uvod

Spremembe na trgu dela in pospešena digitalizacija komunikacijskih kanalov pomembno vplivajo na načine, s katerimi podjetja nagovarjajo potencialne zaposlene. Globalizacija, tehnološki napredek ter demografski trendi so povzročili povečano konkurenco za usposobljene kadre, pri čemer se podjetja vse pogosteje soočajo s pomanjkanjem delovne sile, zlasti v dejavnostih, kjer je potrebna stalna prisotnost zaposlenih in prilagodljivost delovnega časa. V takšnih razmerah postaja učinkovita promocija podjetja kot delodajalca eden ključnih dejavnikov uspešnega zaposlovanja.

Mlajše generacije pri iskanju zaposlitvenih priložnosti uporabljajo drugačne pristope kot starejše generacije. Družbena omrežja so postala osrednji vir informacij o podjetjih, njihovih vrednotah, organizacijski kulturi in delovnem okolju. Kandidati se pri oblikovanju prvega vtisa o podjetju pogosto ne zanašajo več zgolj na uradne spletne strani ali zaposlitvene oglase, temveč aktivno spremljajo prisotnost podjetij na družbenih omrežjih ter mnenja drugih uporabnikov (Kaplan & Haenlein, 2010). Zaradi tega se je vloga družbenih omrežij v zadnjih letih bistveno razširila, saj ne predstavljajo več zgolj kanala za promocijo izdelkov in storitev, temveč tudi pomembno orodje za predstavitev podjetij v vlogi delodajalca.

V strokovni literaturi se je uveljavil koncept zaznane podobe podjetja kot delodajalca, ki se nanaša na percepcijo podjetja v očeh sedanjih in potencialnih zaposlenih. Raziskave dodatno poudarjajo, da je zaznana podoba delodajalca eden ključnih dejavnikov pri odločitvah kandidatov za prijavo na delovno mesto, saj vpliva na zaznavo delovnega okolja, organizacijske kulture in dolgoročnih kariernih priložnosti (Lievens & Slaughter, 2016). Podjetja, ki uspešno komunicirajo svoje vrednote, delovne pogoje in možnosti razvoja, imajo večjo verjetnost, da pritegnejo kakovostne kandidate ter zmanjšajo fluktuacijo zaposlenih.

Družbena omrežja predstavljajo učinkovit komunikacijski kanal za sistematično in načrtno posredovanje informacij o delovnem okolju, vrednotah in zaposlitvenih priložnostih. Omogočajo hitro širjenje informacij, interakcijo s potencialnimi kandidati ter predstavitev podjetja na bolj osebni in avtentičen način, kar prispeva k večji prepoznavnosti podjetja in kreptvi njegovega ugleda na trgu dela (Chaffey, 2023). Tematika članka je usmerjena v promocijo podjetja Mercator d.o.o. kot uglednega delodajalca z uporabo družbenih omrežij, s poudarkom na privabljanju mladih in novozaposlenih. Namen članka je predstaviti vlogo družbenih omrežij pri oblikovanju in komuniciranju podobe podjetja kot delodajalca ter analizirati njihove prednosti pri nagovarjanju mlajših generacij. Cilj članka je prikazati, kako lahko strateška in premišljena uporaba družbenih omrežij kot dela celostnega digitalnega komuniciranja prispeva k večji privlačnosti podjetja Mercator d.o.o. za potencialne zaposlene ter kreptvi njegovega ugleda na trgu dela (Kannan & Li, 2017).

Namen članka je odgovoriti na sledeče raziskovalno vprašanje: Kako lahko strateška uporaba družbenih omrežij prispeva k večji privlačnosti podjetja Mercator d.o.o. kot delodajalca med mlajšimi generacijami na trgu dela?

Trg dela in značilnosti mladih iskalcev zaposlitve

Trg dela se sooča s številnimi strukturnimi spremembami, ki so posledica demografskih gibanj, tehnološkega razvoja in spremenjenih pričakovanj zaposlenih. Starajoče se prebivalstvo, nizka stopnja brezposelnosti in večja mobilnost delovne sile ustvarjajo razmere, v katerih imajo iskalci zaposlitve vse večjo pogajalsko moč. To še posebej velja za mlade, ki na trg dela vstopajo z drugačnimi pričakovanji glede zaposlitve in delovnih pogojev.

Mladi iskalci zaposlitve, zlasti pripadniki generacije Z, dajejo večji poudarek ravnotežju med delom in prostim časom, možnostim osebnega in strokovnega razvoja ter pozitivnemu in spodbudnemu delovnemu okolju. Plača sicer ostaja pomemben dejavnik, vendar pogosto ni več edino merilo pri izbiri delodajalca. Mladi vse pogostejše ocenjujejo podjetja tudi na podlagi odnosov med zaposlenimi, načina vodenja ter skladnosti vrednot podjetja z lastnimi prepričanji. Mlajše generacije zaposlenih dajejo večji poudarek fleksibilnosti, smiselnosti dela in skladnosti vrednot organizacije z lastnimi prepričanji, kar zahteva prilagoditev načinov komuniciranja in zaposlovanja (Twenge, 2017). Mladi iskalci zaposlitve hkrati pričakujejo hitro in transparentno komunikacijo, večjo vključenost v zaposlitvene procese ter jasno predstavitev organizacijske kulture in vrednot, kar povečuje pomen digitalnih komunikacijskih kanalov in družbenih omrežij pri zaposlovanju (Schroth, 2019).

Pri iskanju informacij o delodajalcih se mladi v veliki meri zanašajo na digitalne vire in družbena omrežja, kjer lahko hitro dostopajo do različnih vsebin, izkušenj zaposlenih in javno dostopnih mnenj. Takšen način iskanja informacij jim omogoča primerjavo več delodajalcev v kratkem času ter oblikovanje celostne predstave o podjetju še pred oddajo prijave (Kaplan & Haenlein, 2010).

Podjetja, ki tem pričakovanjem ne sledijo in niso prisotna na komunikacijskih kanalih, ki jih mladi uporabljajo, lahko izgubijo konkurenčno prednost pri pridobivanju ustreznih kadrov.

Prilagajanje komunikacije mlajšim generacijam zato postaja pomemben strateški izziv sodobnih organizacij. To ne pomeni zgolj prisotnosti na družbenih omrežjih, temveč tudi prilagoditev vsebin, tona komunikacije in načinov nagovarjanja, ki so mladim razumljivi in sprejemljivi.

Vloga družbenih omrežij pri zaposlovanju

Družbena omrežja predstavljajo vse pomembnejši komunikacijski kanal na področju zaposlovanja, saj podjetjem omogočajo neposreden, hiter in ciljno usmerjen stik s potencialnimi kandidati. V primerjavi s klasičnimi zaposlitvenimi portali, ki so praviloma omejeni na objavo prostih delovnih mest, družbena omrežja omogočajo širšo in bolj celostno predstavitev podjetja, njegove organizacijske kulture ter vsakdanjega delovnega okolja. S tem se zmanjšuje informacijska asimetrija med delodajalcem in kandidati ter povečuje transparentnost zaposlitvenih postopkov (Chaffey, 2023). Raziskave kažejo, da družbena omrežja postajajo vse pomembnejše orodje za zaposlovanje, saj omogočajo širši doseg kandidatov, večjo interaktivnost ter učinkovitejšo prilagoditev zaposlitvenih sporočil ciljnim skupinam (Nikolaou, 2014). Empirične študije so pokazale, da pozitivno izraženo word-of-mouth (ustno sporočanje in priporočila) pomembno vpliva na zaznavo organizacije kot potencialnega delodajalca, kar lahko okrepi organizacijsko privlačnost in izboljša zaposlitvene odločitve kandidatov (Van Hoya & Lievens, 2009).

Raziskave kažejo, da znanje in predstave iskalcev zaposlitve o delodajalcu, ki temeljijo na različnih informacijskih virih, pomembno vplivajo na njihovo zaznavo podjetja in odločitev za prijavo na delovno mesto (Cable & Turban, 2001).

Pomembna prednost družbenih omrežij je njihova interaktivnost. Kandidati lahko na objavljene vsebine reagirajo, postavljajo vprašanja in delijo svoje izkušnje, kar omogoča dvosmerno komunikacijo med podjetjem in iskalci zaposlitve. Takšna oblika komunikacije prispeva k večjemu zaupanju kandidatov ter ustvarja občutek dostopnosti in odprtosti podjetja. Poleg tega družbena omrežja omogočajo segmentacijo ciljnih skupin, kar podjetjem omogoča, da zaposlitvena sporočila prilagodijo različnim profilom kandidatov glede na starost, izobrazbo ali interesna področja.

Vloga družbenih omrežij pri zaposlovanju se kaže tudi v hitrosti širjenja informacij. Objave o prostih delovnih mestih se lahko v zelo kratkem času razširijo med veliko število uporabnikov, kar povečuje doseg zaposlitvenih kampanj. To je še posebej pomembno v panogah, kjer je povpraševanje po delovni sili veliko in je potrebno hitro zapolnjevanje prostih delovnih mest. Hkrati družbena omrežja omogočajo stalno prisotnost podjetja v zavesti potencialnih kandidatov, tudi kadar ti aktivno ne iščejo zaposlitve.

Kljub številnim prednostim pa uporaba družbenih omrežij pri zaposlovanju prinaša tudi določene izzive. Podjetja morajo nameniti ustrezno pozornost kakovosti in doslednosti objavljenih vsebin, saj lahko neprimerna ali nekonsistentna komunikacija negativno vpliva na zaznavo podjetja. Prav tako je potrebno upoštevati etične in pravne vidike, zlasti na področju varstva osebnih podatkov in enakopravne obravnave kandidatov. Uspešna uporaba družbenih omrežij pri zaposlovanju zato zahteva strateški pristop, jasno opredeljene cilje in stalno spremljanje odzivov javnosti.



Slika 1: Prikaz družbenega omrežja na zaslonu mobilnega telefona, ki simbolizira digitalno promocijo, interakcijo in motivacijo uporabnikov za angažiranost prek socialnih platform.

Vir: Unsplash (n. d.), Unsplash Licence, <https://images.unsplash.com/photo-1611926653458-09294b3142bf?q=80&w=1470&auto=format&fit=crop&ixlib=rb-4.1.0&ixid=M3wxMjA3fDB8MHxwaG90by1wYWdlfHx8fGVufDB8fHx8fA%3D%3D>

Promocija podjetja kot delodajalca

Promocija podjetja kot delodajalca vključuje vse aktivnosti, s katerimi organizacija načrtno komunicira svojo podobo, vrednote, delovne pogoje ter možnosti razvoja zaposlenih. Namen takšne promocije je povečati zanimanje potencialnih zaposlenih, izboljšati zaznavo podjetja na trgu dela ter dolgoročno prispevati k stabilnosti in kakovosti kadrovske strukture. V razmerah, ko se podjetja soočajo s pomanjkanjem delovne sile, postaja to področje vse pomembnejši del strateškega upravljanja človeških virov.

Učinkovita promocija podjetja kot delodajalca temelji na skladnosti med komuniciranimi vrednotami in dejanskim stanjem v organizaciji. Kandidati namreč vse pogosteje preverjajo verodostojnost informacij, ki jih podjetja posredujejo, in jih primerjajo z izkušnjami zaposlenih ter javno dostopnimi mnenji. Če obstaja razkorak med predstavljeno podobo in realnim delovnim okoljem, se lahko zaupanje kandidatov hitro zmanjša, kar negativno vpliva na uspešnost zaposlovanja.

Privlačnost delodajalca je tesno povezana z načinom komuniciranja vrednot, priložnosti razvoja in delovnih pogojev, pri čemer učinkovite strategije zaposlovanja pomembno vplivajo na zanimanje in vedenje potencialnih kandidatov (Breaguh, 2013).

Družbena omrežja omogočajo podjetjem, da svojo podobo kot delodajalca predstavijo na bolj oseben in avtentičen način. S pomočjo zgodb zaposlenih, prikazov vsakdanjih delovnih nalog ter predstavitev kariernih poti lahko podjetja potencialnim kandidatom ponudijo vpogled v organizacijsko kulturo, ki ga s klasičnimi komunikacijskimi kanali težje dosežejo. Takšne vsebine so še posebej učinkovite pri nagovarjanju mladih iskalcev zaposlitve, ki cenijo pristnost in transparentnost komunikacije (Chaffey, 2023).

Pomemben vidik promocije podjetja kot delodajalca je tudi dolgoročna naravnost. Gre za proces, ki zahteva stalno prisotnost in dosledno komunikacijo, ne zgolj občasne zaposlitvene kampanje. Podjetja, ki sistematično vlagajo v to področje, lahko dolgoročno zmanjšajo stroške zaposlovanja, izboljšajo kakovost prijav ter okrepijo pripadnost zaposlenih. Promocija podjetja kot delodajalca ima pomembno vlogo pri pridobivanju in zadrževanju zaposlenih ter vpliva na zaznavo podjetja na trgu dela, saj oblikuje pričakovanja kandidatov glede organizacijske kulture, vrednot in delovnih pogojev (Backhaus, 2016).



Slika 2: Vizualne komunikacije na družbenih omrežjih na zaslonu pametnega telefona, ki ilustrira digitalno interakcijo in deljenje vsebin med uporabniki.
Vir: Unsplash (n. d.), Unsplash Licence. <https://images.unsplash.com/photo-1722172597269-d911054badb9?q=80&w=1074&auto=format&fit=crop&ixlib=rb-4.1.0&ixid=M3wxMjA3fDB8MHxwaG90by1wYWdlfHx8fGVufDB8fHx8fA%3D%3D>

Družbena omrežja kot orodje za privabljanje mladih kadrov

Pri promociji podjetja kot delodajalca ima pravilna izbira družbenih omrežij ključno vlogo, saj se različne platforme razlikujejo glede na strukturo uporabnikov, način komunikacije in vrste vsebin, ki so na njih učinkovite. Mladi iskalci zaposlitve največ časa preživijo na platformah, kot so Instagram, TikTok in YouTube, kjer prevladujejo vizualne in video vsebine, medtem ko LinkedIn omogoča bolj formalno, strokovno in karierno usmerjeno komunikacijo (Kaplan & Haenlein, 2010). Uspešna strategija privabljanja mladih kadrov zato temelji na kombinaciji več platform, pri čemer mora biti komunikacija prilagojena značilnostim vsakega posameznega omrežja.

Instagram in TikTok omogočata podjetjem, da na kreativen in sproščen način predstavijo delovno okolje, zaposlene ter vsakdanje delovne procese. Kratki video posnetki, zgodbe in fotografije omogočajo avtentičen vpogled v organizacijsko kulturo ter prispevajo k oblikovanju pozitivnega prvega vtisa o podjetju. Takšne vsebine so za mlade še posebej privlačne, saj omogočajo hitro in enostavno zaznavo vzdušja v podjetju ter odnosov med zaposlenimi. LinkedIn ima v kontekstu zaposlovanja nekoliko drugačno vlogo, saj omogoča bolj poglobljeno predstavitev delovnih mest, kariernih poti in strokovnih dosežkov podjetja. Platforma je primerna za komunikacijo z diplomanti, iskalci prve zaposlitve ter kandidati, ki že imajo določene delovne izkušnje. Na LinkedInu podjetja pogosto objavljajo zaposlitvene oglase, predstavitev projektov in informacije o razvoju zaposlenih, kar prispeva k večji kredibilnosti podjetja na trgu dela.

Učinkovite vsebine za mlade kandidate vključujejo predstavitev zaposlenih, prikaze vsakdanjega dela, informacije o možnostih izobraževanja in napredovanja ter vsebine, ki poudarjajo vrednote podjetja. Mladi kandidati cenijo sproščeno, transparentno in verodostojno komunikacijo, zato preveč formalna ali izrazito oglaševalska sporočila pogosto ne dosegajo želenega učinka. Podjetja morajo zato vsebine in slog sporočanja prilagoditi značilnostim posamezne platforme ter pričakovanjem ciljne skupine (Chaffey, 2023). Pomemben vidik uporabe družbenih omrežij pri privabljanju mladih kadrov je tudi interaktivnost. Možnost komentiranja, deljenja vsebin in

neposrednega komuniciranja omogoča večjo vključenost potencialnih kandidatov ter prispeva k občutku bližine med podjetjem in iskalci zaposlitve. Takšna interakcija lahko pomembno vpliva na zaznavo podjetja kot odprtega in dostopnega delodajalca.



Slika 3: Prikaz različnih aplikacij družbenih omrežij na zaslonih pametnih telefonov, ki ilustrira digitalno komunikacijo in promocijo ter interakcijo uporabnikov na socialnih platformah.

Vir: Unsplash (n.d.), Unsplash Licence, <https://images.unsplash.com/photo-1690192699379-fb68bb749eaa?q=80&w=1170&auto=format&fit=crop&ixlib=rb-4.1.0&ixid=M3wxMjA3fDB8MHxwaG90by1wYWdlfHx8fGVufDB8fHx8fA%3D%3D>

Promocija podjetja Mercator d.o.o. prek družbenih omrežij

Mercator d.o.o. je eno največjih trgovskih podjetij v Sloveniji in pomemben delodajalec z velikim številom zaposlenih v različnih dejavnostih, od prodaje in logistike do administrativnih in vodstvenih funkcij. Zaradi obsega poslovanja in razpršenosti delovnih mest se podjetje nenehno sooča s potrebo po pridobivanju novih kadrov, zlasti na operativnih delovnih mestih, kjer je fluktuacija zaposlenih praviloma višja.

Družbena omrežja Mercatorju omogočajo, da potencialnim kandidatom na pregleden in dostopen način predstavi raznolikost delovnih mest ter možnosti zaposlitve znotraj organizacije. Objave o prostih delovnih mestih so pogosto dopolnjene z vizualnimi vsebinami, ki prikazujejo delovno okolje, sodelavce in vsakdanje delovne naloge. Takšen pristop omogoča kandidatom, da si že pred prijavo ustvarijo realno predstav o delu v podjetju.

Poleg obveščanja o prostih delovnih mestih družbena omrežja omogočajo Mercatorju tudi gradnjo dolgoročnega odnosa s potencialnimi kandidati. Z rednim objavljanjem vsebin, povezanih z organizacijsko kulturo, družbeno odgovornostjo in razvojem zaposlenih, podjetje krepi svojo prisotnost v zavesti iskalcev zaposlitve. To je še posebej pomembno pri mladih, ki pogosto spremljajo podjetja daljše časovno obdobje, preden se odločijo za prijavo na delovno mesto.

Učinki promocije prek družbenih omrežij

Redna in načrtna prisotnost podjetij na družbenih omrežjih pomembno vpliva na zaznavo podjetja kot sodobnega, odprtega in dostopnega delodajalca. Mladi iskalci zaposlitve so bolj naklonjeni podjetjem, ki so aktivna na komunikacijskih kanalih, ki jih sami pogosto uporabljajo, saj takšna prisotnost ustvarja občutek bližine in večje transparentnosti. Posledično se povečuje verjetnost, da se bodo kandidati odločili za oddajo prijave na prosto delovno mesto.

Eden izmed ključnih učinkov promocije prek družbenih omrežij je povečana prepoznavnost podjetja na trgu dela. Podjetja, ki redno objavljajo vsebine, povezane z delovnim okoljem, zaposlenimi in kariernimi priložnostmi, ostajajo dlje časa prisotna v zavesti potencialnih kandidatov. To je še posebej pomembno pri mladih, ki pogosto spremljajo podjetja daljše obdobje, preden se odločijo za vstop na trg dela ali menjavo zaposlitve.

Pozitivna zaznava podjetja kot delodajalca se lahko odrazi tudi v večjem številu in boljši kakovosti prijav. Kandidati, ki imajo pred prijavo boljši vpogled v delovno okolje in vrednote podjetja, so praviloma bolj motivirani in imajo realnejša pričakovanja glede zaposlitve. To lahko prispeva k večjemu ujemanju med kandidati in delodajalcem ter k zmanjšanju fluktuacije zaposlenih.

Zaključek

Prispevek je obravnaval vlogo družbenih omrežij pri promociji podjetja Mercator d.o.o. kot uglednega delodajalca, s poudarkom na privabljanju mladih in novozaposlenih. Na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature ter analize primera podjetja je bilo ugotovljeno, da družbena omrežja predstavljajo pomembno dopolnilo klasičnim pristopom k zaposlovanju ter učinkovit komunikacijski kanal za nagovarjanje mlajših generacij.

Na zastavljeno raziskovalno vprašanje, kako lahko strateška uporaba družbenih omrežij prispeva k večji privlačnosti podjetja kot delodajalca med mlajšimi generacijami, je mogoče odgovoriti, da premišljena in načrtna prisotnost podjetja na digitalnih platformah pozitivno vpliva na zaznavo podjetja kot sodobnega, dostopnega in verodostojnega delodajalca. Mladi iskalci zaposlitve večjo pozornost namenjajo podjetjem, ki na družbenih omrežjih ponujajo avtentične vsebine ter omogočajo vpogled v delovno okolje in organizacijsko kulturo. Na primeru podjetja Mercator d.o.o. se je pokazalo tudi, da uporaba družbenih omrežij omogoča širši doseg kandidatov, saj objave dosežejo tudi posameznike, ki o menjavi zaposlitve sicer ne razmišljajo.

Ključna ugotovitev prispevka je, da družbena omrežja niso zgolj podporni komunikacijski kanal, temveč pomemben strateški element promocije podjetja kot delodajalca. Njihova uspešnost je v veliki meri odvisna od strateške usmerjenosti in kakovosti komunikacije, ki zahteva stalno ustvarjanje vsebinsko ustreznih in verodostojnih vsebin ter spremljanje odzivov javnosti (Backhaus, 2016; Lievens & Slaughter, 2016).

Dodana vrednost članka se kaže v povezovanju teoretičnih izhodišč s praktičnim primerom podjetja Mercator d.o.o., kar ponuja uporabna izhodišča za prakso.

Prispevek ima tudi določene omejitve, saj temelji na kvalitativni analizi sekundarnih virov in ne vključuje empiričnih podatkov o zaznavah mladih kandidatov. Nadaljnje raziskave bi lahko z empiričnim pristopom in primerjalnimi analizami poglobile razumevanje vpliva družbenih omrežij na zaposlitvene odločitve mladih.

Viri, literatura in opombe:

1. Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
2. Breugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
3. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
4. Chaffey, D. (2023). What is digital marketing? Smart Insights. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/what-is-digital-marketing/>
5. Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
6. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
7. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
8. Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
9. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
10. Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books
11. Unsplash. (n.d.). Social media applications on smartphone screens [Photograph]. Unsplash. <https://images.unsplash.com/photo-1690192699379-fb68bb749eaa?q=80&w=1170&auto=format&fit=crop&ixlib=rb-4.1.0&ixid=M3wxMjA3fDB8MHxwaG90by1wYWdlfHx8fGVufDB8fHx8fA%3D%3D>
12. Unsplash. (n.d.). Social media communication on smartphone [Photograph]. Unsplash. <https://images.unsplash.com/photo-1722172597269-d911054badb9?q=80&w=1074&auto=format&fit=crop&ixlib=rb-4.1.0&ixid=M3wxMjA3fDB8MHxwaG90by1wYWdlfHx8fGVufDB8fHx8fA%3D%3D>
13. Unsplash. (n.d.). Social media feed on mobile phone screen [Photograph]. Unsplash. <https://images.unsplash.com/photo-1611926653458-09294b3142bf?q=80&w=1470&auto=format&fit=crop&ixlib=rb-4.1.0&ixid=M3wxMjA3fDB8MHxwaG90by1wYWdlfHx8fGVufDB8fHx8fA%3D%3D>

KLEMEN RADIČ

Povzetek: V prispevku je bila obravnavana uporaba velikih podatkov (Big Data) v poslovni informatiki kot podpora strateškemu odločanju in izboljševanju poslovne uspešnosti, s poudarkom na malih in srednje velikih podjetjih. Izbrana problematika je bila analizirana zaradi naraščajoče vloge podatkov pri digitalni transformaciji poslovnih procesov. Raziskava je temeljila na analizi strokovne in znanstvene literature ter primerjalnem pregledu sodobnih praks. Ugotovitve so pokazale, da učinkovita raba Big Data analitike prispeva k optimizaciji procesov, boljšemu razumevanju trga in večji konkurenčnosti organizacij.

Ključne besede: Big Data analitika, poslovna informatika, strateško odločanje.

UPORABA VELIKIH PODATKOV (BIG DATA) V POSLOVNI INFORMATIKI

Uvod

V teoriji poslovne informatike imajo informacijski sistemi osrednjo vlogo pri podpori poslovnemu odločanju in upravljanju organizacij. Klasični modeli poslovno-informacijskih sistemov so bili zasnovani predvsem za obdelavo strukturiranih podatkov in podporo operativnim ter taktičnim odločitvam, pri čemer je bila analiza večinoma usmerjena v preteklo poslovanje. Tak pristop je v teoriji dolgo veljal za temelj učinkovitega informacijskega upravljanja v organizacijah.

Z razvojem koncepta poslovne inteligence se je v teoriji poslovne informatike uveljavilo stališče, da organizacije potrebujejo naprednejše analitične pristope za podporo odločanju na strateški ravni. Teoretični modeli poslovne inteligence poudarjajo sistematično zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov z namenom pridobivanja celovitejšega vpogleda v poslovno okolje, pri čemer se postopno uveljavlja prehod od retrospektivnega poročanja k naprednejšim oblikam analitike.

Sodobna teorija poslovne informatike opozarja, da klasični sistemi poslovne inteligence vse težje zadostujejo zahtevam dinamičnega poslovnega okolja. Naraščajoča količina podatkov, njihova raznolikost ter hitrost nastajanja presegajo zmožnosti tradicionalnih informacijskih sistemov, kar je v teoriji vodilo k razvoju koncepta velikih podatkov oziroma Big Data. Big Data v teoretičnem smislu predstavlja nadgradnjo obstoječih analitičnih pristopov, saj omogoča obdelavo obsežnih, nestrukturiranih in sproti nastajajočih podatkov ter njihovo uporabo pri odločanju.

Teoretični pristopi poudarjajo, da Big Data bistveno razširja vlogo poslovne inteligence, saj omogoča razvoj napovedne in preskriptivne analitike ter boljšo podporo strateškemu odločanju. Hkrati teorija opozarja, da Big Data ne deluje zgolj kot tehnološka rešitev, temveč kot strateški poslovno-informacijski koncept, katerega učinkovitost je odvisna od njegove integracije v poslovne procese, organizacijsko strukturo in upravljalvske prakse.

Kljub obsežni teoretični obravnavi Big Data v poslovni informatiki pa ostaja odprto vprašanje, kako in v kolikšni meri Big Data dejansko prispeva k izboljšanju poslovne inteligence ter podpira strateško odločanje v organizacijah, zlasti v kontekstu malih in srednje velikih podjetij. Prav ta teoretična vrzel predstavlja izhodišče za nadaljnjo analizo.

Na tej podlagi prispevek obravnava naslednje raziskovalno vprašanje: Kako uporaba velikih podatkov (Big Data) v poslovni informatiki, na podlagi sodobnih teoretičnih pristopov, prispeva k izboljšanju poslovne inteligence in podpori strateškemu odločanju v organizacijah, zlasti v malih in srednje velikih podjetjih?

Cilj prispevka je na podlagi pregleda in sinteze strokovne ter znanstvene literature analizirati teoretična izhodišča Big Data v poslovni informatiki, pojasniti njegovo vlogo pri razvoju poslovne inteligence ter ovrednotiti njegov pomen za podporo strateškemu odločanju v sodobnih organizacijah.

Metodološki pristop

Prispevek temelji na preglednem (review) metodološkem pristopu, ki vključuje sistematično analizo strokovne in znanstvene literature s področja velikih podatkov, poslovne informatike in poslovne inteligence. Uporabljeni so bili relevantni znanstveni članki iz mednarodnih podatkovnih baz, kot so MDPI, ResearchGate in arXiv, ki obravnavajo teoretične in praktične vidike uporabe Big Data v poslovnem okolju.

Izbrani viri so bili analizirani z vidika njihove vsebinske povezanosti z raziskovalnim vprašanjem ter prispevka k razumevanju vloge Big Data v poslovno-informacijskih sistemih. Metodološki pristop omogoča sintezo obstoječih spoznanj in kritično ovrednotenje njihove uporabne vrednosti za poslovno prakso, zlasti v kontekstu strateškega odločanja in delovanja malih ter srednje velikih podjetij.

Razvoj in pomen Big Data v sodobnem poslovnem okolju

Razvoj koncepta velikih podatkov je tesno povezan z napredkom informacijsko-komunikacijskih tehnologij ter s pospešeno digitalizacijo poslovnih in družbenih procesov. V preteklosti so organizacije večinoma obvladovale omejene količine strukturiranih podatkov, ki so nastajali znotraj klasičnih informacijskih sistemov, kot so računovodski, proizvodni in kadrovske sistemi. Ti podatki so se uporabljali predvsem za poročanje o preteklem poslovanju in podporo operativnim odločitvam.

Z razvojem interneta, digitalnih platform, mobilnih tehnologij in interneta stvari se je obseg podatkov začel eksponentno povečevati. Podatki danes nastajajo v realnem času, prihajajo iz številnih zunanjih in notranjih virov ter so pogosto nestrukturirani ali polstrukturirani. Posledično tradicionalni informacijski sistemi niso več zadostovali za njihovo učinkovito obdelavo, kar je vodilo v razvoj novih pristopov, tehnologij in metod, ki jih danes združujemo pod pojmom Big Data.

V sodobnem poslovnem okolju Big Data ne predstavlja več zgolj tehničnega izziva, temveč pomemben strateški vir organizacij. Podatki postajajo primerljivi z drugimi ključnimi viri, kot so kapital, tehnologija in človeški viri. Organizacije, ki znajo podatke sistematično zbirati, analizirati in uporabiti pri odločanju, dosegajo boljše poslovne rezultate ter večjo prilagodljivost dinamičnim razmeram na trgu.

Pomen Big Data se kaže predvsem v njegovi sposobnosti celovitega zajema poslovnega okolja. Analitika velikih podatkov omogoča organizacijam, da pridobijo vpogled v vedenje strank, tržne trende, učinkovitost notranjih procesov ter vplive zunanjega okolja. Na podlagi teh informacij lahko podjetja pravočasno prepoznajo priložnosti in tveganja ter se nanje ustrezno odzovejo. Big Data s tem presega klasično vlogo poročanja in postaja orodje za proaktivno in strateško usmerjeno delovanje.

Pomemben vidik razvoja Big Data v poslovnem okolju je tudi sprememba v načinu odločanja. Medtem ko so se organizacije v preteklosti pogosto zanašale na izkušnje, intuicijo in omejene količine podatkov, sodobni pristopi temeljijo na podatkovno podprtem odločanju. Big Data omogoča sprejemanje odločitev na podlagi dejanskih vzorcev in trendov, kar zmanjšuje subjektivnost ter povečuje zanesljivost poslovnih odločitev.

Razvoj Big Data vpliva tudi na organizacijsko strukturo in poslovne modele podjetij. Pojavljajo se nove vloge, kot so podatkovni analitiki in podatkovni znanstveniki, hkrati pa se spreminjajo tudi odgovornosti managementa, ki mora razumeti pomen podatkov in jih vključevati v strateško načrtovanje. Poslovna informatika ima pri tem ključno vlogo, saj skrbi za povezovanje tehnologije, podatkov in poslovnih ciljev organizacije.

V sodobnem poslovnem okolju Big Data tako predstavlja temeljno izhodišče za razvoj konkurenčnih prednosti. Njegova vrednost se ne kaže zgolj v količini razpoložljivih podatkov, temveč predvsem v sposobnosti organizacij, da podatke učinkovito pretvorijo v uporabne informacije in znanje. Uspešna uporaba Big Data zahteva celosten pristop, ki vključuje ustrezno tehnološko infrastrukturo, jasno podatkovno strategijo ter razvoj analitičnih kompetenc zaposlenih (Ragazou et al., 2023).

Pojem in ključne značilnosti velikih podatkov

Veliki podatki (Big Data) predstavljajo pojem, ki se nanaša na obsežne količine podatkov, katerih velikost, raznolikost in hitrost nastajanja presegajo zmoglosti tradicionalnih informacijskih sistemov za učinkovito obdelavo, shranjevanje in analizo. Big Data ne opredeljuje zgolj količine podatkov, temveč celoten sklop tehnoloških, organizacijskih in analitičnih pristopov, ki omogočajo pridobivanje uporabnih informacij iz kompleksnih podatkovnih množic.

V strokovni in znanstveni literaturi se Big Data najpogosteje opredeljuje s pomočjo večdimenzionalnega modela V, ki ponazarja ključne značilnosti velikih podatkov. Osnovni model vključuje tri dimenzije: količino podatkov (volume), hitrost nastajanja in obdelave podatkov (velocity) ter raznolikost podatkov (variety). Sodobni pristopi model nadgrajujejo z dodatnimi dimenzijami, kot so verodostojnost podatkov (veracity), vrednost podatkov (value) in v nekaterih primerih tudi spremenljivost podatkov (variability).

Dimenzija količine podatkov se nanaša na ogromne podatkovne množice, ki nastajajo v sodobnem poslovnem okolju. Podatki prihajajo iz različnih virov, kot so informacijski sistemi organizacij, spletne platforme, družbena omrežja, senzorji in pametne naprave. Takšen obseg podatkov zahteva uporabo razpršenih sistemov za shranjevanje in obdelavo podatkov, ki omogočajo skalabilnost in zanesljivost delovanja. Hitrost podatkov se nanaša na tempo, s katerim podatki nastajajo, se prenašajo in obdelujejo. V sodobnih organizacijah se številni podatki ustvarjajo v realnem času ali skoraj realnem času, kar zahteva hitro analitično obdelavo in pravočasno podporo odločanju. Big Data analitika omogoča sprotno spremljanje poslovnih procesov in zunanjega okolja, kar predstavlja pomembno prednost v dinamičnem poslovnem okolju.

Raznolikost podatkov se nanaša na različne oblike podatkov, ki vključujejo strukturirane, polstrukturirane in nestrukturirane podatke. Poleg klasičnih podatkovnih zapisov Big Data vključuje tudi besedila, slike, videoposnetke, zvočne zapise in druge vrste podatkov, ki jih tradicionalni sistemi težko obdelujejo. Poslovna informatika ima pri tem ključno vlogo, saj omogoča integracijo različnih podatkovnih virov v enoten analitični okvir.

Verodostojnost podatkov predstavlja pomemben izziv pri uporabi Big Data, saj velike količine podatkov pogosto vključujejo netočne, nepopolne ali podvojene zapise. Kakovost podatkov neposredno vpliva na zanesljivost analiz in sprejetih odločitev, zato morajo organizacije vzpostaviti ustrezne mehanizme za preverjanje, čiščenje in upravljanje podatkov.

Posebno pomembna dimenzija Big Data je vrednost podatkov. Podatki sami po sebi nimajo poslovnega pomena, dokler niso analizirani in uporabljeni v kontekstu poslovnih ciljev organizacije. Vrednost Big Data se uresničuje šele takrat, ko organizacije podatke pretvorijo v informacije, znanje in podporo odločanju. Poslovna informatika omogoča ta prehod s povezovanjem analitičnih rezultatov s poslovnimi procesi in strategijami.

Ključne značilnosti Big Data imajo neposreden vpliv na poslovno odločanje in strateško upravljanje organizacij. Z uporabo naprednih analitičnih metod lahko podjetja pridobijo globlji vpogled v poslovno okolje, izboljšajo razumevanje vedenja strank ter povečajo učinkovitost notranjih procesov. Big Data tako predstavlja temelj sodobnega podatkovno podprtega odločanja in pomemben element konkurenčne prednosti v poslovni informatiki (Ragazou et al., 2023).

Vloga Big Data v poslovni informatiki

Poslovna informatika predstavlja povezovalni element med informacijskimi tehnologijami in poslovnimi procesi organizacije. Njena temeljna naloga je zagotavljanje ustrezne informacijske podpore za učinkovito delovanje podjetja ter podporo odločanju na operativni, taktični in strateški ravni. V tem okviru Big Data analitika predstavlja pomembno nadgradnjo klasičnih poslovno-informacijskih sistemov, saj omogoča obdelavo velikih količin podatkov iz različnih virov ter njihovo pretvorbo v uporabne informacije za poslovno odločanje.

Analitika velikih podatkov omogoča avtomatizirano zbiranje, obdelavo in analizo tako strukturiranih kot tudi nestrukturiranih podatkov. S pomočjo naprednih analitičnih metod je mogoče prepoznati vzorce, povezave in trende, ki jih s tradicionalnimi informacijskimi sistemi ni mogoče zaznati. Poslovna informatika s tem pridobiva možnost proaktivnega delovanja, saj se organizacije ne odzivajo več zgolj na pretekle dogodke, temveč lahko na podlagi analize podatkov napovedujejo prihodnje trende in pravočasno prilagajajo svoje poslovne aktivnosti (Ragazou et al., 2023).

Z vključevanjem Big Data v poslovno-informacijske sisteme podjetja izboljšujejo podporo poslovnim procesom ter povečujejo njihovo učinkovitost. Analitika velikih podatkov omogoča optimizacijo procesov, racionalnejšo rabo virov in boljše usklajevanje posameznih poslovnih funkcij. Posledično se zmanjšujejo stroški poslovanja, izboljšuje kakovost storitev in povečuje splošna konkurenčnost organizacije na trgu.

Posebej pomembna je vloga Big Data pri podpori managementu in strateškemu odločanju. Poslovno-informacijski sistemi, ki vključujejo analitiko velikih podatkov, managementu zagotavljajo ažurne, celovite in zanesljive informacije, ki temeljijo na dejanskih podatkih in ne zgolj na ocenah ali intuiciji. S tem se zmanjšuje negotovost pri odločanju ter povečuje verjetnost sprejemanja ustreznih in dolgoročno učinkovitih odločitev.

Big Data v poslovni informatiki omogoča tudi boljše razumevanje poslovnega okolja in vedenja deležnikov, zlasti kupcev. Analiza podatkov o nakupnih navadah, preferencah in vedenju strank omogoča organizacijam prilagajanje ponudbe, izboljšanje odnosov s strankami ter razvoj novih poslovnih modelov. Poslovna informatika s tem prevzema aktivno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti za organizacijo.

Poleg podpore odločanju ima Big Data pomembno vlogo tudi pri upravljanju tveganj. Analitika velikih podatkov omogoča zgodnje prepoznavanje tveganj, spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti ter pravočasno ukrepanje ob zaznanih odstopanjih. Poslovno-informacijski sistemi s tem prispevajo k večji stabilnosti in odpornosti organizacij v nepredvidljivem poslovnem okolju.

V sodobnih organizacijah Big Data postaja sestavni del poslovno-informacijske arhitekture. Njegova uspešna uporaba zahteva ustrezno tehnološko infrastrukturo, jasno opredeljeno podatkovno strategijo ter razvoj analitičnih kompetenc zaposlenih. Poslovna informatika ima pri tem ključno vlogo, saj zagotavlja integracijo analitičnih rešitev v obstoječe informacijske sisteme ter skrbi za usklajenost tehnologije, poslovnih ciljev in organizacijskih potreb (Orji et al., 2024).

Big Data in poslovna inteligenca

Poslovna inteligenca (Business Intelligence – BI) predstavlja skupek metod, procesov in tehnologij, ki organizacijam omogočajo zbiranje, analizo in predstavitev podatkov z namenom podpore poslovnemu odločanju. Tradicionalni sistemi poslovne inteligence so bili osredotočeni predvsem na analizo strukturiranih podatkov iz notranjih informacijskih sistemov, kot so podatkovne baze, transakcijski sistemi in poročila o poslovanju.

Z razvojem Big Data se je poslovna inteligenca bistveno spremenila in razširila. Big Data analitika omogoča vključevanje obsežnih in raznolikih podatkovnih virov, ki presegajo klasične okvire BI sistemov. Poleg notranjih podatkov organizacije lahko analizirajo tudi podatke iz zunanjega okolja, kot so družbena omrežja, spletne platforme, senzorji, mobilne aplikacije in drugi digitalni viri.

Integracija Big Data v poslovno inteligenco omogoča bolj celovit in poglobljen vpogled v poslovno okolje. Organizacije niso več omejene zgolj na retrospektivno analizo preteklih dogodkov, temveč lahko s pomočjo naprednih analitičnih metod prepoznajo vzorce, napovedujejo prihodnje trende in podpirajo proaktivno odločanje. Poslovna inteligenca se tako razvija iz poročevalskega orodja v strateški podporni sistem.

Pomemben vidik povezave med Big Data in poslovno inteligenco je prehod od deskriptivne k naprednejšim oblikam analitike. Medtem ko deskriptivna analitika odgovarja na vprašanje, kaj se je zgodilo, Big Data omogoča tudi uporabo diagnostične, napovedne in preskriptivne analitike. Napovedna analitika omogoča ocenjevanje prihodnjih dogodkov na podlagi zgodovinskih in sprotnih podatkov, preskriptivna analitika pa ponuja priporočila za optimalne poslovne odločitve.

V poslovni informatiki ima Big Data ključno vlogo pri nadgradnji poslovne inteligenice, saj omogoča avtomatizirano obdelavo velikih količin podatkov in uporabo naprednih analitičnih modelov. S tem se izboljšuje natančnost analiz, zmanjšuje negotovost pri odločanju in povečuje odzivnost organizacij na spremembe v poslovnem okolju. Poslovna informatika zagotavlja tehnološko in organizacijsko podporo za učinkovito uporabo teh analitičnih zmogljivosti (Adebunmi Okechukwu Adewusi et al., 2024).

Big Data poslovni inteligenco omogoča tudi večjo personalizacijo in prilagodljivost analiz. Management lahko dostopa do prilagojenih poročil, nadzornih plošč in vizualizacij, ki temeljijo na aktualnih podatkih in so usmerjene v specifične poslovne cilje. To prispeva k boljšemu razumevanju poslovanja na vseh ravneh organizacije ter omogoča hitrejša in bolj utemeljena odločitve.

Povezava Big Data in poslovne inteligence ima poseben pomen tudi v kontekstu konkurenčne prednosti. Organizacije, ki uspešno združujejo Big Data analitiko in BI sisteme, lahko hitreje prepoznajo tržne priložnosti, učinkoviteje obvladujejo tveganja in izboljšujejo odnose s strankami. Poslovna inteligenca, podprta z Big Data, tako postaja eden ključnih dejavnikov uspešnosti sodobnih organizacij.

Kljub številnim prednostim pa integracija Big Data v poslovno inteligenco zahteva ustrezno strategijo, organizacijsko podporo in razvoj analitičnih kompetenc zaposlenih. Brez jasne povezave med analitičnimi rezultati in poslovnimi cilji lahko tudi napredni BI sistemi izgubijo svojo uporabno vrednost. Zato mora poslovna informatika zagotoviti, da so Big Data analitične rešitve usklajene s strateškimi usmeritvami organizacije (Vo et al., 2017).

Big Data kot podpora strateškemu odločanju

Strateško odločanje v organizacijah je vse bolj odvisno od kakovosti in razpoložljivosti podatkov. Big Data analitika omogoča managementu, da strateške odločitve temelji na empiričnih dokazih in celovitih analizah, namesto zgolj na izkušnjah ali intuiciji⁶. Poslovno-informacijski sistemi z integrirano analitiko velikih podatkov tako postajajo ključno orodje pri oblikovanju in izvajanju strategij.

Z uporabo Big Data lahko organizacije analizirajo vedenje kupcev, spremljajo uspešnost poslovnih modelov in ocenjujejo vpliv zunanjih dejavnikov na poslovanje. Poleg tega Big Data omogoča simulacijo različnih strateških scenarijev, kar zmanjšuje negotovost in tveganja pri dolgoročnem načrtovanju. Takšen pristop prispeva k večji prilagodljivosti organizacij in izboljšanju njihove konkurenčne pozicije.

Pomembno je poudariti, da Big Data ne nadomešča vloge managementa pri strateškem odločanju, temveč deluje kot podporni mehanizem. Končne odločitve še vedno sprejemajo vodilni kadri, vendar na podlagi bolj kakovostnih in analitično utemeljenih informacij.

Vloga PESTLE analize v podatkovno podprtem strateškem odločanju

PESTLE analiza je uveljavljeno strateško orodje za analizo makrookolja organizacije, ki zajema politične, ekonomske, socialne, tehnološke, pravne in okoljske dejavnike. Namen analize je sistematično prepoznavanje zunanjih vplivov, ki lahko pomembno vplivajo na delovanje organizacije in njeno dolgoročno strateško usmeritev. PESTLE analiza se pogosto uporablja kot podlaga za strateško načrtovanje, saj managementu omogoča boljše razumevanje širšega poslovnega okolja in potencialnih tveganj ter priložnosti⁹.

V klasičnem pristopu PESTLE temelji predvsem na kvalitativni presoji in omejenih količinah podatkov, kar lahko vodi v subjektivnost analiz. Zaradi dinamičnosti sodobnega poslovnega okolja in hitrih sprememb v regulativi, tehnologiji ter družbenih trendih se je pojavila potreba po bolj podatkovno podprtih pristopih k strateški analizi. Prav na tem mestu se PESTLE analiza vse pogostejše povezuje z uporabo Big Data in poslovne informatike.

PESTLE analiza se v kontekstu poslovne informatike razume kot okvir, znotraj katerega se z uporabo informacijskih sistemov in analitičnih orodij sistematično zbirajo, obdelujejo in interpretirajo podatki iz zunanjega okolja. S tem se povečuje objektivnost strateških analiz ter izboljšuje kakovost strateškega odločanja (CIPD, 2017).

Uporaba Big Data pri PESTLE analizi

Uporaba Big Data bistveno nadgrajuje tradicionalni koncept PESTLE analize, saj omogoča vključevanje obsežnih, raznolikih in sproti posodabljenih podatkovnih virov. Big Data analitika omogoča avtomatizirano spremljanje sprememb v makrookolju ter njihovo analitično obdelavo v realnem ali skoraj realnem času.

Na političnem in pravnem področju lahko organizacije z uporabo Big Data spremljajo spremembe zakonodaje, regulativne trende in politična tveganja na podlagi javno dostopnih podatkov, uradnih objav in specializiranih podatkovnih baz. Na ekonomskem področju Big Data omogoča analizo makroekonomskih kazalnikov, tržnih trendov in gibanja povpraševanja, kar prispeva k boljšemu strateškemu načrtovanju.

Povezavo med posameznimi dejavniki PESTLE analize in vlogo Big Data analitike pri strateškem odločanju pregledno prikazuje tabela 1, ki povzema ključne prispevke analitike velikih podatkov k posameznim dimenzijam makrookolja.

Tabela 1: Vloga Big Data pri podpori PESTLE analize

PESTLE dejavnik	Vloga Big Data analitike
Politični	Spremljanje regulativnih sprememb, političnih tveganj in javnih politik na podlagi javno dostopnih podatkov in uradnih objav
Ekonomske	Analiza makroekonomskih kazalnikov, tržnih trendov in gibanja povpraševanja za podporo strateškemu načrtovanju
Socialni	Analiza vedenja potrošnikov, družbenih trendov in sprememb življenjskega sloga z uporabo podatkov iz digitalnih platform
Tehnološki	Spremljanje tehnoloških inovacij, digitalnih trendov in razvoja novih poslovnih modelov
Pravni	Analiza zakonodajnih sprememb, regulativnih zahtev in skladnosti poslovanja
Okoljski	Spremljanje okoljskih vplivov, porabe virov in trajnostnih kazalnikov

Vir: lastna izdelava na podlagi pregleda strokovne in znanstvene literature

Socialni in tehnološki dejavniki se z uporabo Big Data analizirajo predvsem preko podatkov iz družbenih omrežij, spletnih platform in digitalnih storitev. Analiza teh podatkov omogoča organizacijam razumevanje vedenja potrošnikov, sprememb v življenjskem slogu ter tehnoloških trendov, ki vplivajo na poslovne modele. Okoljski dejavniki pa se vse pogostejše spremljajo s pomočjo podatkov o porabi virov, okoljskih vplivih in trajnostnih kazalnikih, kar prispeva k bolj odgovornemu in trajnostnemu poslovanju.

Integracija Big Data v PESTLE analizo tako omogoča prehod od statične in retrospektivne analize k dinamični, podatkovno podprti strateški presoji. V poslovni informatiki to pomeni, da PESTLE analiza postaja sestavni del sodobnih poslovno-informacijskih sistemov ter pomembno orodje za podporo strateškemu odločanju managementa (C Turner & Atkinson, 2021).

Tabela 1 prikazuje, da Big Data analitika omogoča sistematično, sprotno in podatkovno podprto spremljanje vseh ključnih dejavnikov makrookolja. S tem PESTLE analiza presega tradicionalni statični pristop in postaja dinamično strateško orodje, ki managementu omogoča bolj objektivno in pravočasno podporo pri strateškem odločanju.

Uporaba Big Data v malih in srednje velikih podjetjih

Čeprav se Big Data pogosto povezuje predvsem z velikimi korporacijami, ima uporaba analitike velikih podatkov pomemben potencial tudi za mala in srednje velika podjetja (MSP). Razvoj oblčnih storitev, dostopnih analitičnih orodij in cenovno ugodnih informacijskih rešitev je MSP omogočil uporabo Big Data brez obsežnih finančnih in infrastrukturnih vlaganj, ki so bila v preteklosti značilna predvsem za velika podjetja.

Vloga poslovne informatike je pri tem ključna, saj zagotavlja integracijo Big Data analitike v obstoječe poslovne procese MSP. Sodobni poslovno-informacijski sistemi omogočajo zbiranje podatkov iz različnih virov, kot so prodajni sistemi, spletne strani, družbena omrežja in odnosi s strankami. Na ta način MSP pridobijo celovit vpogled v svoje poslovanje in trg, na katerem delujejo.

MSP lahko Big Data uporabljajo predvsem za analizo vedenja strank, kar omogoča boljše razumevanje potreb, preferenc in nakupnih navad kupcev. Analiza podatkov iz digitalnih kanalov podjetjem omogoča prilagajanje ponudbe, optimizacijo marketinških kampanj ter izboljšanje uporabniške izkušnje. S tem MSP povečujejo svojo konkurenčnost in sposobnost odzivanja na spremembe na trgu.

Poleg trženja ima Big Data pomembno vlogo tudi pri optimizaciji notranjih poslovnih procesov MSP. Analitika velikih podatkov omogoča boljše upravljanje zalog, napovedovanje povpraševanja, racionalizacijo logističnih tokov in izboljšanje operativne učinkovitosti. S pomočjo podatkovno podprtega odločanja lahko MSP zmanjšujejo stroške, izboljšujejo produktivnost in povečujejo donosnost poslovanja.

Pomemben vidik uporabe Big Data v MSP je tudi podpora strateškemu odločanju. Čeprav MSP pogosto nimajo formaliziranih strateških oddelkov, jim Big Data analitika omogoča boljše razumevanje poslovnega okolja in dolgoročnih trendov. Na podlagi analiz lahko podjetja prepoznajo nove poslovne priložnosti, ocenjujejo tveganja in sprejemajo bolj utemeljene strateške odločitve.

Kljub številnim prednostim pa se MSP pri uvajanju Big Data pogosto soočajo z določenimi omejitvami. Med najpogostejšimi izzivi so pomanjkanje strokovnega znanja, omejeni kadrovske viri in nejasno opredeljene podatkovne strategije. Poslovna informatika mora zato zagotoviti ustrezno podporo pri izbiri analitičnih orodij, prilagoditvi rešitev potrebam manjših organizacij ter razvoju analitičnih kompetenc zaposlenih (Orji et al., 2024).

Pomembno je tudi poudariti, da uspešna uporaba Big Data v MSP ne zahteva nujno kompleksnih in naprednih rešitev. Pogosto zadostujejo enostavni analitični modeli in osnovna orodja, ki omogočajo postopno uvajanje podatkovno podprtega odločanja. Takšen pristop MSP omogoča postopno nadgradnjo analitičnih zmogljivosti in zmanjšuje tveganja, povezana z uvajanjem novih tehnologij.

Uporaba Big Data v malih in srednje velikih podjetjih tako predstavlja pomemben dejavnik konkurenčne prednosti, saj omogoča boljše razumevanje trga, učinkovitejše poslovne procese in kakovostnejše strateško odločanje. Poslovna informatika ima pri tem osrednjo vlogo, saj zagotavlja tehnološki in organizacijski okvir za učinkovito in trajnostno uporabo analitike velikih podatkov v MSP (Chernova et al., 2023).

Trajnostni vidiki uporabe Big Data

V sodobnem poslovnem okolju trajnostno poslovanje postaja vse pomembnejši strateški cilj organizacij. Poleg ekonomskih vidikov se podjetja vse bolj osredotočajo tudi na okoljske in družbene vplive svojega delovanja. V tem kontekstu Big Data analitika predstavlja pomembno podporo pri uresničevanju trajnostnih ciljev, saj omogoča sistematično spremljanje, merjenje in optimizacijo vplivov poslovnih dejavnosti na okolje in družbo.

Big Data omogoča organizacijam zbiranje in analizo obsežnih količin podatkov, povezanih z rabo virov, porabo energije, emisijami in drugimi okoljskimi kazalniki. Na podlagi teh podatkov lahko podjetja prepoznajo neučinkovitosti, optimizirajo procese ter zmanjšujejo negativne vplive na okolje. Analitika velikih podatkov tako prispeva k bolj učinkoviti rabi virov in podpira trajnostnim poslovnim strategijam.

Pomemben vidik trajnostne uporabe Big Data je tudi podpora poročanju in skladnosti z regulativo. Organizacije se soočajo z naraščajočimi zahtevami glede trajnostnega poročanja, preglednosti in odgovornosti, zlasti v okviru okoljskih, družbenih in upravljalških meril (ESG). Big Data analitika omogoča avtomatizirano zbiranje in obdelavo podatkov, ki so potrebni za pripravo trajnostnih poročil, ter povečuje zanesljivost in primerljivost poročenih informacij.

Na družbenem področju Big Data omogoča boljše razumevanje vplivov poslovanja na zaposlene, stranke in širšo skupnost. Analiza podatkov lahko prispeva k izboljšanju delovnih pogojev, večji varnosti, boljšemu upravljanju človeških virov ter bolj odgovornemu odnosu do deležnikov. Poslovna informatika ima pri tem ključno vlogo, saj zagotavlja integracijo trajnostnih kazalnikov v poslovno-informacijske sisteme organizacije (Novicka, 2025).

Trajnostni vidiki uporabe Big Data so tesno povezani tudi z etičnimi in pravnimi vprašanji. Uporaba velikih količin podatkov mora potekati v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov in etičnimi načeli odgovorne rabe informacij. Organizacije morajo zagotoviti transparentnost analitičnih postopkov ter odgovorno uporabo podatkov, saj lahko neustrezna raba Big Data negativno vpliva na zaupanje deležnikov in dolgoročno trajnost poslovanja.

Pomembno je poudariti, da Big Data sama po sebi ne zagotavlja trajnostnega poslovanja. Njena vrednost se uresniči šele ob jasni opredelitvi trajnostnih ciljev ter njihovi vključitvi v poslovno strategijo in procese odločanja. Poslovna informatika mora zato zagotoviti, da so analitične rešitve usklajene s trajnostnimi strategijami organizacije ter da podpirajo dolgoročno ustvarjanje vrednosti.

Trajnostni vidiki uporabe Big Data tako predstavljajo pomembno povezavo med tehnologijo, strategijo in odgovornim poslovanjem. Organizacije, ki uspešno vključujejo analitiko velikih podatkov v trajnostne pobude, lahko izboljšajo svojo konkurenčnost, povečajo transparentnost poslovanja ter prispevajo k trajnostnemu razvoju širšega družbenega in poslovnega okolja (Novicka & Volkova, 2025).

Organizacijski in kadrovski izzivi uporabe Big Data

Uporaba Big Data v organizacijah poleg tehnoloških prinaša tudi pomembne organizacijske in kadrovske izzive. Učinkovita raba analitike velikih podatkov zahteva prilagoditev organizacijskih struktur, procesov in kulture odločanja. Organizacije se morajo premakniti od tradicionalnih hierarhičnih modelov odločanja k bolj podatkovno podprtim in sodelovalnim oblikam upravljanja, kjer imajo analitični vpogledi pomembno vlogo pri oblikovanju poslovnih odločitev.

Eden ključnih organizacijskih izzivov je pomanjkanje jasne podatkovne strategije. Brez jasno opredeljenih ciljev in usklajenosti med poslovnimi potrebami ter analitičnimi rešitvami lahko Big Data projekti izgubijo svojo uporabno vrednost. Poslovna informatika mora zato delovati kot povezovalni element med vodstvom, poslovnimi uporabniki in IT oddelki ter zagotavljati, da so analitične aktivnosti usmerjene v podporo strateškim ciljem organizacije.

Na kadrovskem področju predstavlja pomemben izziv pomanjkanje ustreznih znanj in kompetenc. Uporaba Big Data zahteva strokovnjake z znanji s področja podatkovne analitike, statistike, informatike in razumevanja poslovnih procesov. V številnih organizacijah, zlasti v malih in srednje velikih podjetjih, takšnih kadrov primanjkuje, kar omejuje možnosti učinkovite uporabe analitike velikih podatkov.

Poleg tehničnih znanj so pomembne tudi mehke kompetence, kot so sposobnost interpretacije analitičnih rezultatov, kritično razmišljanje in komunikacija med analitiki ter managementom. Brez ustreznega razumevanja analitičnih izsledkov lahko tudi kakovostne analize ostanejo neizkoriščene. Zato morajo organizacije vlagati v izobraževanje zaposlenih in spodbujati razvoj podatkovne pismenosti na vseh ravneh organizacije (Wang et al., n.d.).

Organizacijski izzivi vključujejo tudi odpornost na spremembe, saj uvajanje Big Data pogosto zahteva spremembo ustaljenih delovnih praks. Zaposleni lahko dojemajo analitiko kot grožnjo obstoječim vlogam ali avtonomiji pri odločanju. Vodstvo mora zato zagotoviti ustrezno podporo spremembam, jasno komunicirati koristi uporabe Big Data ter spodbujati kulturo zaupanja v podatkovno podprto odločanje.

Uspešna uporaba Big Data zahteva tudi jasno opredelitev odgovornosti in vlog znotraj organizacije. Določiti je treba, kdo je odgovoren za zbiranje podatkov, njihovo obdelavo, analizo in uporabo pri odločanju. Poslovna informatika ima pri tem ključno vlogo, saj povezuje tehnične in poslovne vidike ter zagotavlja usklajenost med različnimi organizacijskimi enotami.

Organizacijski in kadrovski izzivi uporabe Big Data tako predstavljajo pomemben dejavnik uspešnosti analitičnih pobud. Organizacije, ki pravočasno naslovijo te izzive z jasno strategijo, ustreznimi kadrovskimi vlaganji in razvojem podatkovno usmerjene kulture, lahko v celoti izkoristijo potencial Big Data ter ga učinkovito vključijo v poslovno informatiko in strateško odločanje (Ragazou et al., 2023).

Izzivi in omejitve uporabe Big Data

Kljub številnim prednostim uporaba Big Data prinaša tudi vrsto izzivov in omejitev, ki jih morajo organizacije pri uvajanju analitičnih rešitev skrbno upoštevati. Med najpomembnejšimi izzivi so varstvo osebnih podatkov, etična raba informacij ter zagotavljanje skladnosti z veljavno zakonodajo. Organizacije morajo zagotoviti, da zbiranje, obdelava in uporaba podatkov potekajo v skladu z zakonodajnimi zahtevami, kot so predpisi o varstvu osebnih podatkov, ter da so analitični postopki transparentni, sledljivi in odgovorni.

Poleg pravnih in etičnih vidikov se organizacije soočajo tudi s številnimi tehnološkimi izzivi. Ti vključujejo integracijo različnih in pogosto heterogenih podatkovnih virov, obvladovanje velikih količin podatkov ter zagotavljanje ustrezne ravni informacijske varnosti. Poslovna informatika mora v tem okviru zagotoviti ustrezno tehnološko infrastrukturo, ki omogoča zanesljivo delovanje analitičnih sistemov, hkrati pa zagotavlja zaščito podatkov pred nepooblaščenim dostopom, izgubo ali zlorabo.

Pomemben izziv predstavlja tudi zanašanje na analitične modele in avtomatizirane odločitvene mehanizme. Čeprav Big Data analitika omogoča napredne vpoglede in podporo odločanju, se organizacije ne smejo preveč zanašati zgolj na rezultate analiz. Big Data mora predstavljati podporo strokovni presoji managementa, ne pa njenega nadomestila. Strateško razmišljanje, izkušnje in razumevanje širšega poslovnega konteksta ostajajo ključni elementi uspešnega odločanja, ki jih analitični modeli ne morejo v celoti nadomestiti (Adebumni Okechukwu Adewusi et al., 2024).

Ugotovitve

Prispevek temelji na kvalitativni raziskovalni strategiji, ki vključuje primerjavo in sintezo različnih teoretičnih pogledov ter strokovnih ugotovitev o uporabi velikih podatkov v poslovni informatiki. Na podlagi analize izbranih znanstvenih in strokovnih virov je bilo mogoče oblikovati naslednje ugotovitve glede obravnavane teme in zastavljenega raziskovalnega vprašanja.

Primerjava različnih teoretičnih pristopov kaže, da avtorji soglasno poudarjajo pomen Big Data kot ključnega dejavnika sodobnega poslovnega odločanja. Razlike med pogledi se pojavljajo predvsem v poudarkih: nekateri avtorji izpostavljajo tehnološki vidik in analitične zmogljivosti, drugi pa večjo težo pripisujejo organizacijskim, strateškim in upravljavskim dejavnikom. Sinteza teh pogledov kaže, da uspešna uporaba Big Data v poslovni informatiki zahteva celostni pristop, ki vključuje tehnologijo, poslovne procese in človeške vire.

Na podlagi primerjav je mogoče sklepati, da Big Data analitika pomembno prispeva k razvoju poslovne inteligence, saj omogoča obdelavo tako strukturiranih kot nestrukturiranih podatkov ter njihovo uporabo pri podpori odločanju. Avtorji se strinjajo, da integracija Big Data v poslovno-informacijske sisteme presega klasično poročanje in omogoča napovedno ter preskriptivno analitiko, kar povečuje kakovost strateških odločitev.

Na podlagi primerjave teoretičnih pristopov je mogoče ugotoviti, da povezovanje Big Data analitike s PESTLE analizo pomembno nadgrajuje tradicionalno strateško presojo makrookolja. Vključevanje obsežnih, raznolikih in sproti posodobljenih podatkovnih virov zmanjšuje subjektivnost analiz ter omogoča bolj objektivno, dinamično in podatkovno podprto strateško odločanje.

Preverjanje zastavljenih tez v okviru kvalitativnega pristopa temelji na konsistentnosti ugotovitev v različnih virih. Analizirana literatura potrjuje tezo, da Big Data v poslovni informatiki izboljšuje podporo strateškemu odločanju, saj managementu omogoča boljši vpogled v trg, vedenje strank in notranje poslovne procese. Hkrati se potrjuje tudi teza, da Big Data sama po sebi ne zagotavlja konkurenčne prednosti, če ni ustrezno vključena v poslovno strategijo in organizacijsko strukturo.

Odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje temelji na sintezi teoretičnih ugotovitev, ki kažejo, da uporaba velikih podatkov v poslovni informatiki pomembno prispeva k izboljšanju poslovne inteligence in podpira strateško odločanje v organizacijah. Posebej je poudarjeno, da ima Big Data pomembno uporabno vrednost tudi za mala in srednje velika podjetja, kjer ob ustrezni prilagoditvi analitičnih rešitev omogoča večjo konkurenčnost in boljše poslovne odločitve.

Na podlagi primerjave različnih pogledov je mogoče sklepati, da so ključni dejavniki uspešne uporabe Big Data predvsem jasna podatkovna strategija, ustrezna organizacijska podpora ter razvoj analitičnih kompetenc zaposlenih. Ugotovitve tako potrjujejo, da Big Data predstavlja strateški poslovno-informacijski koncept, katerega vrednost se uresniči šele z njegovo premišljeno in celostno uporabo.

Zaključek

Prispevek je izhajal iz raziskovalnega vprašanja, kako uporaba velikih podatkov (Big Data) v poslovni informatiki prispeva k izboljšanju poslovne inteligence in podpora strateškemu odločanju v organizacijah, zlasti v malih in srednje velikih podjetjih. Na podlagi sinteze teoretičnih izhodišč poslovne informatike, poslovne inteligence in analitike velikih podatkov je mogoče ugotoviti, da Big Data predstavlja pomembno nadgradnjo klasičnih poslovno-informacijskih sistemov ter razširja njihovo vlogo na strateško raven odločanja.

Teoretična analiza je pokazala, da Big Data v poslovni informatiki omogoča prehod od retrospektivnega poročanja k naprednejšim oblikam analitike, ki temeljijo na obdelavi obsežnih, raznolikih in sproti nastajajočih podatkov. S tem se bistveno izboljšuje poslovna inteligenca, saj organizacije pridobijo celovitejši vpogled v poslovno okolje, vedenje strank in učinkovitost notranjih procesov. Poslovna inteligenca, podprta z Big Data, tako ne služi več zgolj spremljanju preteklega poslovanja, temveč postaja aktivno orodje za podporo strateškemu odločanju.

Odgovor na raziskovalno vprašanje potrjuje, da Big Data pomembno prispeva k podpori strateškemu odločanju predvsem z omogočanjem bolj objektivne, dinamične in podatkovno podprte presoje. Integracija Big Data analitike v strateška orodja, kot je PESTLE analiza, nadgrajuje tradicionalne pristope strateškega načrtovanja in omogoča sistematično spremljanje sprememb v makrookolju. S tem se zmanjšuje subjektivnost odločanja in povečuje kakovost strateških odločitev.

Ugotovitve prispevka kažejo tudi, da ima Big Data pomembno uporabno vrednost za mala in srednje velika podjetja. Teoretični pristopi potrjujejo, da razvoj dostopnih analitičnih orodij in oblčnih rešitev omogoča MSP postopno uvajanje podatkovno podprtega odločanja brez obsežnih infrastrukturnih vlaganj. Kljub temu uspešna uporaba Big Data v MSP zahteva jasno opredeljene cilje, ustrezno integracijo analitike v poslovne procese ter razvoj osnovnih analitičnih kompetenc zaposlenih.

Poseben poudarek prispevek namenja organizacijskim in kadrovskim vidikom uporabe Big Data. Teoretična spoznanja potrjujejo, da tehnološke rešitve same po sebi ne zagotavljajo uspešne rabe analitike velikih podatkov. Ključni dejavniki uspeha so organizacijska kultura, podatkovna pismenost zaposlenih ter sposobnost managementa, da analitične rezultate smiselno vključi v proces strateškega odločanja. Big Data mora delovati kot podpora strokovni presoji in strateškemu razmišljanju, ne pa kot njuno nadomestilo.

Ključna ugotovitev prispevka je, da Big Data v poslovni informatiki predstavlja strateški poslovno-informacijski koncept, katerega vrednost se uresniči šele ob njegovi celostni in premišljeni uporabi. Dodana vrednost prispevka je v teoretično utemeljeni razlagi povezave med Big Data, poslovno inteligenco in strateškim odločanjem ter v poudarku na njegovi relevantnosti tudi za mala in srednje velika podjetja. Prispevek hkrati odpira možnosti za nadaljnje raziskave, zlasti na področju empirične analize dejanskih učinkov uporabe Big Data na strateško odločanje in poslovno uspešnost organizacij.

Viri, literatura in opombe:

1. Adebunmi Okechukwu Adewusi, Ugochukwu Ikechukwu Okoli, Ejuma Adaga, Temidayo Olorunsogo, Onyeka Franca Asuzu, & Donald Obinna Daraojimba. (2024). BUSINESS INTELLIGENCE IN THE ERA OF BIG DATA: A REVIEW OF ANALYTICAL TOOLS AND COMPETITIVE ADVANTAGE. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(2), 415–431. <https://doi.org/10.51594/csitjr.v5i2.791>
2. C Turner, H., & Atkinson, D. (2021). Strategic Decision Making: The Effects of Big Data. *International Journal of Operations Management*, 1(2), 38–45. <https://doi.org/10.18775/ijom.2757-0509.2020.12.4005>
3. Chernova, O. A., Mitrofanova, I. V., Pleshakova, M. V., & Batmanova, V. V. (2023). USE OF BIG DATA ANALYTICS FOR SMALL AND MEDIUM SIZED BUSINESSES. *Serbian Journal of Management*, 18(1), 93–109. <https://doi.org/10.5937/sjm18-41822>
4. CIPD. (2017, September 1). *PESTLE analysis*. <https://www.youtube.com/watch?v=GFVKKTwkANY&t=5s>
5. Novicka, J. (2025). Unpacking the Role of Big Data Analytics Capability in Sustainable Business Performance: Insights from Digital Sustainability Reporting Readiness in Latvia. *Sustainability (Switzerland)*, 17(8). <https://doi.org/10.3390/su17083666>
6. Novicka, J., & Volkova, T. (2025). Bridging Big Data Analytics Capability with Sustainability Business Performance: A Literature Review. *Sustainability (Switzerland)*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/su17062362>
7. Orji, U., Obianuju, E., Ezema, M., Ugwuishiwu, C., Ukwandu, E., & Agomuo, U. (2024). Using Data Analytics to Derive Business Intelligence: A Case Study. *Springer Proceedings in Complexity*, 35–46. https://doi.org/10.1007/978-981-99-6974-6_3
8. Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., Galarotis, E., & Zopounidis, C. (2023). Big Data Analytics Applications in Information Management Driving Operational Efficiencies and Decision-Making: Mapping the Field of Knowledge with Bibliometric Analysis Using R. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/bdcc7010013>
9. Vo, Q. D., Thomas, J., Cho, S., De, P., Choi, B. J., & Sael, L. (2017). *Next Generation Business Intelligence and Analytics: A Survey*. <http://arxiv.org/abs/1704.03402>
10. Wang, J., Zhang, W., Shi, Y., Duan, S., & Liu, J. (n.d.). *Industrial Big Data Analytics: Challenges, Methodologies, and Applications*.

JADRANKA OLJAČA

Povzetek: V članku sem obravnavala razvoj Osnovne šole Globoko kot učeče se organizacije v času digitalne transformacije, saj je šola stala pred izzivom povezovanja tradicije z novimi digitalnimi pristopi. Problematiko sem raziskala z analizo dokumentov, spletnih virov in opazovanjem prakse. Ugotovila sem, da je digitalna transformacija okrepila profesionalno učenje učiteljev, sodelovalno kulturo ter razvoj digitalnih, trajnostnih in finančnih kompetenc. Rezultati so pokazali, da je bila uspešnost procesa odvisna predvsem od organizacijske kulture, vodenja in skupne vizije, kar ima pomemben pomen za nadaljnji razvoj šole.

Ključne besede: učeča se organizacija, digitalna transformacija, organizacijska kultura, digitalne kompetence.

ŠOLA KOT UČEČA SE ORGANIZACIJA: PRIMER OSNOVNE ŠOLE GLOBOKO V ČASU DIGITALNE TRANSFORMACIJE NASLOV PRISPEVKA

Uvod

Sodobna družba se razvija v smeri, ki jo vse bolj oblikujejo digitalne tehnologije, globalna povezanost in hitro spreminjajoče se potrebe trga dela. Šole se zato znajdejo v položaju, kjer morajo ohraniti svojo tradicionalno vlogo vzgoje in izobraževanja, hkrati pa se prilagajati novim zahtevam, ki jih prinaša digitalna doba. Digitalna transformacija ni več izbirna možnost, temveč nujen proces, ki vpliva na organizacijo dela, pedagoške pristope, profesionalni razvoj učiteljev in načine, kako učenci pridobivajo znanj (OECD, 2019). V tem kontekstu se vse bolj uveljavlja koncept učeče se organizacije, ki poudarja pomen stalnega učenja, sodelovanja, refleksije in skupne vizije (Senge, 1990).

Osnovna šola Globoko predstavlja primer šole, ki združuje bogato tradicijo, lokalno vpetost in sodobne razvojne usmeritve. Šola deluje v okolju, kjer se prepletajo različne generacije, potrebe in pričakovanja, kar ustvarja posebno dinamiko, v kateri so odnosi, sodelovanje in občutek pripadnosti ključni elementi vsakdanjega delovanja. V zadnjih letih se je šola vključila v več nacionalnih projektov digitalizacije, med njimi tudi v projekt Digitrajni učitelj, ki spodbuja razvoj digitrajnih kompetenc učiteljev in trajnostno rabo digitalnih tehnologij (Digitrajni učitelj, 2024), (Zavod RS za šolstvo, 2023). Poleg tega je šola pripravila digitrajno strategijo, ki predstavlja pomemben razvojni dokument in usmerja šolo pri načrtovanju digitalne infrastrukture, krepitevi digitalnih kompetenc ter vključevanju trajnostnih in finančnih vsebin v vzgojno-izobraževalni proces (Osnovna šola Globoko, 2024).

Digitalna transformacija na Osnovni šoli Globoko ni razumljena kot tehnična posodobitev, temveč kot priložnost za izboljšanje pedagoške prakse, krepitev profesionalne skupnosti in razvoj organizacijske kulture, ki spodbuja učenje in sodelovanje. Šola se zaveda, da digitalna orodja sama po sebi ne prinašajo sprememb, temveč jih ustvarjajo ljudje, ki jih uporabljajo (Fullan, 2016). Zato je v ospredju razvoj učiteljev, njihova pripravljenost na učenje, odprtost za nove pristope in sposobnost refleksije. Pomembno je tudi, da se digitalne kompetence razvijajo pri učencih, ki bodo živeli in delali v svetu, kjer bo digitalna pismenost temeljna življenjska veščina (OECD, 2019).

Glavni cilj članka je analizirati, kako se Osnovna šola Globoko razvija kot učeča se organizacija v času digitalne transformacije ter pokazati, kako se tradicija, organizacijska kultura in digitalne inovacije prepletajo v procesih učenja, sodelovanja in razvoja.

Glavno raziskovalno vprašanje: Kako se Osnovna šola Globoko razvija kot učeča se organizacija v času digitalne transformacije?

Specifična raziskovalna vprašanja:

- Kako digitalna transformacija vpliva na profesionalni razvoj učiteljev?
- Kako se organizacijska kultura šole odraža v procesih učenja in sodelovanja?
- Kako digitrajna strategija podpira razvoj digitalnih, trajnostnih in finančnih kompetenc pri učiteljih in učencih?

Teoretična izhodišča učeče se organizacije in digitalne transformacije

Koncept učeče se organizacije izhaja iz del Petra Sengeja, ki je v svoji temeljni knjigi opredelil pet disciplin, ključnih za razvoj organizacije, ki se uči: sistemsko razmišljanje, osebno odličnost, mentalne modele, skupno vizijo in timsko učenje (Senge, 1990). Senge poudarja, da organizacije napredujejo, ko njihovi člani razvijajo sposobnost refleksije, sodelovanja in ustvarjanja novih pristopov. Sistemskega razmišljanja ne razume kot tehnično orodje, temveč kot način dojemanja organizacije kot celote, v kateri so posamezni deli medsebojno

povezani. Osebna odličnost predstavlja zavezanost posameznika k nenehnemu učenju in razvoju, mentalni modeli pa se nanašajo na prepričanja, ki usmerjajo naše delovanje in odločanje. Skupna vizija povezuje člane organizacije in jim daje občutek smisla, timsko učenje pa omogoča, da se posamezniki učijo drug od drugega in skupaj ustvarjajo nove rešitve.

V šolskem prostoru se koncept učeče se organizacije uresničuje skozi profesionalno učenje učiteljev, sodelovalno kulturo, refleksijo pedagoške prakse, odprtost za inovacije in prilagodljivost organizacije (Sardoč et al., 2017). Profesionalno učenje učiteljev ni omejeno na formalna izobraževanja, temveč vključuje tudi medsebojno hospitiranje, izmenjavo izkušenj, projektno delo, sodelovanje v strokovnih aktivih in refleksijo. Učitelji se učijo drug od drugega, preizkušajo nove pristope, analizirajo svoje delo in iščejo načine, kako izboljšati učenje učencev. Profesionalno učenje je tako proces, ki poteka vsak dan in je del kulture šole (Fullan, 2016).

Organizacijska kultura je eden ključnih dejavnikov razvoja učeče se organizacije. (Fullan, 2016) poudarja, da spremembe v šolah uspevajo le tam, kjer obstaja kultura sodelovanja, odprtosti in strokovne avtonomije. Kultura, ki spodbuja dialog, izmenjavo izkušenj in medsebojno podporo, omogoča razvoj inovativnih praks in krepitev profesionalne skupnosti. V šolah se organizacijska kultura kaže v odnosih med zaposlenimi, načinu reševanja konfliktov, pripravljenosti na spremembe, stopnji zaupanja, strokovni avtonomiji in načinu vodenja. Kultura, ki spodbuja učenje, omogoča, da digitalna transformacija ni zgolj tehnična novost, temveč del širšega razvojnega procesa.

Digitalna transformacija v šolah vključuje razvoj digitalnih kompetenc učiteljev in učencev, posodobitev digitalne infrastrukture, uvajanje digitalnih orodij v pouk, digitalizacijo administrativnih procesov, krepitev digitalne varnosti in razvoj digitalne pedagogike. (OECD, 2019) omenja, da digitalna transformacija ni cilj, temveč sredstvo za izboljšanje kakovosti učenja. Digitalna orodja omogočajo sodelovalno učenje, dostop do virov, personalizacijo in večjo preglednost učnega procesa, hkrati pa zahtevajo premišljeno rabo, strokovno podporo in refleksijo. Digitalizacija lahko okrepi profesionalno skupnost, če je usklajena z vizijo, kulturo in potrebami šole.

Pomemben del digitalne transformacije je razvoj digitalnih kompetenc, ki jih opredeljujejo različni modeli. Digitalne kompetence niso zgolj tehnične veščine, temveč vključujejo tudi kritično presojanje informacij, etično rabo tehnologije, razumevanje digitalne identitete in sposobnost sodelovanja v digitalnih okoljih (Zavod RS za šolstvo, 2023). Učitelji potrebujejo digitalne kompetence za načrtovanje pouka, uporabo digitalnih orodij, spremljanje napredka učencev in komunikacijo s starši. Učenci pa potrebujejo digitalne kompetence za učenje, ustvarjanje, raziskovanje in sodelovanje.

Digitalna transformacija vključuje tudi trajnostno dimenzijo, ki jo v zadnjem času vse bolj poudarjajo evropske in nacionalne strategije. Trajnostna raba digitalnih tehnologij vključuje razumevanje okoljskih vplivov, odgovorno ravnanje z napravami, zmanjševanje digitalnih odpadkov, energetska učinkovitost in etično rabo tehnologije. Digitalne kompetence združujejo digitalno pismenost s trajnostnim razmišljanjem in poudarjajo, da mora biti digitalna transformacija usmerjena v dobrobit posameznika, skupnosti in planeta. Šole imajo pomembno vlogo pri razvoju teh kompetenc, saj lahko učence naučijo odgovorne rabe tehnologije, kritičnega razmišljanja in razumevanja širših družbenih ter okoljskih posledic digitalizacije (Sardoč et al., 2017).

Poleg digitalnih in trajnostnih kompetenc postaja pomembna tudi finančna pismenost, ki je povezana z razumevanjem ekonomskih procesov, upravljanjem osebnih financ in odgovornim odločanjem. (OECD, 2019) poudarja, da je finančna pismenost temelj za odgovorno odločanje in razumevanje ekonomskih procesov. Digitalna orodja lahko podpirajo razvoj finančne pismenosti, saj omogočajo simulacije, analize, raziskovanje in ustvarjanje digitalnih vsebin, ki učencem pomagajo razumeti finančne koncepte. Šole, ki razvijajo finančno pismenost, prispevajo k boljši pripravljenosti učencev na življenje in delo v sodobni družbi.

Kritično gledano se številne šole pri digitalizaciji osredotočajo predvsem na tehnologijo, ne pa na kulturo učenja, kar lahko vodi v površinske spremembe brez trajnejših učinkov. (Senge, 1990) in (Fullan, 2016) se strinjata, da digitalna orodja sama po sebi ne ustvarijo sprememb; spremembe ustvarijo ljudje, ki jih uporabljajo v okviru določene kulture in vizije. To pomeni, da je digitalna transformacija uspešna le, če je podprta z razvojem kompetenc, refleksijo, sodelovanjem in jasno usmeritvijo. Šola, ki želi postati učeča se organizacija, mora digitalizacijo razumeti kot kulturni in organizacijski proces, ne le kot tehnični projekt.

Raziskovalni pristop k preučevanju digitalne transformacije Osnovne šole Globoko

Članek temelji na kvalitativni študiji primera, ki omogoča poglobljeno razumevanje procesov, odnosov in razvojnih usmeritev Osnovne šole Globoko v času digitalne transformacije. Kvalitativni pristop je primeren, kadar želimo raziskati kompleksne pojave v njihovem naravnem okolju ter razumeti, kako posamezniki doživljajo spremembe, ki se dogajajo v organizaciji. Raziskava je zasnovana interpretativno, saj se osredotoča na razumevanje pomenov, praks in izkušenj, ki jih udeleženci ustvarjajo v vsakdanjem delovanju šole. Interpretativni pristop omogoča vpogled v to, kako učitelji, vodstvo in učenci razumejo digitalno transformacijo ter kako jo vključujejo v svoje delo.

Podatki so bili zbrani z analizo dokumentov, analizo spletnih virov in opazovanjem prakse. Analiza dokumentov je zajemala pregled ključnih internih dokumentov šole, kot so digitrajna strategija, letni delovni načrt, letno poročilo in publikacija šole, ter dokumentov, povezanih z nacionalnimi projekti digitalizacije. Poleg tega so bili analizirani tudi javno dostopni spletni viri, kot so Arnes, Zavod RS za šolstvo, Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje ter Microsoft 365 okolje, ki so omogočili razumevanje širšega konteksta digitalne transformacije v slovenskem šolskem prostoru.

Opazovanje prakse je zajemalo spremljanje uporabe digitalnih orodij pri pouku, sodelovanja učiteljev v strokovnih aktivih, organizacije dela v Microsoft Teams, uporabe interaktivnih tabel ter dela z učenci s posebnimi potrebami. Opazovanje je omogočilo vpogled v dejansko izvajanje digitalnih praks in kulturo sodelovanja, ki se razvija v šoli.

Analiza podatkov je potekala s tematsko analizo, pri čemer so bile identificirane ključne teme, kot so organizacijska kultura, profesionalni razvoj, digitalne kompetence, digitrajnost, vodenje, sodelovanje in vpliv digitalizacije na učence. Te teme so bile nato povezane s teoretičnim okvirom, kar je omogočilo oblikovanje celovite interpretacije. Tematska analiza je omogočila razumevanje, kako se teoretični koncepti učeče se organizacije odražajo v konkretnih praksah šole.

Raziskava ima določene omejitve, ki izhajajo iz narave študije primera. Ker se osredotoča na en sam zavod, ugotovitve niso neposredno posplošljive na vse šole. Kljub temu študija primera ponuja vpogled v procese digitalne transformacije v manjšem podeželskem okolju in omogoča razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na razvoj učeče se organizacije. Rezultati lahko služijo kot izhodišče za nadaljnje raziskave, ki bi lahko vključevale primerjalne analize med različnimi šolami ali kvantitativne podatke o učinkih digitalnih pristopov na učenje učencev.

Procesi učenja, sodelovanja in digitalnega razvoja na osnovni šoli Globoko

Osnovna šola Globoko deluje v okolju močnih medosebnih odnosov, lokalne povezanosti in občutka pripadnosti, kar ustvarja dobre pogoje za razvoj učeče se organizacije. Podeželsko okolje, v katerem se generacije naravno prepletajo, omogoča preglednost dogajanja, hitro odzivanje na potrebe učencev ter osebne odnose med učitelji, učenci, starši in skupnostjo. Zaposleni se tako ne srečujejo le kot sodelavci, temveč kot skupnost, ki si deli odgovornost za razvoj šole.



Slika 9: Osnovna šola Globoko

Vir: https://www2.arnes.si/~osnmgl2s/OS%20like/2007-oktober_sola%20spredaj.jpg

Organizacijska kultura temelji na vrednotah, simbolno izraženih v barvah šolske zastave: modra predstavlja znanje, oranžna odnose in sodelovanje, zelena pa trajnostno razmišljanje. Te vrednote se odražajo v vsakodnevni komunikaciji, odnosih in pedagoškem delu ter predstavljajo temelj identitete šole.



Slika 2: Šolska zastava
Vir: OŠ Globoko, 2024

Profesionalni razvoj učiteljev poteka na formalni in neformalni ravni. Poleg strokovnih izobraževanj je pomembno medsebojno učenje skozi hospitacije, izmenjavo izkušenj in sodelovanje v aktivih. Digitalna transformacija je dodatno okrepila pomen profesionalnega učenja, saj so morali učitelji razviti nove digitalne kompetence in prilagoditi svoje pedagoške pristope.

Digitrajna strategija šole je nastala kot rezultat sodelovanja projektnega tima in temelji na analizi stanja v okviru projekta Digitrajni učitelj. Analiza je pokazala dobro obvladovanje osnovnih digitalnih veščin, hkrati pa izpostavila potrebe po razvoju naprednejših kompetenc, kot so ustvarjanje digitalnih vsebin, uporaba umetne inteligence, izmenjava gradiv in finančna pismenost. Podobno je analiza pri učencih pokazala dobro osnovno digitalno spretnost, medtem ko so izzivi predvsem kritično presojanje informacij, varna raba interneta in uporaba naprednejših programov.

Digitalna infrastruktura je bila v zadnjih letih posodobljena v okviru projekta Posodobitev omrežij LAN na VIZ. Šola ima stabilno omrežje, interaktivne table v vseh učilnicah ter dostop do AAI identitet in digitalnih okolij, kot so Microsoft 365, SIO Skupnost in druge platforme. Microsoft 365 predstavlja osrednji digitalni ekosistem šole, ki omogoča ustvarjanje, deljenje in shranjevanje gradiv ter učinkovito komunikacijo in sodelovanje (Microsoft, n.d.).

Digitalna orodja pomembno podpirajo tudi delo z učenci s posebnimi potrebami. Aplikacija KOBI, digitalne evidence in vizualna gradiva omogočajo individualizacijo pouka ter večjo samostojnost učencev (Kobi, n.d.). Strategija vključuje tudi razvoj finančne in trajnostne pismenosti, ki sta pomembni dimenziji sodobnega izobraževanja.

Vodenje šole temelji na odprtosti, dialogu in zaupanju. Ravnateljica spodbuja strokovno avtonomijo, inovativnost in sodelovanje, kar krepi profesionalno skupnost. Sodelovanje med učitelji poteka v aktivih in digitalnih okoljih, kar omogoča fleksibilno in učinkovito izmenjavo znanja.

Digitalna transformacija vpliva tudi na učence, ki so sicer digitalno spretni, vendar potrebujejo razvoj digitalne pismenosti, kritičnega mišljenja in odgovorne rabe interneta. Šola zato sistematično vključuje digitalne vsebine v učni proces.

Empirični del kaže, da se Osnovna šola Globoko uspešno razvija kot učeča se organizacija, saj povezuje tradicijo, organizacijsko kulturo in digitalno transformacijo. Učitelji so pripravljeni na učenje in sodelovanje, digitalna infrastruktura pa podpira razvoj kompetenc, ki so ključne za prihodnost. Šola ohranja svojo identiteto, hkrati pa se odpira sodobnim pristopom in inovacijam.



Slika 3: Organigram OŠ Globoko

Vir: Osnovna šola Globoko, 2025

Povezovanje teoretičnih konceptov z empiričnimi ugotovitvami

Razprava povezuje teoretične koncepte učeče se organizacije s konkretnimi empiričnimi ugotovitvami Osnovne šole Globoko ter osvetljuje, kako se teoretična izhodišča Sengeja, Fullana in OECD odražajo v vsakdanji praksi šole. Namen poglavja je pokazati, kako digitalna transformacija vpliva na organizacijsko kulturo, profesionalno učenje učiteljev in razvoj kompetenc učencev ter kako ti procesi skupaj oblikujejo šolo kot učečo se organizacijo.

Empirični podatki potrjujejo Sengejevo razumevanje učeče se organizacije kot sistema, v katerem so ključne discipline medsebojno povezane. Skupna vizija je jasno izražena v digitrajni strategiji, ki usmerja razvoj digitalnih kompetenc, trajnostnega razmišljanja in profesionalnega učenja. Timsko učenje se kaže v sodelovanju učiteljev v strokovnih aktivih, medsebojnem hospitiranju in izmenjavi izkušenj. Mentalni modeli se spreminjajo, saj učitelji postopoma opuščajo tradicionalne pristope in sprejemajo digitalne ter sodelovalne metode poučevanja. Osebna odličnost je vidna v pripravljenosti učiteljev na dodatna izobraževanja, preizkušanje novih orodij in refleksijo lastnega dela. Sistemsko razmišljanje se kaže v razumevanju, da digitalna transformacija ni le tehnična posodobitev, temveč proces, ki vpliva na celotno organizacijo.

Fullan poudarja, da je organizacijska kultura ključni dejavnik uspešnih sprememb, kar se jasno odraža v kulturi Osnovne šole Globoko. Kultura šole je sodelovalna, odprta, vrednotno usmerjena in podporna, kar omogoča razvoj inovativnih praks in krepitev profesionalne skupnosti. Vrednote šole, simbolno izražene v barvah šolske zastave, se odražajo v vsakodnevem delovanju in so skladne s Fullanovim razumevanjem, da mora biti sprememba zasidrana v kulturi, ne le v strukturi. Digitalna transformacija je bila uspešna prav zato, ker je temeljila na obstoječi kulturi sodelovanja in zaupanja.

OECD opozarja, da digitalna transformacija ni cilj, temveč sredstvo za izboljšanje kakovosti učenja. Empirični podatki potrjujejo, da Osnovna šola Globoko digitalizacijo razume kot pedagoški, kulturni in organizacijski proces. Digitalna orodja so učinkovita zato, ker so vključena v širši kontekst profesionalnega razvoja, sodelovanja in strateškega načrtovanja. Šola se zaveda, da tehnologija sama po sebi ne prinaša sprememb, temveč jih ustvarjajo ljudje, ki jo uporabljajo premišljeno in v skladu s pedagoškimi cilji.

Profesionalni razvoj učiteljev je ključen element učeče se organizacije. Učitelji na Osnovni šoli Globoko se redno izobražujejo, uporabljajo digitalna orodja pri pouku, sodelujejo v strokovnih aktivih, izmenjujejo gradiva, reflektirajo svoje delo in preizkušajo nove pristope. To

potrjuje Fullanovo tezo, da je profesionalno učenje temelj trajnostnih sprememb v šolah. Učitelji so aktivni soustvarjalci digitalne transformacije, ne zgolj njeni izvajalci, kar krepi njihovo strokovno avtonomijo in občutek odgovornosti za razvoj šole.

Digitrajna strategija šole vključuje razvoj digitalnih, trajnostnih in finančnih kompetenc, kar je skladno s sodobnimi evropskimi smernicami. Empirični podatki kažejo, da šola sistematično razvija vse tri dimenzije, kar prispeva k celostnemu razvoju učencev. Digitalne kompetence omogočajo učencem učinkovito uporabo tehnologije, trajnostne kompetence spodbujajo odgovorno ravnanje z digitalnimi napravami in razumevanje okoljskih vplivov, finančna pismenost pa učence pripravlja na odgovorno upravljanje osebnih financ.

Vodenje šole je skladno s Fullanovim razumevanjem voditeljstva kot procesa, ki spodbuja profesionalno rast, sodelovanje in inovativnost. Ravnateljica Osnovne šole Globoko spodbuja odprt dialog, omogoča strokovno avtonomijo, podpira inovacije in krepi sodelovanje, kar omogoča, da se digitalna transformacija izvaja premišljeno, postopno in v skladu z vrednotami šole. Takšno vodenje omogoča, da se spremembe ne uvajajo od zgoraj navzdol, temveč so rezultat skupnega dela in razmisleka celotnega kolektiva.

Digitalna transformacija vpliva tudi na učence, saj izboljšuje dostop do gradiv, omogoča sodelovalno učenje, krepi digitalno pismenost, spodbuja kritično razmišljanje, omogoča individualizacijo pouka in podpira učence s posebnimi potrebami. To je skladno z ugotovitvami OECD, ki poudarja, da digitalna orodja lahko izboljšajo kakovost učenja, kadar so uporabljena premišljeno in v skladu s pedagoškimi cilji. Učenci na Osnovni šoli Globoko pridobivajo znanja in veščine, ki jih bodo potrebovali v prihodnosti, šola pa ohranja svojo identiteto in se hkrati odpira novim pristopom. Digitalna transformacija tako ni razumljena kot prekinitev tradicije, temveč kot njena nadgradnja, ki omogoča razvoj sodobne, odprte in učeče se šole.

Zaključek

Raziskava je pokazala, da se Osnovna šola Globoko razvija kot učeča se organizacija zato, ker digitalno transformacijo razume kot proces, ki presega tehnične posodobitve in temelji na kulturi sodelovanja, refleksije in skupne vizije. Odgovor na raziskovalno vprašanje tako jasno izhaja iz povezave med teoretičnimi koncepti in empiričnimi ugotovitvami: šola uresničuje Sengejeve discipline učeče se organizacije, saj razvija skupno vizijo (digitrajna strategija), spodbuja timsko učenje (sodelovanje v aktivih, hospitacije), krepi osebno odličnost učiteljev (stalna izobraževanja) ter postopoma spreminja mentalne modele, ki omogočajo prehod iz tradicionalnih pristopov v digitalno podprto pedagogiko. Fullanova teza, da je organizacijska kultura temelj vsake trajne spremembe, se potrjuje v močni kulturi zaupanja, sodelovanja in strokovne avtonomije, ki omogoča, da digitalna orodja postanejo sredstvo za razvoj, ne cilj sam po sebi. Ugotovitve so skladne tudi z OECD-jevim razumevanjem digitalne transformacije kot priložnosti za izboljšanje kakovosti učenja, kar se na šoli odraža v razvoju digitalnih, trajnostnih in finančnih kompetenc učencev in učiteljev.

Ključna ugotovitev članka je, da je uspešnost digitalne transformacije Osnovne šole Globoko neposredno odvisna od njene organizacijske kulture, ki spodbuja profesionalno učenje, sodelovanje in odprtost za inovacije. Digitalna orodja so učinkovita le zato, ker so umeščena v širši kontekst skupne vizije, strateškega načrtovanja in profesionalne avtonomije učiteljev. Šola tako digitalizacije ne razume kot tehničnega projekta, temveč kot kulturni in razvojni proces, ki krepi njeno identiteto in omogoča trajnostne spremembe.

Dodatna vrednost članka je v tem, da na primeru manjše podeželske šole pokaže, kako se lahko digitalna transformacija uresničuje na način, ki krepi profesionalno skupnost in podpira razvoj učeče se organizacije. Članek prinaša vpogled v konkretne prakse, ki povezujejo teorijo z vsakdanjim delovanjem šole, ter ponuja model, ki je uporaben za druge šole, ki se soočajo s podobnimi izzivi. Prispevek tako razširja razumevanje, kako lahko digitrajna strategija, profesionalno učenje in organizacijska kultura skupaj ustvarijo pogoje za uspešno digitalno preobrazbo v vzgojno-izobraževalnih ustanovah.

Viri, literatura in opombe:

1. Digitrajni učitelj. (2024). *Zbornik prispevkov - Digitrajni učitelj*.
2. Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers college press.
3. Kobi. (n.d.). *Gradiva za učenje branja - splosno o kobi metodi*. Gradiva Za Učenje. <https://kobiapp.io/sl/docs/gradiva-za-ucenje-branja/splosno-o-kobi-metodi/>
4. Microsoft. (n.d.). *Education products microsoft 365*. Education Products Microsoft 365. <https://www.microsoft.com/sl-si/education/products/microsoft-365>
5. OECD. (2019). *OECD skills outlook 2019: Thriving in a digital world*. OECD.
6. OŠ Globoko. (2024). *Katalog informacij javnega značaja*. Os-Globoko.Si. <http://www.os-globoko.si/>
7. Osnovna šola Globoko. (2024). *Digitrajna strategija Osnovne šole Globoko Šolsko leto 2023 / 2026* (Issue september 2024).
8. Osnovna šola Globoko. (2025). *Katalog informacij javnega značaja*. Katalog Informacij Javnega Značaja. <https://www.os-globoko.si/katalog-informacij-javnega-znacaja-ijz/>
9. Sardoč, M., Žagar, I. Ž., Mlekuž, A., & Vinkler, J. (2017). *Raziskovanje v vzgoji in izobraževanju danes*. Pedagoški inštitut.
10. Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1). New York: Doubleday.
11. Zavod RS za šolstvo. (2023). *Vodenje in podpora učencem pri pridobivanju digitalnih kompetenc*.

SANDRA PODBREGAR

Povzetek: Močna blagovna znamka predstavlja najvrednejši del podjetja. Kljub temu pa veliko podjetjem ne uspe zgraditi blagovne znamke, ki bi v današnjem konkurenčnem okolju omogočala razlikovanje, prepoznavnost in zvestobo uporabnikov. Podjetje Apple je uspelo ustvariti eno najbolj prepoznavnih blagovnih znamk po celotnem svetu, zato je članek temeljil na njihovi poslovni zgodbi. S podrobno raziskavo sem ugotovila, da je tudi Apple imel težave, ki jih je uspešno rešil z načrtnim prestrukturiranjem blagovne znamke. To znanje lahko podjetjem daje moč in motivacijo za razvoj in uveljavo lastne blagovne znamke.

Ključne besede: blagovna znamka, podjetje, identiteta, kupec.

POSTOPEK GRADNJE MOČNE BLAGOVNE ZNAMKE NA PRIMERU PODJETJA APPLE INC.

Uvod

Blagovna znamka na prvi pogled ne predstavlja glavnega pomena pri poslovanju podjetja, vendar pa jo številni avtorji danes označujejo kot najvrednejši del podjetja. Blagovna znamka je vsaka posebna značilnost, kot je ime, izraz, oblika ali simbol, ki identificira blago ali storitve (American Marketing Association, 2025). Modernejše opredelitve danes označujejo blagovno znamko kot kompleksno entiteto, ki zahteva celovitejše obravnavanje in pogled nanjo. Njena moč je v zmožnosti vplivanja na nakupno vedenje potrošnikov (Vukasovič, 2013). Podjetja so spoznala, da je danes v času vse večje konkurence, uspeh njihovega poslovanja odvisen predvsem od prepoznavnosti in vrednosti blagovne znamke (Gomez et al., n.d.).

Med najbolj uspešne in prepoznavne blagovne znamke spada Apple. Podjetje Apple Inc. je bilo ustanovljeno leta 1976 in danes velja za najuspešnejšega proizvajalca osebnih računalnikov, tablic, telefonov in drugih elektronskih izdelkov. Njihov logotip je poznan po vsem svetu, vrednost blagovne znamke pa je bila ocenjena na več kot 180 milijard dolarjev (Žagar, 2019).

Kljub današnjemu zavedanju o pomembnosti močne blagovne znamke, veliko podjetij še vedno ne zna ustvariti prepoznavnosti in diferencirati svoje podjetje od konkurence. Prav iz tega razloga želimo v članku ugotoviti, kateri so elementi močne blagovne znamke ter kakšen je postopek izgradnje. Članek temelji na poslovni zgodbi podjetja Apple, kot najbolj poznane blagovne znamke na današnjem tehnološkem trgu. Skozi članek bomo poskušali raziskati in odgovoriti na vprašanje, kako je podjetju Apple uspelo ustvariti takšno diferenciacijo na trgu ter posledično tudi dolgoročno zvestobo svojih kupcev.

Identiteta blagovne znamke

Jean-Noël Kapferer opredeljuje šest vidikov identitete blagovne znamke s pomočjo modela prizme. Identiteta znamke tako obsega fizično podobo, osebnost, kulturo, odnos, refleksijo in samopodobo. Teh šest vidikov pa delimo tudi na dve dimenziji:

- konstruirani vir proti konstruiranemu prejemniku – ta dimenzija predstavlja blagovno znamko kot vidno osebo (konstruirani vir: fizična podoba in osebnost) ter kot stereotipičen uporabnik (konstruirani prejemnik: refleksija in samopodoba);
- eksternalizacija proti internalizaciji – ta dimenzija predstavlja socialne vidike, ki opredeljujejo zunanje izražanje znamke (eksternalizacija: fizična podoba, odnosi in refleksija) ter vidike, ki so vključeni v samo blagovno znamko (internalizacija: osebnost, kultura in samopodoba).

Močne blagovne znamke so sposobne vse te vidike prepletati v učinkovito celoto tako, da dosežejo jasno, jedrnato in privlačno identiteto znamke (Kapferer, 2009).

Fizična podoba

Vizualni elementi blagovne znamke ali t.i. celostna grafična podoba sestavlja vse otipljive in navzven vidne značilnosti, ki se pojavijo v mislih ljudi ob omembi blagovne znamke. Kapferer (2009) trdi, da je potrebno ta vidik obravnavati kot osnovo same znamke. Tu ne gre zgolj za logotip, ampak vsebuje tudi druge grafične elemente kot so, ilustracije, stil fotografij, ikone, grafike, reklamni in promocijski

material ter uniforme. Glavni namen celostne grafične podobe je ustvariti prepoznavnost, zaupanje ter možnost razlikovanja od konkurence ob nenehni konsistentnosti (Bečaj, 2025). Podjetje Apple ima zelo močno grafično podobo blagovne znamke. Ob ustanovitvi podjetja, leta 1976, je prvi logotip skiciral so-ustanovitelj Ronald Wayne. Logotip je predstavljal znanstvenika Isaaca Newtona, ki je sedel

in bral pod jablano. Le-ta se je kasneje preoblikoval v ugriznjeno jabolko različnih barv, skozi leta pa je to jabolko dobilo končno podobo kovinsko sive barve (Kyamko, 2023). Podjetje Apple je leta 1986 lansiral tudi lastno kolekcijo pisanih oblačil, da bi videli kako daleč jim bodo sledili zvesti uporabniki, a se je kasneje ta kolekcija ukinila. Velik del blagovne znamke pa predstavlja tudi prefinjena in minimalistična embalaža, ki ustvarja občutek luksuza in pripadnosti. Skrbno izdelana embalaža z manjšo količino plastike za uporabnike predstavlja celostno izkušnjo od razpakiranja do dejanske uporabe izdelka.

Osebnost

Osebnost blagovne znamke je značaj oziroma značilnost, ki daje podjetju glas in karakter. Kaže se v tonu komunikacije in besedišču. Ton komunikacije je lahko formalen ali neformalen, strokoven ali prijateljski ter navdušen ali umirjen. Odvisen je od ciljnih kupcev podjetja, pomembna pa je primerna izbira tona, glede na blagovno znamko in sporočila podjetja. Tudi besedišče mora biti jasno, preprosto in privlačno za kupce. Sestavljajo ga besede, ki se uporabljajo za opisovanje blagovne znamke, produktov, storitev, kupcev ali vrednot podjetja. Lahko vsebuje specifične izraze ali žargon, vendar pa se je potrebno izogibati zastarelim, zapletenim in negativnim besedam (Pakt, 2025). Podjetje Apple oddaja preprosto, pozitivno in kreativno osebnost. Simbol jabolka sporoča zdravje, znanje in radovednost, njihovi uporabniki pa so predstavljeni kot misleci in ustvarjalci prihodnosti. Pomemben del osebnosti je slogan podjetja, po katerem ga uporabniki prepoznajo takoj za logotipom. Prvi slogan podjetja Apple se je glasil »Byte into the Apple«, ki je vseboval tehnično šalo, a so ga kasneje spremenili v »Think different«. Velik del osebnosti oziroma lastnosti komunikacije pa predstavljajo tudi barvne sheme in slogi pisanja. Barvna shema podjetja Apple je na začetku vsebovala živahne mavrične barve ob prvem preoblikovanju logotipa, nato pa se je skozi čas blagovna znamka preoblikovala v preprostejšo estetiko. Danes njihova barvna paleta vsebuje znanstveno modro, belo in atensko sivo barvo. Te barve so bile skrbno izbrane za izboljšanje berljivosti, osredotočanje pozornosti ter vzbujanje občutka čistega zaupanja in prefinjenosti dizajna. Podobno so se skozi leta spreminjali tudi uporabljeni slogi pisav, danes pa so še vedno aktualni slogi Helvetica, San Francisco in New York. Značaj blagovne znamke pa lahko zaživi tudi s podporo oseb, ki priporočajo blagovno znamko. Apple nima posebnega »obraza« podjetja, vendar pa se znamka močno asociira z ustanoviteljem in uspešnim poslovnežem Steve Jobs-om.

Kultura

Kultura obsega sistem vrednot, prepričanj in poslovnih filozofij, na katerih mora blagovna znamka utemeljiti svoje ravnanje. Kultura je neposredna povezava med blagovno znamko in organizacijo, saj morajo biti vrednote usklajene (Kapferer, 2009). Mnoge povezave so pogosto povezane z državo porekla. Apple izvira iz Silicijske doline, zato povzema kulturo inovacij. Kultura mora biti tudi skladna z jasno vizijo in poslanstvom podjetja. Poslanstvo podjetja Apple je ustvarjanje izdelkov, ki bogatijo življenje ljudi z brezhibno integracijo inovativnih tehnologij. Tudi vizija jasno opredeljuje njihovo zavezanost k zagotavljanju najboljše uporabniške izkušnje preko inovativne strojne in programske opreme. Podjetje Apple ima torej močno kulturo inovacij, temeljne vrednote pa vključujejo zasebnost, estetiko in perfekcionizem. Apple torej ne prodaja le izdelkov, ampak celoten način razmišljanja, kjer tehnologija izboljšuje in olajša življenje uporabnikov.

Odnos

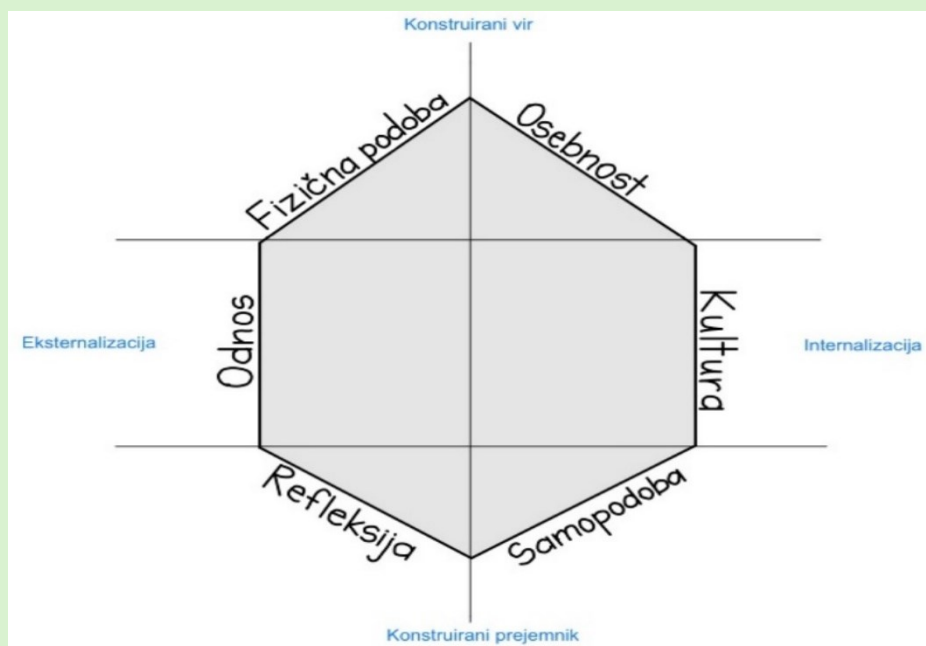
Pri blagovni znamki je zelo pomemben tudi odnos, ki ga podjetje vzpostavlja s svojimi uporabniki. Ta vidik od upravitelja blagovne znamke zahteva izražanje odnosa, ki ga njegova znamka predstavlja. Odnos namreč ni enkraten nakup, ampak dolgotrajno razmerje, saj je za podjetje tudi stroškovno bolj učinkovito zadržati stranko in vzpostavljati dober odnos ter lojalnost, kot pa reklamno privabljati vedno nove stranke. Apple je s svojim velikim ekosistemom in povezanostjo vseh naprav ustvaril močno pripadnost svojih kupcev, ki le redko menjajo blagovno znamko. Skozi ta ekosistem naprav so uspeli olajšati življenje svojih uporabnikov, poleg tega nudijo tudi nenehno podporo, posodobitve in servise, kar še dodatno pripomore k dolgoročni zvestobi strank.

Refleksija

Refleksija ali odziv uporabnika prikazuje svojega tipičnega uporabnika, kot idealizirano podobo, ki jo znamka komunicira. Kapferer (2009) trdi, da blagovnim znamkam torej ni potrebno realistično odražati dejanske ciljne skupine v svojih kampanijah, ampak predstaviti skupino oziroma osebo, ki bo privlačna za člane naše ciljne skupine. Tipičen Apple uporabnik je označen kot napreden, kreativen, inteligenten in uspešen posameznik. Apple je ustvaril zelo močno refleksijo, saj tudi sama ob misli na njihove izdelke, pred sabo vidim uspešnega poslovneža, ki dobro upravlja svoj čas.

Samopodoba

Podobno kot refleksija, pa samopodoba predstavlja občutek kupca ob uporabi blagovne znamke. Predstavlja nekakšno ogledalo, ki ga ciljna skupina podjetja drži sama sebi. Pri razvoju identitete blagovne znamke je ta vidik zelo pomemben, saj vpogled v temeljne notranje gonilne sile potrošnikov dajejo podjetju pravi zagon (Kapferer, 2009). Tako se uporabniki Apple izdelkov navadno počutijo samozavestni, ustvarjalni, napredni in pripadni posebnemu delu elitne skupnosti. Apple je uspel odlično razviti svojo blagovno znamko tako, da se uporabnik na tej stopnji luksuza počuti, kot da pripada nečemu večjemu.



Slika 10: Prizma identitete blagovne znamke po Kapfererju

Pridobivanje novih uporabnikov, kot tudi skrb za zvestobo obstoječih kupcev, je v današnjem času postalo zelo težko. Podjetje mora namreč za obstoj in uspešno poslovanje izstopati v poplavi konkurence. To je pripeljalo do različnih izzivov in razmer, v katerih vrednost blagovne znamke ter njena konsistentnost pomeni več kot obljuba. Kljub temu, da so podjetja razvila uspešno komuniciranje, katerega temeljni cilj je prodaja, pa še vedno primanjkuje komunikacije, ki z uporabniki vzpostavlja dolgoročni odnos (Mušič, 2023). Opisana prizma identitete blagovne znamke tako omogoča upravitelju znamke, da oceni svoje prednosti in slabosti ter izboljša njen položaj (Kapferer, 2009).

Postopek gradnje močne blagovne znamke

Razvoj in zaščita blagovne znamke je za podjetja postalo ključnega pomena. Predstavlja namreč eno izmed najdragocenejših sredstev podjetja, saj omogoča tržno diferenciacijo, konkurenčno prednost, zaupanje potrošnikov in konec koncev tudi večjo prodajo. Blagovna znamka pa ne vpliva le na kupce, ampak je pomembna tudi za vse zaposlene v podjetju, vlagatelje in širšo družbo (Muchenje et al., 2023). Osnovni pomen blagovne znamke se je začel uporabljati že zgodaj v zgodovini, kjer so kmetje označevali svojo živino, z namenom prepoznavne in lastništva. Nastanek dejanskih blagovnih znamk, kot jih poznamo danes, pa lahko umestimo v čas industrijske revolucije, kjer je množična proizvodnja pripeljala do zaščite znamk s patenti. V današnjem času naprednega digitalnega marketinga je razvoj in prepoznavnost blagovne znamke po eni strani lažja, saj imamo na voljo različne podatkovne analitike, možnosti personalizacije in veliko prisotnost na družbenih omrežjih. Po drugi strani pa je na trgu veliko konkurenčnih podjetij z enakimi ali podobnimi izdelki, kar nam otežuje nalogo razlikovanja in izvirnosti znamke. Zato v nadaljevanju podrobneje pogledamo celoten proces po korakih.

Analiza trenutnega stanja

Podrobna analiza trenutnega stanja podjetja je temeljni korak pri gradnji močne blagovne znamke, saj nam pokaže, od kod podjetje izhaja, kakšne so njegove zmožnosti in kako ga zaznava okolje. Ta korak je pomemben ne glede na to, ali podjetje šele začenja s poslovanjem, želi razširiti svoje poslovanje na splet, ali pa želi popolno preoblikovanje ob nezadovoljstvu trenutnega poslovanja. Na tej točki mora podjetje dobro analizirati in oblikovati ključne vrednote, cilje in načela podjetja, ki bodo skladna pri odražanju blagovne znamke. V primeru začetka

poslovanja je to dober temelj za gradnjo podjetja, ob strateškem preoblikovanju pa je dobro izvesti anketno raziskavo za ugotavljanje želja in vrednot občinstva (Vidic Ogrinc, 2023). Za razvoj identitete blagovne znamke moramo najprej razviti skladno identiteto podjetja. Sem spada poslanstvo, vizija, vrednote in kultura podjetja. Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti specifična z motivacijsko razsežnostjo. Pogosto gre za fantazijsko gledanje na razvojno politiko podjetja, kjer opredelimo naše želje za podjetje v naslednjih 3-5 let (Raspor, 2021). Pomembno je tudi poslanstvo podjetja, kjer gre za jasen in kratek zapis o dolgoročnem namenu organizacije in razlog za obstoj (Raspor, 2021). Vrednote podjetja so pogosto usklajene z vrednotami lastnika, kultura podjetja pa nastaja dolgo časa. Pomembno je premišljeno oblikovanje vrednot, s katerimi se bodo strinjali vsi zaposleni v podjetju, kar bo dolgoročno prineslo tudi pozitivno klimo in kulturo podjetja.

Podjetje Apple ima zelo znano in težavno zgodovino. Čeprav je bil v svojem času pionir osebnih računalnikov, je v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja imel zelo nestabilno strateško vodstvo. Velika napaka se je leta 1985 izkazala z odstranitvijo ustanovitelja Steve Jobsa iz področja operativnega vodenja. Vodstvo je v tem času sprejemalo slabe odločitve, kot so previsoke cene, selitev proizvodnje v tujino, množična odpuščanja in posledično tudi izguba tržnega deleža. Ob tem je podjetje izgubilo osrednjo identiteto že uveljavljene blagovne znamke, kar je privedlo do velikih finančnih izgub. Ob vrnitvi ustanovitelja je podjetju sledila celotna prestrukturiranost, kar se je začelo s podrobno analizo in oceno trenutnega slabega poslovanja (Stovall, 2014). Podjetje je uspešno doseglo ponovni tržni uspeh, danes pa je kljub smrti ustanovitelja še vedno eno izmed prevladujočih podjetij s proizvodnjo elektronskih izdelkov.

Tržna raziskava

Poleg analize notranjega okolja v prvem koraku, je pomembna tudi analiza zunanjega okolja. Za uspešno blagovno znamko je ključnega pomena, da podjetje pozna svoje ciljne kupce, njihove želje, potrebe in pričakovanja. Pri definiranju tipičnega kupca je pomembno, da se vživimo v njegovo osebnost. Potrebno je identificirati demografske značilnosti, raven izobrazbe, službo, poleg tega pa tudi njegove navade, vrednote, potrebe in nakupno vedenje (Vukasovič & Fatur, 2024). Nikoli ne moremo ugoditi vsem, zato je pomembno, da se podjetje osredotoči na točno določeno ciljno publiko. V tem koraku je ključnega pomena tudi raziskava konkurentov. Podjetje mora razvrstiti glavne in posredne konkurente, raziskati pa mora tudi njihove konkurenčne prednosti in slabosti, pozicioniranje na trgu, komuniciranje z odjemalci, kakor tudi njihovo kakovost in ceno proizvodov. Raziskati je potrebno konkurenčne blagovne znamke, podrobneje njihove logotipe in barvne palete. To podjetju omogoča sledenje uspešnim že uveljavljenim znamkam, kakor tudi razlikovanje od njih. Pogosto se podjetja osredotočijo na blagovne znamke, ki jih spremljajo in občudujejo že dlje časa (Vidic Ogrinc, 2023). Ob analizi zunanjega okolja pa ne smemo pozabiti tudi na spremljanje vseh dejavnikov okolja. Na tej točki je pomembno, da podjetja naredijo SWOT in PESTLE analizo, ki predstavljata dobro orodje za raziskavo vseh trendov in nevarnosti v okolju. Potrebno je nenehno spremljanje političnih, pravnih, ekonomskih, kulturnih in tehničnih dejavnikov, kakor tudi morebitne trende, ki jih podjetje hitro oblikuje v priložnost za dodatne dobičke.

Ustvarjanje edinstvene ponujene vrednosti

Po temeljiti raziskavi trga in ključnih konkurentov podjetja lahko določimo svoje konkurenčne prednosti in pozicioniranje blagovne znamke. EVP ali edinstvena ponujena vrednost je marketinško orodje, ki prepriča kupce k nakupu določenega produkta. Le-ta temelji na pomembnih lastnostih produkta in skrbi za njegovo privlačnost in izstopanje kupcem. V digitalnem svetu smo namreč navajeni, da nam vse informacije ležijo na dlani. Iz tega razloga je ključno, da dodano vrednost podjetje predstavi takoj in v nekaj besedah. Ponujena vrednost je pri oblikovanju blagovne znamke v veliko pomoč, saj ciljnim kupcem sporoča vrednote podjetja, edinstvenost znamke in doprinos vrednosti za potrošnika (Turk, 2020). Po podrobni raziskavi glavnih konkurentov in njihovih ponudb, mora podjetje razmisliti o lastnih prednostih. Najpogosteje gre za edinstvene lastnosti produktov, odlično kakovost, inovativne rešitve ter dodatne storitve za ciljne stranke. Ob upoštevanju ciljnega občinstva in njihovih potreb je pomembna tudi določitev pozicioniranja znamke. Za vzpostavitev jasne identitete nastajajoče blagovne znamke je potrebno podjetje postaviti na trg kot pravo rešitev za določeno težavo oziroma kot ponudnika edinstvene izkušnje. Po vseh dobljenih rezultatih mora podjetje sestaviti jasen in nepozaben EVP, ki poudari ključne prednosti in unikatne razlike blagovne znamke (Vidic Ogrinc, 2023). Podjetje Apple je svojo konkurenčno prednost in edinstveno ponujeno vrednost zgradil z inovacijami, preprostim dizajnom in kakovostjo. Močno razlikovanje od konkurence so ustvarili z njihovim ekosistemom, ki omogoča brezhibno povezovanje naprav in storitev. Na podobo znamke pa v veliki meri vpliva tudi usmerjenost podjetja v zadovoljstvo kupcev, njihovo zvestobo in trajnostni razvoj (Zou, 2023).

Oblikovanje celovite identitete blagovne znamke

V tem koraku izdelujemo fizično podobo in osebnost blagovne znamke. Celotna identiteta mora vsebovati logotip podjetja, izbrano barvno shemo in pisave ter glas oziroma ton komunikacije na vseh prodajnih kanalih. Logotip je temelj vizualne identitete in pogosto tudi prvi element, ki ga potencialne stranke opazijo. Gre za zaščitni znak podjetja, ki mu omogoča hitro prepoznavnost in grajenje dolgoročnih odnosov s strankami (Spletnik, 2025). Danes je logotip nepogrešljiv del vsakega podjetja, saj se pojavlja na spletni strani, družbenih

omrežjih, embalaži in raznih promocijskih materialih. Zaradi različnih uporab je dobro imeti dva različna, a povezana logotipa. Oblikovan mora biti zelo premišljeno, da deluje tako na velikih oglasnih panojih, kakor tudi na manjših formatih dokumentov. Pogosto je sestavljen iz ikone in imena podjetja, kar omogoča že prepoznavo same ikone, ki jo lahko uporabljamo tudi samostojno. Pri oblikovanju logotipa želimo biti čimbolj preprosti, vendar dovolj povezani z identiteto podjetja, da potencialne stranke lahko prepoznajo vrsto dejavnosti in osebnost podjetja. Logotip lahko samostojno ustvarimo v oblikovnih programih (npr.: Canva, Looka, DesignEvo ipd.), vendar je bolj priporočljivo delo zaupati strokovnjakom na tem področju. Pri tem pa je pomembno sodelovanje, da oblikovalec dobro razume namen, vrednote in dejavnost podjetja ter na podlagi tega ustvari več predlogov potencialnega logotipa. Pri tem pa moramo upoštevati tudi barvno paleto, saj izbira barv igra pomembno vlogo pri ustvarjanju čustvenega odziva. Pogosto se uporabljajo največ tri osnovne barve, ki morajo biti preproste in skladne (Spletnik, 2025). Ob izbiri teh barv se je vredno potopiti tudi v psihologijo barv, saj v ljudeh povzročajo različne odzive. Podjetje Apple se je ob preoblikovanju odločil za elegantno kovinsko sivo barvo, ki se dopolnjuje z nizkoogljičnimi aluminijastimi napravami in s tem vzbuja občutek luksuza in minimalizma. Pri izbiri pisave podjetje prav tako ne sme pretiravati. Priporočljiva je uporaba ene pisave za naslov in ene pisave za besedilo, ki pa si ne smeta nasprotovati (Vidic Ogrinc, 2023). Poseben poudarek je tudi na celotni tipografiji, saj nekatera podjetja uporabijo zabavne pisave z okraski, ki naredijo besedilo težko berljivo. Zadnja stvar pred lansiranjem blagovne znamke pa je izbira glasu oziroma tona. Ob izbiri formalnosti in prijaznosti tona je pomembno, da podjetje uporablja enak glas na vseh družbenih omrežjih, spletni strani in različnih oglasih. Ob tem se priporoča sestava slogovnega vodiča, ki podjetju pomaga ohraniti dosleden ton glasu na vseh platformah (Vidic Ogrinc, 2023).

Oblikovanje privlačne spletne strani

Po vzpostavljeni identiteti blagovne znamke in podjetja je potrebno ustvariti funkcionalno spletno mesto. Spletna stran mora biti izvirna in uporabniku prijazna tako, da pritegne obiskovalce in doseže cilje podjetja. Pred dejansko izdelavo je zato potrebno načrtovanje in določitev namena spletne strani (1ainternet, 2025). Podjetje Apple ima spletno stran z glavnim namenom predstavitve izdelkov, ki jih ponujajo svojim kupcem, poleg tega pa ima tudi spletno trgovino za prodajo izdelkov. Enako kot pri logotipu, lahko spletno stran oblikujemo sami s pomočjo različnih programov (npr.: Wix, WordPress, Webflow ipd.), vendar se zopet bolj priporoča najem strokovnjaka, s katerim skupaj določimo cilj spletnega mesta. Podjetje mora najprej izbrati in kupiti spletno domeno, ki mora biti enostavna in kratka, da uporabniki hitro najdejo spletno stran. Apple je izbral zelo enostavno domeno »apple.com«.

Po nakupu spletne domene se začne oblikovanje spletne strani. Ob samostojnem oblikovanju lahko enostavno izberemo poljubno predlogo spletne strani, katere tema se odlično dopolnjuje z dejavnostjo in namenom podjetja. Tako se gradi podoba in vizualna privlačnost spletnega mesta. Pomembna je uporaba že izbrane barvne sheme in pisave podjetja, kakor tudi kakovostnih slik, ki omogočajo skladnost celotne podobe. Poleg vizualne pa je pomembna tudi tehnična optimizacija. Podjetje mora izbrati zanesljivo gostovanje in pridobiti SSL certifikat, kar bo zagotavljalo večjo varnost in zaupanje obiskovalcev strani. Pri oblikovanju spletne strani pa je ključnega pomena uporabniška izkušnja. Potrebna je dobro načrtovana navigacija, ki obiskovalcem omogoča hitro, pregledno in enostavno uporabo menija ter vseh povezav spletnega mesta. Tudi hitrost nalaganja strani je izjemnega pomena, saj počasne povezave uporabnike odvrnejo od uporabe strani. V današnjih časih pa je vedno bolj pomembna tudi mobilna prijaznost. Podjetje mora namreč oblikovati dva pogleda spletne strani. En pogled je na računalniku, kjer je ekran večji in pravokoten, drugi pogled pa mora biti prilagojen na manjši ekran mobilnega telefona. S tem se razvijeta dve različni postavitvi navigacijskega menija ter vsebine spletne strani. Po vzpostavitvi in testiranju spletne strani je pomembno tudi redno vzdrževanje in posodabljanje vsebine. Za stalne izboljšave in napredek pa danes v veliki meri pomagajo tudi spletna orodja za analitiko. Podjetja lahko s pomočjo teh orodij spremljajo promet in uporabo spletne strani, vedenje uporabnikov in optimizacijo za iskalnike (1ainternet, 2025).

Odprtje profilov na družbenih omrežjih

Digitalni marketing je v zadnjih letih prevzel ključno vlogo pri komunikaciji podjetja s svojimi ciljnimi strankami. S hitrim razvojem digitalnih tehnologij se je celovito spremenil način oglaševanja podjetij. Družbena omrežja so tako postala ključni kanal za doseg ciljne publike. Večina podjetij še vedno uporablja tradicionalne oblike oglaševanja, kot so obcestni plakati, radijski in televizijski oglasi, vendar pa z oglaševanjem na spletu dosežejo večje število potencialnih kupcev. Podjetja tako izkoriščajo družbena omrežja za ustvarjanje vsebin, ki pritegnejo pozornost uporabnikov in spodbujajo interakcijo z njimi (Peršuh, 2024). Pred odpiranjem poslovnih računov na vseh družbenih omrežjih je pomembno, da podjetje izbere pravilna omrežja za svojo ciljno publiko. Odvisno je od tega, kaj želi podjetje komunicirati in s kom. Izbira platforme ima namreč velik vpliv pri oblikovanju vedenja. Po raziskavah nam platforma Instagram kaže bolj pasivno vključevanje uporabnikov, medtem ko je platforma Facebook primernejša za zbiranje povratnih informacij s komentarji in razpravami. Poleg tega pa je potrebno upoštevati tudi starostno strukturo uporabnikov platform. Če ima podjetje starejšo ciljno publiko, bo oglaševanje in posodabljanje vsebine potekalo primarno na Facebooku. V nasprotnem primeru mlajše ciljne publike, bo podjetje vsebino ustvarjalo primarno na platformah TikTok in Instagram. Potrebno je poznati tudi razlike med kanali, formati in načini uporabe različnih platform, saj je potrebno vsebino prilagajati vsakemu kanalu posebej, da lahko dosega kar najboljše rezultate. Za odpiranje poslovnih profilov in

sestavljanje vsebine je odgovoren odderek marketinga. Glede na velikost podjetja se nato razdelijo naloge med več usposobljenih ljudi. V marketingu navadno delajo mlajši zaposleni, ki so dobro informirani in spretni pri uporabi različnih platform, ker pa je marketing velik odderek in področje v podjetju, se naloge pogosto delijo med ustvarjalce vsebin za različna družbena omrežja (Štartaj Slovenija, 2021).

Ustvarjanje lastne vsebine

Ob vzpostavljeni spletni strani in različnih družbenih omrežjih mora podjetje redno nalagati in posodabljati vsebino, ki bo uporabnike pritegnila k ogledu in sodelovanju. Poleg nalaganja slik in oglasov je vedno bolj privlačna tudi video vsebina. Le-ta mora biti zanimiva, poglobljena in interaktivna za vse uporabnike, pri katerih podjetje uporablja skladen ton glasu. Vedno bolj pogosta vsebina postajajo tudi blogi, kjer podjetja redno objavljajo razne članke in novice na privlačne teme. V današnji digitalni dobi pa vedno večjega pomena postaja tudi uporabniško ustvarjena vsebina. Gre za dinamično in vplivno marketinško orodje, kjer so posamezniki aktivni udeleženci pri oblikovanju spletnih vsebin. To lahko storijo z deljenjem osebnih zgodb, ustvarjanjem videoposnetkov, pisanja recenzij ter izražanjem svojih mnenj preko objav na družbenih omrežjih. Ta vsebina je za podjetje postala izjemnega pomena, saj izraža raven pristnosti, spodbuja sodelovanje in vpliva na nakupne odločitve drugih (Vidic Ogrinc, 2023). Poleg vsebinskega pa se je danes zelo razvil tudi vplivnostni marketing. Vplivneži so spletne osebnosti z velikimi in bolj nišno usmerjenimi sledilci na družbenih omrežjih. Podjetje mora najprej prepoznati vplivneže, ki bi lahko bili pomembni za blagovno znamko in ciljno občinstvo. Izbrati mora osebo, ki se ujema s panogo, slogom in vrednotami podjetja. Vedno več podjetij se odloča za vzpostavitev partnerstev oziroma sodelovanja z vplivneži. To sodelovanje navadno obsega določeno število objav, posnetkov in priporočil svojim sledilcem za določeno ceno (Vidic Ogrinc, 2023). Tudi Apple sodeluje z več znanimi osebami, ki delujejo na področju ocenjevanja tehnoloških izdelkov. Za promoviranje blagovne znamke imajo danes podjetja zelo veliko možnosti. Posebno področje, ki se je začelo razvijati šele pred kratkim, so personalizirani oglasi in e-poštna sporočila. Z napredno tehnologijo podjetja spremljajo svoje kupce na vsakem koraku, kar omogoča bolj osebni stik in prilagajanje obvestil za vsakega posameznika posebej.

Ustvarjanje SEO optimizacije

Veliko podjetij z dobro oblikovanim spletnim mestom in enostavno domeno, še vedno ne dosega najboljših rezultatov na spletnih iskalnikih. Zato mora podjetje na tej točki investirati v SEO optimizacijo. SEO je proces izboljšanja spletne strani tako, da jo iskalniki (npr.: Google, Safari, Firefox ipd.) lažje prepoznajo, razumejo in prikažejo višje v rezultatih iskanja. SEO (angl. Search Engine Optimization) omogoča tehnične izboljšave, gradnjo povezav in prilagajanje uporabniške izkušnje, s ciljem večje vidnosti in obiska uporabnikov. Spletni iskalniki namreč nenehno ocenjujejo spletno strani preko različnih algoritmov ter na podlagi ocen in lastnih kriterijev te strani ustrezno razvrstijo. Z optimizacijo lahko spletno stran prilagodimo skladno z Googlovimi kriteriji in zahtevami, kar vodi v »nagrado« v obliki boljših in višjih pozicij. Spletni iskalniki namreč uporabljajo programe (t.i. spletne robote ali pajke), ki so zadolženi za odkrivanje vsebine na spletu. Vsak brskalnik je drugačen, znano pa je, da ima Google pripravljenih preko 200 faktorjev, ki vplivajo na vrstni red spletnih strani. Za razliko od plačanih oglasov v iskalnem omrežju pa podjetja ne morejo plačati iskalnikom za višje rangiranje povezave. Zato je tukaj edina rešitev vzpostavitev SEO optimizacije in dobrih ključnih besed za iskanje (Sedlar, 2025).

Spodbujanje ocen in pričevanja strank

Podobno kot že omenjena uporabniško ustvarjena vsebina, pa je za podjetje pomembno tudi spodbujanje povratnih informacij in ocen. Z uspešnim pridobivanjem povratnih informacij in podpiranjem obstoječih strank, podjetje posledično privablja tudi nove potencialne uporabnike. Do teh informacij lahko podjetje pride s pomočjo e-pošte po opravljenem nakupu, kjer stranko prosi za kratko mnenje o storitvi ali izdelku. Podjetje lahko stopi v stik tudi preko kanalov za pomoč strankam, kjer v zameno za delitev svojega mnenja in izkušenj, podjetje ponudi nagrade v obliki popustov ali ekskluzivnih dostopov do vsebine. S tem se ustvarja družbeni dokaz podjetja, ki je največkrat v obliki ocen z zvezdicami, mnenji kupcev, pričevanj in statistik v realnem času. V teh ocenah se vedno pogosteje uporabljajo tudi vizualni elementi, kot so fotografije in videoposnetki strank, kar dodatno poveča kredibilnost in pristnost pričevanj (to lahko vidimo predvsem pri spletnih trgovinah z oblačili, kjer kupci objavljajo fotografije s pomerjanjem kupljenih izdelkov). Za podjetja pa je pomembno tudi, da se na vse te ocene vedno odzovejo nazaj. Tudi negativne ocene podjetju dajejo odlično povratno informacijo za morebitne izboljšave. Pomembno je ponuditi rešitev ali sredstva za odpravo težav nezadovoljnih strank, saj to kaže na predanost podjetja za zagotavljanje zadovoljstva vseh njihovih strank (Vidic Ogrinc, 2023).

Nenehno izboljševanje in konsistentnost

Razvoj blagovne znamke ni nikoli zares končan. Tako kot ljudje, se mora tudi blagovna znamka nenehno razvijati, rasti in izboljševati. Povratne informacije strank in različna spletna orodja nam povedo, kaj deluje in kaj lahko še dodatno izboljšamo. Blagovna znamka je namreč uspešna in vredna le toliko, kolikor meni stranka (Vidic Ogrinc, 2023).

Zaključek

V današnjem konkurenčnem okolju je dobro uveljavljena blagovna znamka ključnega pomena. Podjetju omogoča prepoznavnost, zaupanje in zvestobo strank. Blagovna znamka ni le fizična podoba, ampak je splet različnih elementov, ki jih na prvi pogled ne vidimo. Poleg zaščitnega logotipa in barvne sheme, mora podjetje uspešno vzpostaviti celovito identiteto znamke, kamor spadajo tudi osebnost, odnosi, kultura, refleksija in samopodoba. Namen članka je bila podrobna raziskava, kako podjetja zgradijo močno blagovno znamko, kot je danes Apple. Pot razvoja se začne s temeljito analizo notranjega in zunanjega okolja podjetja. Zaradi velike konkurence postaja vedno bolj pomembno tudi ustvarjanje edinstvene ponujene vrednosti za uporabnike. Po podrobnem načrtovanju celotne slike podjetja, začnemo ustvarjati celotno identiteto blagovne znamke in spletne strani, kjer nam pomagajo strokovnjaki. Vzpostavljeno spletno stran mora podjetje tudi optimizirati s ključnimi besedami, da se v iskalniku uvrsti na čim višje mesto. Blagovno znamko je potrebno oglaševati skozi različne prodajne kanale, danes je to najpogostejše digitalni kanal. Z izbiro primernih družbenih omrežij podjetje odpre poslovne profile, kamor objavlja svojo vsebino. Ob koncu pa je zelo pomembno tudi nenehno posodabljanje vsebine, pridobivanje povratnih informacij in nadaljne izboljšave blagovne znamke, saj njen razvoj ni nikoli zares končan. Ključne ugotovitve izhajajo iz preoblikovanja blagovne znamke Apple. V 80. in 90. letih prejšnjega stoletja so podjetju grozile velike nevarnosti, saj je tedanje vodstvo sprejemalo napačne odločitve. Ob vrnitvi ustanovitelja je podjetje podrobno analiziralo trenutno stanje ter začelo s prestrukturiranjem celotnega sistema.

Danes podjetje Apple predstavlja eno izmed najbolj uspešnih podjetij na tehnološkem trgu, z ocenjeno vrednostjo blagovne znamke na več kot 180 milijard dolarjev. Podjetje Apple je tako dokazal, da je z dobrim načrtovanjem in postopno izgradnjo mogoče narediti preobrat iz težkega finančnega stanja na doseganje velikega tržnega deleža.

Na podlagi podrobne analize Appleove blagovne znamke skozi Kapfererjev model prizme je mogoče temeljito odgovoriti na postavljeno raziskovalno vprašanje, kako Apple ustvarja diferenciacijo in dolgoročno zvestobo kupcev. Podjetje Apple dosega diferenciacijo z jasno in dosledno oblikovano identiteto v vseh šestih dimenzijah prizme, kar ustvarja prepoznavno in težko posnemljivo blagovno znamko. Na ravni fizičnih značilnosti Apple gradi visoko prepoznavnost z minimalističnim dizajnom, estetsko barvno paletto in vrhunsko izdelavo. Ti elementi ustvarjajo jasno vizualno in funkcionalno diferenciacijo ter krepijo zaznano kakovost, kar zmanjšuje cenovno občutljivost kupcev. Dimenzija osebnosti blagovne znamke se pri Appleu izraža skozi podobo inovativne, samozavestne in ustvarjalne znamke. Preko kulture Apple komunicira vrednote kreativnosti, perfekcionizma in osredotočenosti na uporabnika. Te vrednote niso le elementi komunikacije, temveč so vgrajene tudi v razvoj izdelkov in poslovno filozofijo podjetja, kar močno povečuje avtentičnost in zaupanje v znamko. Dimenzija odnosa se pri Appleu uresničuje skozi celovito uporabniško izkušnjo, ki temelji na enostavnosti, podpori in dolgoročnem spremljanju vsakega uporabnika. Na ravni refleksije Apple nagovarja potrošnike kot ustvarjalne, samozavestne in tehnološko napredne posameznike. Ta projekcija omogoča kupcem, da se s ciljno podobo identificirajo, kar dodatno krepí simbolno vrednost blagovne znamke. Nazadnje pa dimenzija samopodobe kaže, da uporaba Apple izdelkov potrošnikom omogoča, da se vidijo kot del inovativne in estetsko ozaveščene skupnosti. Prav ta notranja identifikacija predstavlja najmočnejši vir dolgoročne zvestobe, saj je odporna na konkurenčne ponudbe in cenovne pritiske. Kapfererjev model tako pojasnjuje, da Apple ne gradi zvestobe zgolj na funkcionalnih prednostih, ampak tudi na globoki simbolni in čustveni ravni. S tem Apple potrjuje teoretično predpostavko, da celovito upravljanje identitete blagovne znamke predstavlja ključen vir trajne konkurenčne prednosti. Takšen primer uspeha daje podjetjem upanje in motivacijo, ki jo potrebujejo za svojo poslovno pot in razvoj močno uveljavljene blagovne znamke.

Viri in literatura:

1. 1ainternet. (2025). 10 stvari, na katere morate biti pozorni pri izdelavi nove spletne strani. *1ainternet*. <https://www.1ainternet.net/10-stvari-na-katere-morate-biti-pozorni-pri-izdelavi-nove-spletne-strani/>
2. American Marketing Association. (2025). *Branding*. <https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>
3. Bečaj, Špela. (2025). *CGP in blagovna znamka: Kako sta povezani in kaj ju sestavlja?* <https://spelabecaj.si/kaj-je-blagovna-znamka-in-cgp/>
4. Gomezelj, D., Tina, O., & Kregar, B. (n.d.). *RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE: POPIS ORODIJ ZA RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE*.
5. Kapferer, J. N. (2009). *Kapferer's Brand-Identity Prism model Type of model: Brand model (structure model)*. www.eurib.org
6. Kyamko, M. (2023). The Apple Logo: History, Meaning, Design Influences, and Evolution. *Crowdspring*. <https://www.crowdspring.com/blog/apple-logo/>
7. Muchenje, C., Mtengwa, E., & Kabote, F. (2023). Building a strong brand: Future strategies and insights. In *Sustainable Marketing, Branding, and Reputation Management: Strategies for a Greener Future* (pp. 238–257). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0019-0.ch012>
8. Mušič, A. (2023). Blagovna znamka je skupek občutkov. *Društvo Za Marketing Slovenije*. <https://www.dmslo.si/zapis/blagovna-znamka-je-skupek-obcutkov>
9. Pakt. (2025). *Kako ustvariti identiteto blagovne znamke?* <https://www.pakt.si/blog/kako-ustvariti-identiteto-blagovne-znamke>
10. Peršuh, A. (2024). *UČINKOVITA UPORABA DRUŽBENIH OMREŽIJ PRI GRADNJI IN PROMOCIJI NOVE BLAGOVNE ZNAMKE*.
11. Raspor, A. (2021). *Strateško planiranje*.
12. Sedlar, M. (2025). Kaj je SEO optimizacija spletnih strani? *Spletnik*. <https://spletnik.si/blog/kaj-je-seo/>
13. Spletnik. (2025). Logotip – kaj je in kako poteka izdelava logotipa? *Spletnik*. <https://spletnik.si/blog/izdelava-logotipa/>
14. Štartaj Slovenija. (2021). Kako se lotiti nastopa na družbenih omrežjih? *Štartaj Slovenija*. <https://www.startajslo.si/aktualno/podjetniski-koticek/kako-se-lotiti-nastopa-na-druzbenih-omrezjih>
15. Stovall, D. (2014). *Harvard_Business_Case_Study_Apple_Inc.*
16. Turk, V. (2020). USP – kako ga najti in izstopiti iz množice. *Madwise*. <https://madwise.si/blog/usp-kako-ga-napisati/>
17. Vidic Ogrinc, A. (2023). Grajenje blagovne znamke v 14 ključnih korakih. *Spletnik*. https://spletnik.si/blog/grajenje-blagovne-znamke-v-14-kljucnih-korakih/#14_Kljucnih_korakov_do_uspesne_blagovne_znamke
18. Vukasovič, T. (2013). *Poreklo izdelka in vrednost blagovne znamke*.
19. Vukasovič, T., & Fatur, G. (2024). *Menedžment prodaje*.
20. Žagar, A. (2019). Top 10 najdražjih blagovnih znamk. *Mladi Podjetnik*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/top-10-najdrazijh-blagovnih-znamk>
21. Zou, Y. (2023). Apple's Brand Marketing Strategy: A Case Study on Brand Image and Customer Engagement. In *Business, Economics and Management EDMS* (Vol. 2023).

MARJANA ŠNAJDER KNUPLEŽ

Povzetek: V prispevku sem obravnavala izboljševanje storitev za starše v vrtcu v času naraščajočih stroškov, večjih pričakovanj in demografskih sprememb. Problematiko sem izbrala na podlagi izkušenj pri delu v vrtcih v Slovenskih goricah. Uporabila sem pregled literature, opazovanje prakse in primerjavo ekonomskih cen vrtcev v občinah UE Lenart. Ugotovitve so pokazale, da jasna komunikacija, pregledni postopki in premišljeno upravljanje storitev pomembno vplivajo na zadovoljstvo staršev.

Ključne besede: storitve za starše, komunikacija, organizacija, komercialni vidik.

KAKO IZBOLJŠATI STORITVE ZA STARŠE V VRTCU?

Uvod

Vrtci se v zadnjih letih soočamo s številnimi spremembami, ki vplivajo na naše delo, organizacijo in pričakovanja staršev. Stroški dela naraščajo, cene materialov in živil se višajo, demografska slika pa kaže na vse manjše generacije otrok. (Statistični urad Republike Slovenije, b. d.) V takšnih razmerah se vrtci znajdemo v položaju, ko moramo ob omejenih virih ohranjati kakovost, hkrati pa staršem zagotavljati pregledne, dostopne in strokovno utemeljene storitve.

Vrtec predstavlja pomembno institucijo v življenju otroka in njegove družine. Poleg vzgojno-izobraževalne funkcije ima vrtec tudi organizacijsko in poslovno vlogo, saj deluje v omejenih finančnih okvirih ter pod vplivom demografskih in ekonomskih sprememb. (Krek J. & Metljak M., 2011) Kurikulum za vrtce pa poudarja pomen sodelovanja s starši kot enega izmed temeljnih načel kakovostnega delovanja vrtca, kar zahteva premišljeno organizacijo dela in ustrezne oblike komunikacije. (Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije, 1999)

Kot vzgojiteljica opažam, da se kakovost sodelovanja med vrtcem in starši oblikuje skozi vsakodnevne stike, način komunikacije in občutek, ki ga starši dobijo ob vključitvi svojega otroka v vrtec. Raziskave kažejo, da se odnosi med vrtcem in družino lahko krepijo ali slabijo glede na stopnjo vključenosti in preglednosti sodelovanja. (Epstein J. idr., 2002) Starši se na vrtec obračajo z različnimi vprašanji, pričakovanji in potrebami, zato je pomembno razvijati pristope, ki omogočajo pregledno, dostopno in strokovno podporo družinam.

V tem kontekstu se v prispevku osredotočam na naslednje raziskovalno vprašanje: Kako lahko vrtci ob naraščajočih stroških in povečanih pričakovanjih staršev z izboljšano komunikacijo, preglednejšo organizacijo dela in sodelovanjem z občinami kot ustanoviteljicami povečajo zadovoljstvo staršev ter ohranjajo zaznano dodano vrednost storitev?

Namen prispevka je predstaviti ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo staršev, ter prikazati, kako lahko vrtec z izboljšano komunikacijo, preglednejšo organizacijo in premišljenim upravljanjem storitev okrepi sodelovanje s starši. V analizo sem vključila tudi pregled ekonomskih cen vrtcev v občinah UE Lenart, saj delam v enem izmed vrtcev v Slovenskih goricah in se mi zdi pomembno, da je predstavljen tudi lokalni okvir, v katerem delujemo.

Prispevek obravnava zadovoljstvo staršev v vrtcu v povezavi s komercialnim vidikom delovanja, naraščajočimi cenami vrtcev in vlogo občin kot ustanoviteljic. Osredotoča se na dejavnike, ki vplivajo na zaznano vrednost storitve ter na odnose med vrtcem, starši in ustanoviteljico. Uporabljen je analitični in opisni pristop.

Komunikacija kot temelj kakovostnih storitev

Že kot nam sam naslov pove, je komunikacija temelj kakovostnih storitev v vzgoji. Pomembno izhodišče nam je lahko 10. točka Kurikuluma za vrtce v načelih uresničevanja ciljev. Kot vzgojiteljici se mi zdi najbolj pomemben del, kjer sam kurikulum tudi pravi, da vrtec staršem zagotavlja možnost sodelovanja pri načrtovanju življenja in dela v vrtcu in v oddelku ter po dogovoru z vzgojiteljico sodelovanja pri delu v vrtcu. Kot strokovnemu delavcu nam mora biti ključen cilj, da pridobimo zaupanje s strani starša in spletemo vez, ki nam pomaga pri boljšem sodelovanju z otrokom. Organizacija EOCD (OECD, 2024) tudi dodaja, so starši prav tako lahko bolj pripravljeni deliti informacije o svojih otrocih, ki lahko podprejo delo strokovnih delavcev.

V današnjem svetu smo včasih preveč odvisni od tehnologije in mislimo, da nam vsakdanje stvari lahko izboljša, vendar je prav osebni stik še vedno temelj komunikacije. Reichel poudarja, da osebni stik omogoča, da zgradimo odnos s starši, saj se z njimi srečujemo na začetku

in ob koncu dneva. Lahko si postavljamo vprašanja, opazujemo čustvene odzive in govorico telesa drug drugega ter takoj pojasnimo morebitne informacije, ki niso bile razumljene. (Reichel S., 2006)

Hkrati moramo za formalen odnos vzpostaviti ravnovesje med razumom in čustvi, na kar opozarja Wilson (2009): Čustva so običajno potrebna in pogosto bistvena pri reševanju problemov. Posredujejo pomembne informacije, pomagajo usmerjati naše vire in nas spodbujajo k delovanju. Modrost se redko pojavi brez čustev. Kljub temu pa bo sposobnost dveh ljudi, da se dobro razumeta kljub razlikam, večja v tolikšni meri, kolikor sta razum in čustva v nekakšnem ravnovesju.

Pomembno je, da ločimo tudi, kaj pomeni obveščanje in kaj sodelovanje. Dandanes lahko zaznamo, da je vzgojiteljem odveč, da bi sprejemali mnenje staršev ali jih poslušali. Razlogov, zakaj do tega pride, je več: pomanjkanje časa, preobremenjenost delavcev, pomanjkanje kompetenc za vodenje zahtevne komunikacije. Vendar pa ne smemo pozabiti, da je ravno sodelovanje ključni element za otrokovo dobro počutje in enakovredno vzgojo doma in v vrtcu.

Tudi če starši ne želijo sodelovati v procesu vzgoje v vrtcu, je pomembno, da z njimi vseeno poskušamo delati na komunikaciji in vpletenosti, saj se lahko zgodi, da pomanjkanje komunikacije zmanjša zaupanje, kar pa lahko v prihodnosti vzpostavi problem. Če komunikacija ni premišljeno vodena in redno reflektirana, se lahko sodelovanje med vrtcem in starši postopoma zoži na zgolj formalno posredovanje informacij, kar na dolgi rok slabi zaupanje staršev in se lahko odrazi tudi v nižji zaznani kakovosti vrtčevskih storitev.

Pomen redne in jasne komunikacije

Komunikacija je eden najpomembnejših elementov sodelovanja med vrtcem in starši. Starši želijo vedeti, kaj se dogaja z njihovim otrokom, kako poteka dan in kakšne spremembe se obetajo. Redna obvestila, osebni pogovori, tedenski povzetki in sprotne odzivnosti zmanjšujejo nesporazume in krepijo zaupanje. Raziskave kažejo, da starši najbolj cenijo pravočasne informacije in občutek, da so vključeni v dogajanje. (Marjanovič Umek L. & Fekonja Peklaj U., 2019) Vendar pa doslednost v praksi ni vedno enostavna, še manj pa samoumevna. Kljub jasnim usmeritvam se v vsakdanji praksi lahko pojavljajo razlike v načinu in pogostosti komuniciranja, kar zahteva dodatno pozornost.

V praksi se pogosto izkaže, da starši ne potrebujejo dolgih poročil, temveč kratke, jasne in konkretne informacije. Pomembno je, da vzgojitelji komuniciramo dosledno in v enakem tonu, saj to prispeva k občutku stabilnosti in profesionalnosti. Pri tem je ključno, da se izogibamo strokovnemu žargonu in staršem razlagamo strokovne vsebine na razumljiv način. Kot smo že poudarili, je naš cilj, da si pridobimo zaupanje s strani staršev in naša zanesljivost pri tem pomaga. Tudi Wilson (2009) dodaja, da bolj ko smo drug do drugega pošteno in zanesljivi, večja je možnost, da bomo dosegli dobre rezultate.

Starši cenijo, če so pravočasno obveščeni o dogajanju v vrtcu. Da okrepimo vire članka z idejami v praksi, si lahko pomagamo tako, da jim npr. omogočimo redno spremljanje vsakodnevnih aktivnosti, jedilnika in dosežkov otrok, jih obveščamo o načrtovanih dogodkih ter jim nudimo priložnosti za pogovor, kjer lahko pridobijo povratne informacije o razvoju svojega otroka.

Digitalna orodja kot podpora preglednosti

Digitalna orodja omogočajo hitrejše posredovanje informacij in zmanjšujejo administrativne obremenitve. Aplikacije, e-obvestila in spletne platforme staršem omogočajo boljši vpogled v otrokovo rutino in dogajanje v skupini. Epstein (2002) opozarja, da se lahko odnosi med družino in institucijo približujejo ali oddaljujejo, pri čemer sodobna digitalna orodja predstavljajo enega izmed dejavnikov, ki lahko ob premišljeni uporabi prispevajo k večji povezanosti in preglednosti komunikacije. (Epstein J. idr., 2002) Tukaj se pa moramo zavedati, da digitalna orodja ne nadomeščajo osebnega stika. Predstavljajo zgolj orodja, s katerimi komunikacijo dopolnjujemo, in lahko ob pravilni rabi prispevajo k njeni izboljšavi.

V večjih vrtcih so takšna orodja ključna za učinkovito komunikacijo, saj omogočajo enoten način obveščanja vseh staršev. Digitalna orodja so še posebej pomembna v času hitrih sprememb, ko je treba informacije posredovati takoj. Ob tem je treba opozoriti, da lahko neustrezna ali prekomerna raba digitalnih komunikacijskih kanalov vodi v informacijsko preobremenjenost, zato je smiselno vzpostaviti jasna pravila in merila obveščanja. Premišljena in pregledna raba digitalnih orodij lahko tako pomembno prispeva k boljšemu razumevanju delovanja vrtca ter k večjemu zadovoljstvu staršev.

Kot primer, kako lahko digitalna orodja prispevajo k večji vključenosti staršev v vzgojni proces, lahko omenimo uporabo aplikacij za spremljanje otrokovega napredka, foto dnevnikov ali video dnevnikov, ki prikazujejo vsakodnevne aktivnosti, ter spletnih platform, preko katerih se starši prijavljajo na izlete in delavnice.

Organizacija dela in uporabniška izkušnja staršev

Uporabniška izkušnja staršev v vrtcu se ne oblikuje le skozi komunikacijo z vzgojitelji, temveč tudi skozi organizacijo dela, jasnost postopkov in podporo, ki jo vrtec nudi v različnih situacijah.

Kot koncept lahko poudarimo, da nam zbiranje povratnih informacij omogoča stalno izboljševanje storitev. To lahko vključuje kratke ankete ali vprašalnike, pogovore oziroma sestanke z vodstvom vrtca ter vzpostavljen in jasen način, preko katerega lahko starši sporočijo težave ali predlagajo izboljšave.

Jasni postopki in dobro načrtovani procesi

Starši se pogosto srečujejo s vprašanji glede uvajanja, odsotnosti, prehrane ali prehodov med skupinami. Ko so postopki jasno zapisani, dostopni in dosledno izvajani, se zmanjša število nesporazumov in pritožb. Pregledna organizacija dela prispeva k občutku varnosti in zaupanja, kar potrjujejo tudi smernice kakovosti v predšolski vzgoji. (OECD, 2021) Čeprav so postopki v vrtcih praviloma vzpostavljeni, se v praksi lahko zgodi, da niso vedno jasno predstavljeni staršem, da niso enotno razumljeni ali pa se njihovo izvajanje razlikuje med posameznimi skupinami znotraj vrtca.

V praksi se pogosto izkaže, da starši cenijo predvsem predvidljivost. Ko vedo, kaj lahko pričakujejo, se lažje prilagodijo in sodelujejo. Zato je pomembno, da vrtec redno posodablja svoje interne dokumente, jih predstavi staršem in poskrbi, da so dostopni vsem. Glede na pomen vključevanja staršev za otrokov razvoj je pomembno, da vrtci z njimi učinkovito sodelujejo. Ugotovitve OECD kažejo, da se načini sodelovanja in postopki lahko razlikujejo glede na posamezen vrtec in potrebe družin. Jasni in dobro načrtovani procesi zato ne pomenijo togosti, temveč omogočajo premišljeno in prilagodljivo organizacijo dela, ki pozitivno vpliva na izkušnjo staršev (OECD, 2024).

Podpora v občutljivih situacijah

Uvajanje otroka v vrtec, prehodi med skupinami ali zdravstvene posebnosti so za starše pogosto stresni trenutki. Vzgojitelji lahko s strokovnim pristopom, empatijo in jasnimi navodili pomembno zmanjšajo negotovost ter okrepijo sodelovanje z družino.

Takšna podpora krepi zaupanje in prispeva k boljši izkušnji staršev. Pomembno je, da vzgojitelji staršem ponudimo jasne informacije o poteku uvajanja, pričakovanjih in možnih odzivih otrok. Prav tako je pomembno, da starše spodbujamo k sodelovanju in jim omogočimo, da izrazijo svoje skrbi in pričakovanja. Raziskave mednarodne organizacije OECD poudarjajo, da vključevanje staršev presega zgolj obveščanje in vključuje tudi usmerjanje, kako lahko doma podprejo otrokov razvoj, kar prispeva k večjemu znanju in samozavesti staršev ter pozitivnim vzgojno-izobraževalnim izidom (OECD, 2024).

Vsak starš ima svoje potrebe, zato je pomembno, da vrtci ponujajo dovolj prilagodljivosti – tako pri urah prihajanja in odhajanja ter organizaciji programa med počitnicami kot tudi pri podpori otrokom s posebnimi potrebami. Pomemben del dostopnosti predstavljajo tudi možnosti prilagoditev glede plačila ali subvencij, ki staršem olajšajo vključitev otroka v vrtec.

Če povzamemo, je pomembno, da se strokovni delavci zavedamo, da podpora staršem predstavlja sestavni del kakovosti storitev vrtca in ne dodatne naloge. S takšnim pristopom se krepi zaupanje staršev in spodbuja njihovo sodelovanje, hkrati pa se izboljšuje celostna izkušnja, ki jo imajo starši z vrtcem. Z vidika organizacije dela to pomeni, da mora biti podpora staršem premišljeno načrtovana in vključena v ustaljene delovne procese, ne pa prepuščena sprotnemu odzivanju ali improvizaciji.

Komercialni vidik izboljševanja storitev

Raziskave opozarjajo, da kakovost odnosov in interakcij v vrtcu pomembno vpliva na otrokovo učenje in razvoj, kar se odraža tudi v pričakovanjih staršev glede kakovosti storitev. (OECD, 2020) Z naraščanjem ekonomskih cen se ta pričakovanja pogosto še okrepijo, saj starši več pozornosti namenjajo razmerju med ceno storitve, njeno preglednostjo ter kakovostjo sodelovanja z vrtcem.

V praksi se višja ekonomska cena vrtca pogosto povezuje s konkretnimi pričakovanji staršev glede bogatejšega vzgojnega okolja. Starši pričakujejo raznoliko in kakovostno didaktično opremo, širok nabor igrar in materialov za ustvarjalno delo, uravnotežen in kakovosten jedilnik ter dodatne dejavnosti, ki obogatijo vsakodnevni program. Ob tem se povečujejo tudi pričakovanja glede strokovnega razvoja zaposlenih, zlasti v smislu dodatnih izobraževanj in usposabljanj.

Vpliv stroškov na organizacijo storitev

V zadnjih letih so se ekonomske cene vrtcev v številnih občinah zvišale zaradi rasti stroškov dela, višjih cen živil in materialov ter manjših generacij otrok. Ti dejavniki vplivajo na organizacijo dela in razpoložljive vire. Razumevanje teh okoliščin je pomembno, saj starši pogosto ne poznajo razlogov za podražitve, kar lahko vpliva na njihovo zadovoljstvo. Mednarodne organizacije (OECD, 2020) opažajo, da se vključevanje v predšolsko vzgojo in s tem povezane stroške močno razlikujejo, kar vpliva na zaznavanje dostopnosti in kakovosti storitev. Vrtci se tako znajdejo v položaju, ko morajo ob omejenih finančnih virih ohraniti visoko kakovost storitev. To zahteva premišljeno načrtovanje, optimizacijo procesov in učinkovito upravljanje kadrovskih in materialnih virov.

Če povzamemo, naraščajoči stroški predšolske vzgoje ne vplivajo zgolj na finančno poslovanje vrtcev, temveč tudi na pričakovanja staršev glede kakovosti, preglednosti in komunikacije storitev. V nadaljevanju prispevka se zato osredotočamo na analizo ekonomskih cen vrtcev, da bi osvetlili lokalne razlike ter vlogo ustanoviteljic pri oblikovanju pogojev za delovanje vrtcev in zadovoljstvo staršev.

Ekonomske cene vrtcev v občinah UE Lenart

Ker delam v enem izmed vrtcev v Slovenskih goricah, sem se odločila, da v prispevek vključim pregled ekonomskih cen vrtcev v občinah znotraj UE Lenart. Podatki omogočajo boljše razumevanje lokalnega okolja, v katerem delujemo, ter pokažejo, kako se razlike med občinami odražajo v organizaciji dela in pričakovanjih staršev.

Primerjava cen v omenjenih vrtcih kaže, da se te med seboj razlikujejo, saj se po zakonsko določeni metodologiji ekonomske cene oblikujejo glede na stroške dela, storitev in materiala ter stroške živil za otroke (Dreu S., 2025).

Tabela 3: Ekonomske cene vrtcev v občinah UE Lenart

Občina	Prvo starostno obdobje	Drugo starostno obdobje	Kombinirani oddelek
Benedikt (april 2025)	695,30	539,07	601,39
Cerkvenjak (januar 2025)	596,57	482,05	/
Lenart (april 2025)	732,15 (-10% subvencije)	514,64 (-10% subvencije)	/
Sveta Ana (april 2024)	538,36	431,69	461,19
Sveti Jurij v Slov. goricah (marec 2025)	644,27	564,14	/
Sveta Trojica v Slov. goricah (september 2024)	629,04	479,91	522,23

Vir: Povz. s strani: <https://ovtar24.si/na-prezi/zaradi-visjih-stroskov>, 2025

Če pogledamo podatke v tabeli, je razvidno, da se ekonomske cene vrtcev med občinami precej razlikujejo, zlasti v prvem starostnem obdobju in glede na to, ali je organiziran kombinirani oddelek. To kaže na različne pristope občin pri oblikovanju. Prav tako ugotovimo, da starši v isti regiji niso v enakem položaju.

Pri tem imajo pomembno vlogo občine kot ustanoviteljice vrtcev. (Zakon o vrtcih (ZVrt), 1996) Iz prikazanih podatkov je razvidno, da lahko z različnimi oblikami subvencioniranja neposredno vplivajo na višino cene vrtca. (Zakon o vrtcih (ZVrt), 1996) Plačilo vrtca se določa glede na dohodkovni razred družine in ni neposredno vezano zgolj na ekonomsko ceno programa, saj del stroškov krije državni proračun (Zakon o vrtcih (ZVrt), 1996), kar pomeni, da enaka cena programa za starše ne predstavlja enakega finančnega bremena in lahko vpliva na različno zaznavanje pravičnosti ter zadovoljstva s storitvijo. To nam pove, da zadovoljstvo staršev ni odvisno le od kvalitete dela v vrtcu, temveč od samega ustanovitelja, ki pripomore k ceni vrtca.

Višje ekonomske cene praviloma prinašajo tudi višja pričakovanja staršev, zlasti glede jasne komunikacije, preglednosti in kakovosti storitev. Nižje cene teh pričakovanj ne zmanjšujejo, lahko pa vplivajo na razpoložljive vire vrtca ter s tem na možnosti organizacije dela in izvajanja dodatnih dejavnosti.

Upravljanje vrednosti storitev

Ko govorimo o upravljanju vrednosti storitev, se postavlja vprašanje, kako lahko vrtec kljub omejenim virom vpliva na zaznavanje vrednosti storitve pri starših. Starši ne ocenjujejo zgolj višine cene, temveč jim je pomembno predvsem razumevanje storitve, njena preglednost in

utemeljenost. Čeprav vrtec sam ne določa ekonomskih cen, lahko pomembno vpliva na pričakovanja staršev z jasno in dosledno komunikacijo, pregledno organizacijo dela ter strokovno podporo družinam.

Kljub finančnim omejitvam lahko vrtec z boljšo organizacijo, preglednostjo in dodatnimi programi poveča vrednost storitev za starše. To vključuje kakovostno komunikacijo, strokovno podporo, dobro načrtovane dogodke in dodatne vsebine, ki bogatijo otrokovo izkušnjo. V literaturi se poudarja, da je kakovost storitev v vrtcu neposredno povezana z zadovoljstvom staršev in z ugledom ustanove. (Krek J. & Metljak M., 2011) V praksi to pomeni, da je izboljševanje storitev mogoče tudi brez večjih finančnih vložkov, in sicer z večjo dostopnostjo informacij, doslednim izvajanjem dogovorjenih postopkov ter zavzetim in strokovnim delom zaposlenih.

Zaključek

V prispevku sem predstavila ključne vidike, ki vplivajo na kakovost storitev za starše v vrtcu, ter možnosti, kako jih lahko z izboljšano komunikacijo, preglednejšo organizacijo in premišljenim upravljanjem še okrepimo. Prispevek je pokazal, da lahko vrtci kljub naraščajočim stroškom in omejenim finančnim virom pomembno vplivajo na zadovoljstvo staršev z izboljšano komunikacijo, preglednejšo organizacijo dela in premišljenim upravljanjem storitev. Ugotovitve potrjujejo, da starši kakovosti vrtca ne presojujejo zgolj na podlagi višine cene, temveč predvsem skozi jasnost informacij, dostopnost strokovnih delavcev, doslednost postopkov in občutek vključenosti v vzgojno-izobraževalni proces.

Analiza je pokazala, da ima komunikacija osrednjo vlogo pri oblikovanju zaupanja med vrtcem in starši ter pomembno vpliva na sprejemanje organizacijskih in finančnih odločitev. Osebni stik ostaja temelj sodelovanja, medtem ko digitalna orodja predstavljajo učinkovito dopolnilo, če so uporabljena premišljeno in z jasno določenimi pravili. Prav tako se je izkazalo, da lahko dobra organizacija dela in jasno opredeljeni postopki zmanjšujejo nesporazume ter prispevajo k boljši uporabniški izkušnji staršev.

Poseben vpogled v vlogo občin kot ustanoviteljic je omogočila primerjava ekonomskih cen vrtcev v občinah UE Lenart. Razlike v cenah in načinih subvencioniranja potrjujejo, da zadovoljstvo staršev ni odvisno le od dela posameznega vrtca, temveč tudi od širšega institucionalnega in finančnega okvira.

Ob vsem bi pa rada še poudarila, da ima pri zagotavljanju kakovostnih storitev za starše ključno vlogo tudi strokovna usposobljenost zaposlenih. Redna izobraževanja, nadgrajevanje znanja, sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki prispevajo k višji kakovosti dela vzgojiteljev in k bolj strokovnemu odzivanju na potrebe otrok in staršev.

Na podlagi teoretičnih izhodišč in ugotovitev analize lahko odgovorimo na raziskovalno vprašanje, saj se je pokazalo, da vrtci zadovoljstvo staršev ob naraščajočih stroških najuspešneje krepijo z jasno in dosledno komunikacijo, pregledno organizacijo dela ter partnerskim sodelovanjem z občinami, kar potrjujejo tudi domače smernice kakovosti.

Prispevek tako prispeva k boljšemu razumevanju, kako lahko vrtci znotraj obstoječih omejitev ohranjajo in krepijo zaznано dodano vrednost storitev za starše. Odprta ostaja potreba po nadaljnjih raziskavah, zlasti na področju sistematičnega vključevanja staršev v razvoj storitev ter iskanja organizacijskih pristopov, ki bi omogočili dolgoročno vzdržnost in kakovost predšolske vzgoje v spremenjenih družbenih razmerah.

Viri, literatura in opombe:

1. Dreu S. (2025). *Zaradi višjih stroškov dela cene vrtcev rastejo*. ovtar24.si/na-prezi/zaradi-visjih-strokov
2. Epstein J., Sanders M., Simon B., Salinas K., Jansorn N., & Van Voorhis F. (2002). *School, family and community partnerships: Your handbook for action* (2.). Corwin Press.
3. Krek J., & Metljak M. (2011). *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
4. Marjanovič Umek L., & Fekonja Peklaj U. (2019). *Razvoj in učenje predšolskega otroka*. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
5. Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije. (1999). *Kurikulum za vrtce*.
6. OECD. (2020). *Providing Quality Early Childhood Education and Care*.
7. OECD. (2021). *Starting Strong VI: Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care*.
8. OECD. (2024). *Engaging Parents and Guardians in Early Childhood Education and Care Centres*.
9. Reichel S. (2006). *The Parent Newsletter* (First edition). Readleaf Press.
10. Statistični urad Republike Slovenije. (b. d.). *Statistični urad Republike Slovenije (SURS)*. Pridobljeno 23. december 2025, s stat.si/StatWeb/Field/index/17
11. Zakon o vrtcih (ZVrt), Uradni list Republike Slovenije (1996). pirs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO447

ENEJ BARBER

Povzetek: V članku je bila obravnavana problematika vloge podatkov v digitalnem marketingu in njihov pomen pri doseganju ciljne publike. Izbrana tematika je bila aktualna zaradi naraščajoče količine podatkov in vse večje uporabe digitalnih kanalov v sodobnem marketingu. Poudarek je na segmentaciji, personalizaciji, umetni inteligenci in merjenju uspešnosti kampanj. Ugotovljeno je bilo, da učinkovita uporaba podatkov omogoča bolj natančno ciljanje, višjo relevantnost vsebin in boljše poslovne rezultate. Rezultati prispevajo k razumevanju, kako lahko podjetja podatke strateško in odgovorno uporabijo za uspešno doseganje ciljne publike.

Ključne besede: Digitalni marketing, segmentacija uporabnikov, personalizacija, digitalni kanali.

OD PODATKOV DO STRANK: KAKO DIGITALNI MARKETING DOSEŽE CILJNO PUBLIKO

Uvod

Digitalni marketing je v sodobnem poslovnem okolju postal osrednji mehanizem za komuniciranje podjetij s potrošniki, saj omogoča uporabo digitalnih kanalov za vzpostavljanje, razvijanje in ohranjanje odnosov s ciljno publiko (UCD Professional Academy, n.d.). V primerjavi s tradicionalnimi oblikami marketinga, digitalni marketing izstopa predvsem po svoji merljivosti, prilagodljivosti in možnosti uporabe podatkov za natančno ciljanje uporabnikov. Razvoj digitalnega marketinga je tesno povezan z razvojem informacijskih tehnologij in spremembami v vedenju potrošnikov. Že z razvojem računalnikov in elektronske pošte v drugi polovici 20. stoletja so se začele oblikovati prve oblike digitalne komunikacije, kasneje pa so širitev interneta, pojav pametnih mobilnih naprav in razvoj družbenih omrežij bistveno preoblikovali način, kako podjetja nagovarjajo svoje stranke. Digitalni marketing se je postopoma razvil iz enostavnih spletnih oglasov v kompleksne podatkovno podprte sisteme (Desai & Vidyapeeth, 2019).

V središču sodobnega digitalnega marketinga so podatki. Podjetja danes zbirajo obsežne količine podatkov iz različnih digitalnih virov, kot so obiski spletnih strani, interakcije na družbenih omrežjih, vedenjski vzorci uporabnikov in odzivi na oglaševalske kampanje. Ti podatki omogočajo poglobljen vpogled v navade, preference in potrebe potrošnikov, vendar sama količina zbranih podatkov še ne zagotavlja uspešnega doseganja ciljne publike. Ključna je njihova smiselna obdelava in interpretacija, ki podjetjem omogoča prehod od surovih podatkov do uporabnih marketinških odločitev (Webber, 2013). Prav v tem prehodu se pogosto pojavlja problem neučinkovite rabe podatkov, napačne interpretacije metrik in pomanjkanja strateškega povezovanja med analizo podatkov in dejanskimi marketinškimi aktivnostmi.

Osrednji problem, ki ga obravnava ta članek, je torej vprašanje, kako podjetja podatke pretvorijo v učinkovite strategije za doseganje ciljne publike. Digitalni marketing namreč ne temelji zgolj na zbiranju podatkov, temveč na njihovi uporabi v procesih segmentacije uporabnikov, personalizacije vsebin, ciljnega oglaševanja, izbire ustreznih digitalnih kanalov in merjenja uspešnosti kampanj. Obenem pa uporaba podatkov odpira tudi številne etične izzive, povezane z varstvom zasebnosti, transparentnostjo in zaupanjem potrošnikov.

Na tej podlagi članek naslavlja naslednje raziskovalno vprašanje: »**Kako lahko podjetja z uporabo podatkov v digitalnem marketingu učinkovito dosežejo ciljno publiko ob hkratnem upoštevanju strateških in etičnih vidikov?**«

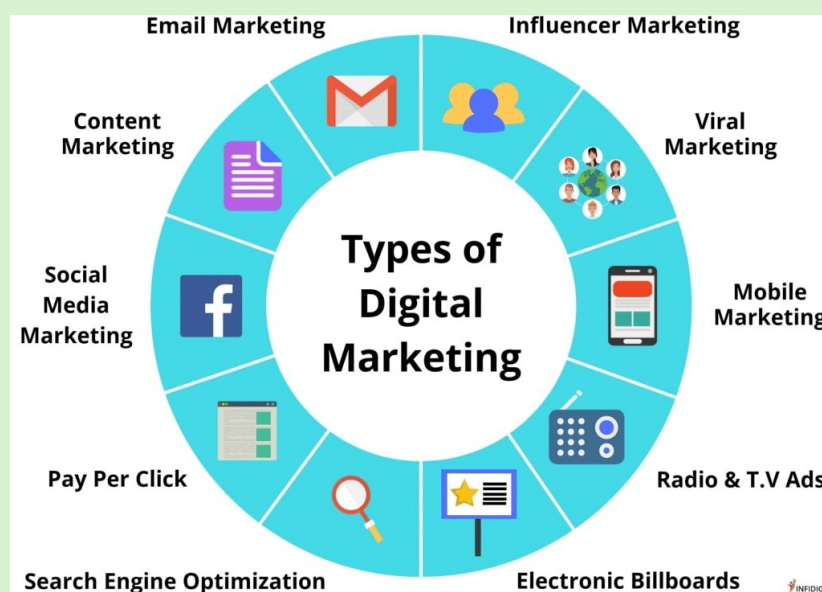
Članek najprej obravnava podatke kot temelj digitalnega marketinga, nato pa analizira ključne mehanizme doseganja ciljne publike, kot so segmentacija in profiliranje uporabnikov, personalizacija vsebin, uporaba umetne inteligence pri ciljnem oglaševanju, vloga digitalnih kanalov, merjenje uspešnosti kampanj ter izzivi in etični vidiki uporabe podatkov. Namen članka je prispevati k boljšemu razumevanju vloge podatkov v sodobnem digitalnem marketingu in pokazati, kako lahko podjetja podatkovno podprte pristope uporabijo za učinkovitejše in odgovorno doseganje svoje ciljne publike.

Podatki kot temelj digitalnega marketinga

Opredelitev digitalnega marketinga

Digitalni marketing je oblika marketinga, ki zajema vse marketinške aktivnosti, ki potekajo preko digitalnih kanalov na spletu. Gre za uporabo različnih spletnih orodij in platform (mednje štejemo e-pošto, iskalnike, družbena omrežja in spletne strani) s ciljem pridobivanja in zadrževanja strank, gradnje prepoznavnosti blagovne znamke in spodbujanja prodaje izdelkov ali storitev. Temelji na digitalnih komunikacijah, ki omogočajo podjetjem, da se povežejo s svojo ciljno publiko tam, kjer preživlja večino svojega časa in sicer na internetu (UCD Professional Academy, n.d.).

Na sliki 1 je moč videti pregled najpogostejših vrst digitalnega marketinga, predstavljenih v krožni obliki. V središču je poudarjen pojem digitalnega marketinga, okoli njega pa so razporejeni različni pristopi, ki jih podjetja uporabljajo za doseganje in nagovarjanje svojih ciljnih skupin. Med prikazanimi oblikami so e-poštni marketing, vplivnostni in viralni marketing, mobilni marketing in digitalno podprto oglaševanje na radiu, televiziji in elektronskih oglasnih panojih. Poleg tega so vključeni tudi optimizacija za iskalnike, plačljivo oglaševanje na klik, marketing na družbenih omrežjih in vsebinski marketing. Slika ponazarja, da digitalni marketing zajema več med seboj povezanih kanalov in strategij, ki skupaj omogočajo celovito in učinkovito digitalno komuniciranje.



Slika 11: Vrste digitalnega marketinga

Vir: The Business Legacy, 2025

Razvoj digitalnega marketinga

Razvoj digitalnega marketinga je tesno povezan z razvojem tehnologije in spremembami v načinu, kako ljudje komuniciramo in nakupujemo. Že z zametki elektronske pošte in prvih računalnikov v 70-ih prejšnjega stoletja so se začele pojavljati možnosti za digitalno obliko komunikacije med podjetji in potrošniki. V 1980-ih je rast računalniške zmogljivosti omogočila podjetjem, da hranijo obsežne baze podatkov o svojih strankah, kar je postavilo temelje za bolj sofisticirane marketinške pristope (Desai & Vidyapeeth, 2019).

V 90-ih letih prejšnjega stoletja je ob vzponu interneta in osebnih računalnikov nastal tudi sam izraz digitalni marketing. V tem obdobju so podjetja začela uporabljati spletne tehnologije za zbiranje podatkov o kupcih in za gradnjo odnosov s potrošniki preko digitalnih kanalov. Leta 1994 se je pojavil tudi prvi klikabilni spletni oglas, ki je simbolično odprl vrata oglaševanju na internetu (Desai & Vidyapeeth, 2019).

Na prelomu tisočletja in širjenjem interneta ter pametnih mobilnih telefonov so se potrošniki vse bolj začeli zanašati na splet za iskanje informacij in odločanje o nakupu. To je prisililo marketing strokovnjake, da razvijejo in prilagodijo digitalne strategije, saj je klasično oglaševanje postajalo vse manj učinkovito.

(Desai & Vidyapeeth, 2019).

V nadaljevanju je digitalni marketing postal vse bolj sofisticiran z razvojem avtomatiziranih orodij, ki pomagajo podjetjem segmentirati uporabnike, izvajati kompleksne kampanje in prilagajati komunikacijo posameznim interesnim skupinam. S pojavom družbenih omrežij, kot so LinkedIn, Facebook, YouTube in Twitter, pa se je digitalno okolje dodatno razširilo in postalo del vsakdanjega življenja uporabnikov, kar je še povečalo pomen spletnega oglaševanja in digitalne prisotnosti (Desai & Vidyapeeth, 2019).

Danes je digitalni marketing neizogiben element sodobnih marketinških strategij, saj potrošniki večino svojega časa preživijo na digitalnih platformah, podjetja pa se temu prilagajajo z raznolikimi digitalnimi kanali in taktikami za doseganje in ohranjanje strank.

Vrste podatkov v digitalnem marketingu

V digitalnem marketingu podjetja zbirajo in analizirajo različne vrste podatkov, saj jim ti pomagajo razumeti, kako se uporabniki obnašajo na spletu in kako učinkovite so njihove kampanje. Ti podatki so ključni za sprejemanje odločitev in optimizacijo marketinških aktivnosti. Med njih sodijo (Le, 2024):

- **Podatki o obisku spletne strani** – vključujejo informacije o številu obiskovalcev, ogledanih straneh, virih prometa in stopnji odboja. Ti podatki pokažejo, koliko ljudi obišče spletno stran in kako se na njej gibljejo.
- **Stopnje konverzij** – merijo, koliko obiskovalcev izvede določeno želeno dejanje (recimo nakup ali izpolnitev obrazca). Te informacije pomagajo oceniti, kako uspešna je spletna stran pri doseganju poslovnih ciljev.
- **Podatki o vedenju uporabnikov** – zajemajo podatke o tem, kaj obiskovalci počnejo, kje preživijo največ časa in katero vsebino najbolj gledajo. Ti podatki so uporabni za boljše razumevanje interesov in potreb ciljnih skupin.
- **Angažiranost na družbenih omrežjih** – vključuje metrike, kot so všečki, delitve in komentarji, pa tudi demografske podatke, kot so starost in lokacija uporabnikov. Ti podatki pomagajo podjetjem oblikovati bolj relevantno vsebino za njihove sledilce.
- **Stroški na klik (CPC)** – ta podatek kaže, koliko podjetje plača za posamezen klik na oglas. Je pomemben indikator uspešnosti plačljivih kampanj in pomaga pri načrtovanju proračunov.

Viri in obdelava podatkov

V digitalnem marketingu so podatki osnova za razumevanje uporabnikov in za sprejemanje učinkovitih poslovnih odločitev. Podjetja danes pridobivajo podatke iz različnih virov, ki segajo od tradicionalnih transakcijskih zapisov (kot so zgodovina nakupov in demografski podatki) do novih digitalnih kanalov, kot so spletni obisk, mobilne interakcije, socialna omrežja in druge digitalne sledi uporabnikov. Digitalni kanali omogočajo zbiranje vedenjsko usmerjenih podatkov, ki so običajno obsežnejši in bolj raznoliki kot podatki iz klasičnih virov, zato nudijo poglobljen vpogled v navade, preference in poti potrošnikov.

Obdelava podatkov je ključna za njihov smiselni izkoristek. Sodobne metode temelje na tehnologijah, kot so relacijske baze podatkov, CRM sistemi in napredne analitične tehnike, ki omogočajo organizacijo in združevanje podatkov iz različnih virov v enoten pogled na stranko. To podjetjem omogoča bolj natančno segmentacijo ciljnih skupin, personalizacijo komunikacije in optimizacijo strategij. Poleg tega digitalni marketing zahteva uporabo naprednih analitičnih orodij, ki lahko iz velikih količin surovih podatkov (včasih imenovanih big data) izluščijo koristne vzorce in napovedne modele, kar je bistveno za izboljšanje učinkovitosti kampanj in doseganje konkurenčne prednosti (Webber, 2013).

Področje podatkov v digitalnem marketingu se hitro razvija in z vključevanjem novih virov, kot so podatki s socialnih omrežij, naprave interneta stvari (IoT) ali podatki o mobilnih vedenjih, postajajo analitične tehnike vse bolj kompleksne. S tem se povečuje tudi potreba po specializiranih znanjih za kvalitetno obdelavo in interpretacijo podatkov, saj lahko le tako podjetja uresničijo potencial, ki ga nudi digitalna prisotnost in digitalna analiza (Webber, 2013).

Doseganje ciljne publike v digitalnem marketingu

Na podlagi teoretičnih izhodišč o podatkih kot temelju digitalnega marketinga se v praksi pokaže, da sama količina zbranih podatkov še ne zagotavlja uspešnega doseganja ciljne publike. Ključna je njihova smiselna uporaba v procesih segmentacije, personalizacije in izbire ustreznih digitalnih kanalov. Doseganje ciljne publike je zato dinamičen proces, ki zahteva stalno povezovanje analize podatkov z dejanskimi marketinškimi aktivnostmi obenem pa sprotno prilagajanje strategij glede na odzive uporabnikov.

Segmentacija in profiliranje uporabnikov

Segmentacija uporabnikov v digitalnem marketingu je ključnega pomena saj predstavlja proces razvrščanja potrošnikov v smiselne skupine na podlagi skupnih značilnosti, z namenom učinkovitejšega nagovarjanja in prilagajanja marketinških aktivnosti. V sodobnem digitalnem okolju avtorji znanstvenih raziskav poudarjajo, da klasični pristopi segmentacije, ki temeljijo predvsem na demografskih podatkih, ne omogočajo več zadostne natančnosti pri razumevanju vedenja uporabnikov. Digitalni kanali namreč ustvarjajo velike količine podatkov, ki odražajo dejanske interese, navade in odzive potrošnikov (Oliveira idr., 2014).

Raziskave izpostavljajo pomen vedenjske in psihografske segmentacije, saj ti pristopi temeljijo na analizi digitalnih interakcij, kot so obiski spletnih strani, odzivi na vsebine in pretekle nakupne odločitve. Takšna segmentacija omogoča podjetjem oblikovanje ciljnih skupin, ki bolje odražajo realne potrebe uporabnikov in so zato primernejše za nadaljnje marketinške aktivnosti. Profiliranje uporabnikov pa na drugi strani predstavlja nadgradnjo segmentacije, saj vključuje oblikovanje celostnega profila posameznika na podlagi kombinacije različnih podatkov. Takšen pristop omogoča bolj relevantno komunikacijo, hkrati pa zahteva večjo odgovornost pri ravnanju z osebnimi podatki (Oliveira idr., 2014).

Ključnega pomena pa je prav ravnotežje med natančnostjo segmentiranja oziroma profiliranja in spoštovanjem zasebnosti ključno za dolgoročno uspešnost digitalnega marketinga ter za vzpostavljanje zaupanja med podjetjem in potrošniki.

Na podlagi teh izhodišč se v praksi pokaže, da segmentacija in profiliranje nista statična procesa, temveč zahtevata stalno prilagajanje. Podjetja zato pogosto naredijo napako, ko segmente obravnavajo kot nespremenljive, kljub temu da se vedenje uporabnikov v digitalnem okolju hitro spreminja. Dinamična segmentacija, ki temelji na sprotnem spremljanju podatkov, omogoča bolj prilagodljivo in odzivno marketinško strategijo.

Personalizacija vsebin

Personalizacija vsebin v sodobnem digitalnem marketingu predstavlja nadgradnjo tradicionalnih pristopov in temelji na uporabi podatkov za ustvarjanje izkušenj, ki so specifične za posameznega uporabnika. Po opisu mnogih raziskovalcev je eden ključnih trendov prihodnosti marketinga zagotavljanje personaliziranih izkušenj pri obsegu, ki je primeren za velike baze strank, ne le za posamezne kampanje ali segmente. Personalizacija pri tem ni omejena na preprosto vstavljanje imena uporabnika v komunikacijo, temveč vključuje analizo podatkov in integracijo tehnologij, ki omogočajo razumevanje potreb in pričakovanih potrošnikov ter obenem prilagajanje vsebine njihovim pričakovanjem (Purcarea, 2019).

Potrošniki danes, tako v B2C kot B2B segmentih, pričakujejo izkušnje, ki ne le odražajo njihove preference, temveč aktivno predvidevajo njihove potrebe. Pomembno pri tem je, da podjetja ne personalizirajo le posameznih sporočil, ampak celoten vsebinski tok – od prvih stikov z blagovno znamko do ponovnih nakupov. Učinkovita personalizacija pri tem ne temelji le na uporabi podatkov o preteklih nakupih ali demografiji, ampak zahteva globoko razumevanje potrošniških poti in dinamično prilagajanje vsebine med celotnim digitalnim potovanjem uporabnika (Purcarea, 2019).

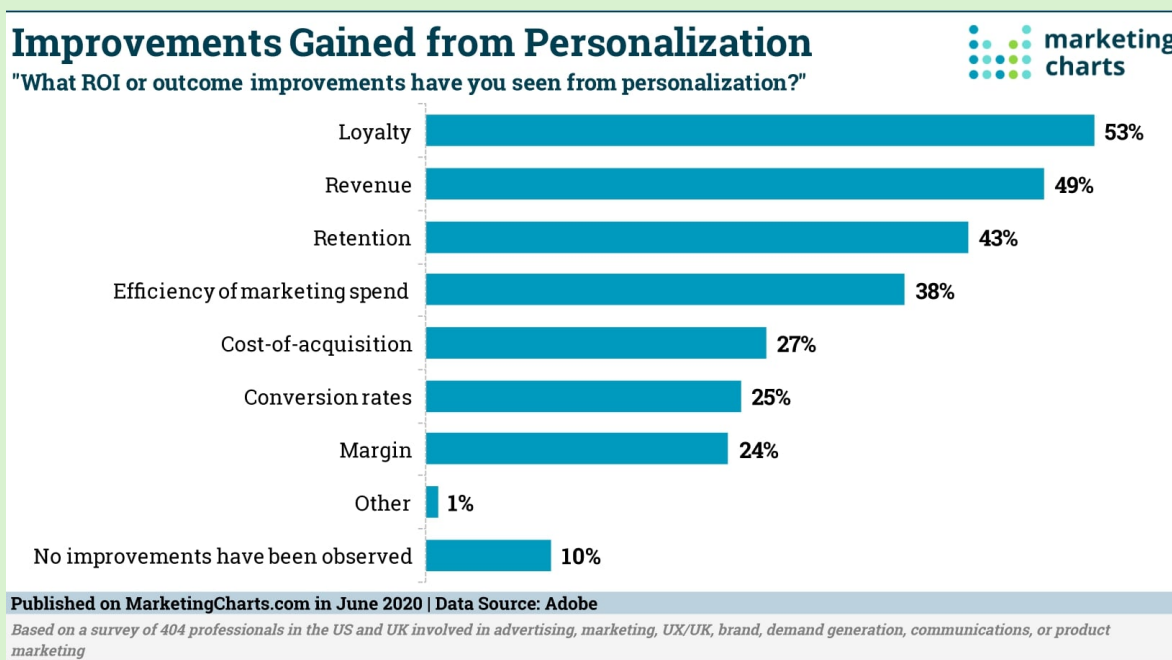
Torej lahko povemo, da v praksi personalizacija vsebin pomeni, da marketinške kampanje niso več enotne za vse, ampak da se posamezne komponente vsebine – besedilo, vizualne elemente, ponudbe in celo čas prikaza - oblikuje glede na vedenje in interese posameznega uporabnika. Takšen pristop ne povečuje le angažiranosti uporabnikov, temveč tudi povečuje verjetnost konverzij, ker potrošnik zazna, da je vsebina relevantna in uporabna.

Če podamo primer podjetja, ki analizira podatke o uporabnikovih iskanjih in nakupih, lahko pri ponovni interakciji predlaga izdelke ali storitve, ki se neposredno ujemajo z njihovimi preteklimi izbirami in interesi. To zahteva integracijo podatkov iz različnih digitalnih kanalov, kot so spletne strani, družbena omrežja in e-poštni marketing, v enoten profil uporabnika. Uporabnik v takšnem sistemu ne dobi le generičnih sporočil, ampak vsebino, ki izhaja iz njegovega vedenja, s čimer se gradi večja uporabniška izkušnja in dolgoročno zaupanje.

Pri tem pa je treba kritično opozoriti, da personalizacija sama po sebi ni samoumevno učinkovita. Podjetja, ki se osredotočajo zgolj na tehnologijo brez razumevanja konteksta, pogosto ustvarijo vsebine, ki sicer ustrezajo interesom uporabnika, a ne rešujejo njegovih dejanskih potreb ali ne upoštevajo širšega potrošniškega konteksta. Uspešna personalizacija zato ne izhaja samo iz podatkovne obdelave, ampak iz strateškega razumevanja uporabniških poti in sposobnosti podjetja, da poveže podatke s kreativnimi vsebinami, ki resnično dodajo vrednost uporabniku.

Na sliki 2 so prikazane zaznane izboljšave poslovnih rezultatov, ki jih podjetja dosegajo z uporabo personalizacije v digitalnem marketingu. Največ anketirancev navaja izboljšanje zvestobe strank, kar potrjuje, da personalizirane vsebine pomembno prispevajo k dolgoročnim odnosom med blagovno znamko in potrošniki. Sledijo povečanje prihodkov in boljša stopnja zadržanja strank, kar kaže na neposredno povezavo med relevantnostjo vsebin in poslovno uspešnostjo podjetij.

Opazno je tudi izboljšanje učinkovitosti marketinških proračunov in znižanje stroškov pridobivanja novih strank, kar nakazuje, da personalizacija omogoča bolj ciljno usmerjeno porabo sredstev. Manjši, a še vedno pomemben delež anketirancev poroča o izboljšanju konverzijskih stopenj in marž, kar potrjuje, da personalizacija vpliva tako na vedenje uporabnikov kot na ekonomske kazalnike uspešnosti. Le manjši del vprašanih navaja, da pri uporabi personalizacije niso zaznali izboljšav, kar dodatno potrjuje njen pomen v sodobnih digitalnih marketinških strategijah.



Slika 12: Vpliv personalizacije na poslovne rezultate v digitalnem marketingu

Vir: Marketing charts, 2020

Ciljno oglaševanje in uporaba umetne inteligence

V sodobnem digitalnem okolju se ciljno oglaševanje vedno bolj opira na umetno inteligenco (AI) kot ključno tehnologijo za izboljšanje natančnosti, učinkovitosti in personalizacije oglasnih kampanj. Tradicionalne metode oglaševanja so temeljile predvsem na demografskih podatkih in pravilih, ki jih je določil marketinški strokovnjak, pogosto z uporabo orodij za sledenje vedenja uporabnikov. Takšne metode pa so postale manj zanesljive in manj učinkovite zaradi spreminjajočih se praks glede zasebnosti in omejitev uporabe piškotkov na spletu. Namesto tega ciljno oglaševanje s pomočjo umetne inteligence uporablja algoritemsko analizo velikih količin podatkov, s katero lahko napoveduje vedenje uporabnikov, ustvarja dinamične mikro segmente in optimizira prikazovanje oglasov v realnem času na različnih digitalnih kanalih (Gabrielyan Mary, 2025).

Umetna inteligenca omogoča, da se kampanje ne izvajajo zgolj kot statični niz pravil, temveč kot samoučeči, prilagodljivi sistemi, ki sproti reagirajo na spremembe v vedenju uporabnikov. Takšni sistemi analizirajo različne signale, od navigacije po spletni strani do interakcij s preteklimi oglasi, in na njihovi podlagi določajo, komu, kdaj in katero sporočilo je najbolj verjetno, da bo pozitivno sprejeto. Ključen element tega pristopa je tako imenovani »closed loop learning«, kjer vsaka nova interakcija prispeva k izboljšanju modela, kar pomeni, da se učinkovitost kampanje z vsakim prikazom oglasov povečuje. Prav tako umetna inteligenca omogoča optimizacijo proračunov, izbiro ustreznih kanalov in boljšo porazdelitev sredstev med konkurenco za pozornost uporabnika (Gabrielyan Mary, 2025).

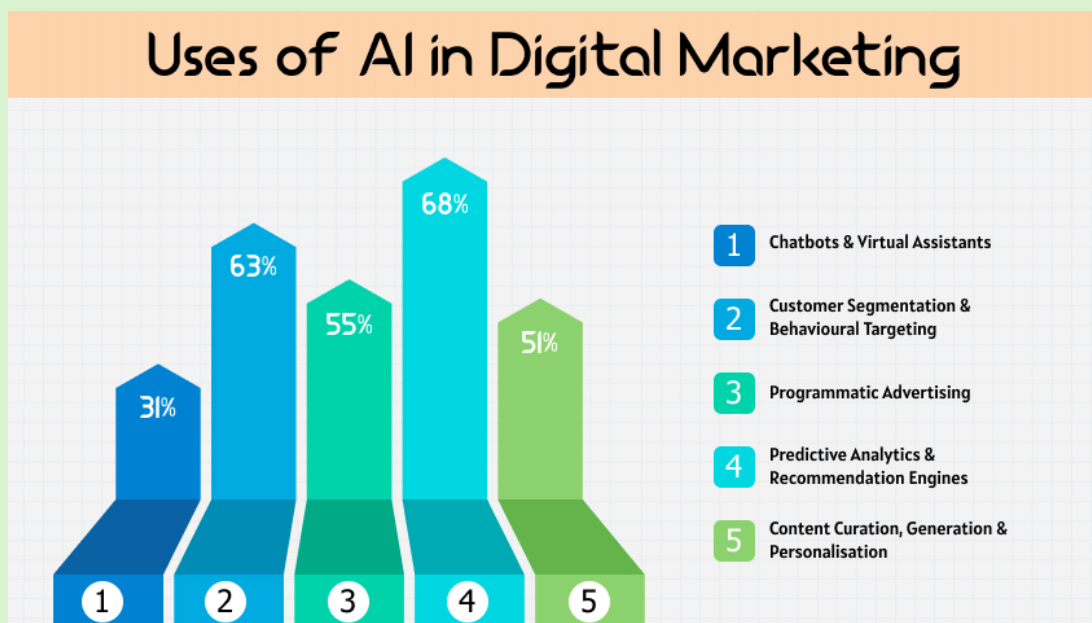
V kontekstu doseganja ciljne publike umetna inteligenca predstavlja orodje, ki povezuje zbrane podatke s konkretnimi marketinškimi odločitvami. Na podlagi analize uporabniškega vedenja omogoča natančnejše prepoznavanje potencialnih strank in prilagajanje oglasnih sporočil njihovim interesom in potrebam. Ciljno oglaševanje tako ne temelji več zgolj na predhodno določenih segmentih, temveč na sprotne prilagajanje sporočil glede na aktualno vedenje uporabnikov.

Takšen pristop omogoča podjetjem, da svoje oglase usmerjajo k uporabnikom, pri katerih je verjetnost odziva največja, hkrati pa zmanjšujejo izpostavljenost oglašom tistim, za katere vsebina ni relevantna. S tem se izboljšuje učinkovitost marketinških aktivnosti in zmanjšuje občutek vsiljivosti, ki je pogosto prisoten pri manj natančnih oblikah digitalnega oglaševanja. Uporaba umetne inteligence tako neposredno prispeva k bolj smiselni porabi oglaševalskih proračunov in k boljšemu doseganju ciljne publike.

Pomembno je poudariti, da umetna inteligenca v ciljnem oglaševanju ne nadomešča strateškega razmišljanja, temveč ga dopolnjuje. Odgovornost za določanje ciljev, nadzor nad vsebinami in presojo primernosti oglaševalskih sporočil ostaja na strani podjetja. Učinkovito ciljno oglaševanje zato zahteva usklajenost med podatkovno analizo, tehnološkimi rešitvami in jasno opredeljeno marketinško strategijo, ki je usmerjena v potrebe in pričakovanja ciljne publike.

Na sliki 3 so vidni najpogostejši načini uporabe umetne inteligence v digitalnem marketingu in delež podjetij, ki posamezne rešitve uporabljajo v praksi. Največji poudarek je na napovedni analitiki in priporočilnih sistemih, kar potrjuje, da podjetja umetno inteligenco najpogosteje uporabljajo za analizo podatkov in prilagajanje ponudb glede na vedenje uporabnikov. Visok delež uporabe je zaznati tudi pri segmentaciji strank in vedenjskem ciljanju ter pri programatičnem oglaševanju, kar neposredno podpira učinkovitejše doseganje ciljne publike.

Manjši, a še vedno pomemben delež uporabe predstavljajo klepetalni roboti oziroma virtualni asistenti in orodja za ustvarjanje in personalizacijo vsebin. To kaže, da umetna inteligenca v digitalnem marketingu ni omejena zgolj na oglaševanje, temveč se uporablja tudi za izboljšanje uporabniške izkušnje in podporo strankam. Slika 3 tako potrjuje, da umetna inteligenca deluje kot povezovalni element med analizo podatkov in izvajanjem ciljnih marketinških aktivnosti in predstavlja pomemben podporni mehanizem pri sodobnem doseganju ciljne publike.



Slika 13: Uporaba umetne inteligence v digitalnem marketingu

Vir: Das, 2025

Digitalni kanali

Digitalni kanali v digitalnem marketingu predstavljajo komunikacijske poti, prek katerih podjetja dosegajo in nagovarjajo svojo ciljno publiko v digitalnem okolju. Digitalne kanale si lahko predstavljamo kot temeljne elemente digitalnega marketinga, saj omogočajo vzpostavljane stikov z uporabniki, zbiranje podatkov obenem pa izvajajo personalizirane marketinške aktivnosti.

Med ključne digitalne kanale sodijo (Hadiprawoto Triana, 2025) :

- **Optimizacija za iskalnike (SEO):** Optimizacija spletnih strani za iskalnike oziroma SEO (ang. Search Engine Optimization) omogoča višje uvrstitve v organskih rezultatih iskanja. SEO prispeva k večji vidnosti in povečuje organski promet uporabnikov, ki aktivno iščejo informacije in rešitve.
- **Vsebinski marketing:** Ustvarjanje in distribucija kakovostne vsebine, kot so blogi, videi in infografike, nagovarja interese in potrebe uporabnikov. Cilj vsebinskega marketinga je vzpostaviti kredibilnost blagovne znamke in pritegniti zainteresirano publiko.

- **Marketing družbenih omrežij:** Promocija in interakcija prek družbenih omrežij, kot so Facebook, Instagram in Twitter, omogoča gradnjo skupnosti in prepoznavnosti blagovne znamke. Ta kanal omogoča tudi neposredno komunikacijo z uporabniki.
- **Email Marketing:** Pošiljanje ciljnih sporočil, kot so novice, promocije in personalizirane ponudbe, neposredno v nabiralnike uporabnikov, je učinkovit pri negovanju odnosov s strankami. Email marketing spodbuja ponovne interakcije in povečuje zvestobo strank.
- **Pay-Per-Click (PPC) oglaševanje:** Plačljive oglaševalske kampanje, pri katerih oglaševalec plača le ob kliku na oglas, zagotavljajo takojšnjo izpostavljenost. PPC kampanje generirajo promet prek iskalnikov in družbenih platform in s tem omogočajo hitro doseganje ciljne publike.
- **Affiliate marketing:** Affiliate marketing je strategija, pri kateri založnik ali spletni trgovec (affiliate partner) zasluži provizijo za trženje izdelkov.
- **Vplivnostni marketing:** Uporaba vplivnih posameznikov oziroma »influencerjev« na družbenih kanalih za promocijo izdelkov ali storitev omogoča dostop do specifičnih skupnosti. Hkrati povečuje kredibilnost blagovne znamke in zaupanja vrednost ponudbe.
- **Mobilni marketing:** Usmerjen je na mobilne naprave, kot so mobilne aplikacije, mobilno optimizirane spletne strani in SMS kampanje. Zaradi široke uporabe pametnih telefonov je mobilni marketing ključen kanal za doseganje uporabnikov kjer koli in kadarkoli.

Če želimo resnično doseči svojo ciljno publiko, je pomembno razumeti, kakšno vlogo ima vsak digitalni kanal. Ti kanali namreč ne delujejo ločeno, ampak so del enotnega sistema, kjer vsak prispeva svoje točke stika, podatke in priložnosti za angažiranje uporabnikov. Na primer, nekdo lahko najprej naleti na blagovno znamko določenega podjetja preko iskalnika, nato spremlja njihovo vsebino na družbenih omrežjih, prejema personalizirana e-poštna sporočila in na koncu opravi nakup na spletni strani.

Ključno je tudi razumeti, kaj nam posamezni kanali povedo o uporabnikih. Vsak kanal nam daje različne podatke, ki jih lahko združimo v celovito sliko potrošniškega vedenja. Takšno povezovanje podatkov omogoča pametnejše odločitve in natančnejše ciljanje publike, kar neposredno izboljša učinkovitost digitalnega dosega. Zato podjetja ne bi smela obravnavati kanalov ločeno, ampak jih strateško povezati v celovito digitalno strategijo, ki upošteva vse interakcije uporabnikov na njihovi poti do nakupa.

Merjenje uspešnosti digitalnih kampanj

V procesu prehoda od podatkov do dejanskega doseganja strank ima merjenje uspešnosti digitalnih kampanj digitalnega marketinga ključno vlogo. Digitalni marketing ne temelji zgolj na zbiranju podatkov o uporabnikih, pomembna je predvsem njihova analiza in uporaba pri presoji, ali so bile ciljne skupine dosežene učinkovito in smiselno. Merjenje uspešnosti omogoča podjetjem, da preverijo, kako zbrani podatki, uporabljene strategije oziroma izbrani digitalni kanali prispevajo k uresničevanju marketinških ciljev in k vzpostavljanju odnosa s ciljno publiko. Digitalno okolje sicer omogoča obsežno merjenje, vendar brez jasnega koncepta interpretacije podatkov podjetja težko prepoznajo dejanski vpliv digitalnih kampanj na vedenje in odločitve potrošnikov (Najger & Podnar, 2016).

Pri tem je potrebno upoštevati ključna izhodišča, ki izhajajo iz merjenja uspešnosti digitalnega marketinga (Najger & Podnar, 2016):

- **Merljivost kot temeljna značilnost digitalnega marketinga**
Digitalni marketing omogoča spremljanje celotne nakupne poti uporabnika, od prvega stika z oglasom do končne konverzije, tudi kadar se ta zaključi izven digitalnega okolja (npr. v poslovalnici).
- **Pomen jasno definiranih ciljev**
Učinkovito merjenje temelji na vnaprej opredeljenih marketinških in poslovnih ciljih, saj šele ti omogočajo ustrezno izbiro kazalcev uspešnosti. Brez jasnih ciljev so zbrani podatki sami po sebi brez prave analitične vrednosti.
- **Kazalci uspešnosti (KPI) kot osrednje orodje merjenja**
Kazalci uspešnosti omogočajo kvantitativno spremljanje odzivov uporabnikov v digitalnih kanalih in se običajno delijo v tri sklope:
 - kazalce pridobivanja obiskov (število obiskov, viri prometa),
 - kazalce vedenja obiskovalcev (število povpraševanj, konverzijska stopnja),
 - prodajne kazalce (število prodanih enot, strošek na prodajo).
- **Uporaba spletnih analitičnih orodij**
Merjenje uspešnosti poteka s pomočjo spletnih analitičnih orodij, kot so Google Analytics, CRM sistemi in oglasni strežniki, ki omogočajo zbiranje podatkov iz različnih digitalnih kanalov in njihovo primerjavo skozi čas.
- **Pasti in omejitve merjenja**

Potrebno je opozoriti na nevarnost pretiranega zanašanja na enostavne metrike, kot je klik stopnja (CTR), ki ne odraža nujno dejanskega vpliva kampanje na uporabnikovo nakupno odločitev. Učinkovito merjenje zahteva širši pogled na uporabniško izkušnjo in kontekst interakcij.

Če se nanesemo na temo doseganja ciljne publike je merjenje uspešnosti ključni element, saj omogoča preverjanje, ali so bile izbrane strategije segmentacije, personalizacije in ciljnega oglaševanja dejansko učinkovite. Pri tem je potrebno poudariti, da merjenje ne sme biti razumljeno kot zaključna faza digitalne kampanje, ampak kot stalni proces, ki spremlja vse faze digitalnega komuniciranja.

Posebej pomembno je povezovanje metrik z vedenjem uporabnikov in poslovnimi rezultati. Uspešna digitalna strategija ni tista, ki prinaša največ klikov ali ogledov, namreč je tista, ki ustvarja relevantne interakcije in vodi do dolgoročnih odnosov s strankami. Zato morajo podjetja rezultate meritev uporabljati za prilagajanje vsebin, izbiro kanalov in optimizacijo ciljanja, kar neposredno vpliva na učinkovitost doseganja ciljne publike.

V sodobnem digitalnem okolju, kjer podjetja razpolagajo z velikimi količinami podatkov, postaja sposobnost njihove interpretacije konkurenčna prednost. Organizacije, ki uspešno povezujejo analitične vpoglede z marketinškimi odločitvami, lažje prepoznajo vedenjske vzorce uporabnikov, prilagodijo komunikacijo posameznim segmentom in dolgoročno izboljšujejo uspešnost digitalnih kampanj.

Izzivi in etnični vidiki uporabe podatkov

V digitalnem marketingu se uporaba podatkov in naprednih tehnologij, kot je umetna inteligenca, povečuje iz dneva v dan, vendar ta povečana uporaba odpira številne izzive in etična vprašanja. V nadaljevanju so identificirani najpomembnejši vidiki, ki vplivajo na zaupanje uporabnikov in etično izvajanje podatkovno podprtih marketinških praks.

Eden izmed najpomembnejših izzivov je varstvo osebnih podatkov, saj digitalne tehnologije zbirajo obsežne podatke o vedenju, preferencah in interakcijah uporabnikov. Brez jasnih mehanizmov za zaščito teh podatkov obstaja tveganje nepooblaščenega dostopa, zlorabe ali deljenja podatkov, kar lahko negativno vpliva na zaznano zaupanje med potrošniki in blagovno znamko (Saleh & Zeebaree, 2025).

Algoritmčna pristranskost predstavlja dodatno etično vprašanje, saj sistemi umetne inteligence temeljijo na podatkih, ki lahko vsebujejo zgodovinske, družbene ali kulturne pristranskosti. Če algoritmi niso zasnovani ali nadzorovani na etičen način, lahko reproducirajo diskriminatorne vzorce, ki neenako obravnavajo določene skupine uporabnikov, kar lahko vodi v nepošteno marketinške prakse (Saleh & Zeebaree, 2025).

Pomanjkanje transparentnosti delovanja umetne inteligence in podatkovnih procesov je še en izziv, ki ga je potrebno izpostaviti. Uporabniki pogosto ne razumejo, kako so njihovi podatki obdelani, kako algoritmi sprejemajo odločitve ali zakaj se določeni oglasi prikazujejo bolj pogosto nekaterim posameznikom. Takšna netransparentnost lahko zmanjšuje zaupanje in vpliva na pripravljenost potrošnikov, da delijo svoje podatke (Saleh & Zeebaree, 2025).

Dodatno, usklajevanje z zakonodajo o varstvu podatkov kot je GDPR je pogoj za legitimno uporabo podatkov v digitalnem marketingu. Neupoštevanje regulativ lahko privede do pravnih posledic in zmanjšanja zaupanja uporabnikov, kar neposredno vpliva na sposobnost podjetij, da učinkovito dosežajo ciljno publiko (Saleh & Zeebaree, 2025).

Čeprav digitalni podatki predstavljajo osrčje sodobnega marketinga in omogočajo segmentacijo, personalizacijo in optimizacijo kampanj, se v praksi izkaže, da samo zbiranje in uporaba podatkov nista dovolj. Potrebna je etično utemeljena politika zbiranja podatkov, ki uporabnikom omogoča transparentno razumevanje, kako se njihovi podatki uporabljajo, kdo jih obdeluje in s kakšnim namenom. To ni le pravna dolžnost, ampak strateški element, ki krepi odnos med podjetjem in njegovimi strankami oziroma ciljno publiko.

Algoritmčna pristranskost predstavlja še posebno tveganje, saj lahko nepravilno trenirani modeli nehote potisnejo v ozadje določene segmente uporabnikov. To pomeni, da nepošteno oziroma pristransko obnašanje lahko zmanjša učinkovitost marketinških aktivnosti, saj določenim delom ciljne publike sporočila niso relevantna ali so celo odklonilna. Zato je potrebno pri razvoju in uporabi sistemov umetne inteligence vključevati mehanizme nadzora in testiranja obenem pa sprejeti odgovorne prakse za razlago delovanja modelov.

Poleg tega pa etični vidiki in varovanje zasebnosti neposredno vplivajo na zaupanje potrošnikov, ki je ključno za dolgoročno angažiranost in nakupne odločitve. Podjetja morajo torej graditi strategije, ki ne le izkoriščajo podatke za kratkoročne rezultate, ampak tudi povezujejo podatkovno analitiko z vrednotami transparentnosti in spoštovanja zasebnosti. Takšen pristop ne le zmanjšuje tveganja pravnih sankcij, ampak krepi zaupanje in s tem prispeva k trajnostnemu doseganju ciljne publike.

Zaključek

Namen članka je bil raziskati, kako podjetja s pomočjo podatkov v digitalnem marketingu učinkovito dosežajo ciljno publiko in kakšno vlogo imajo pri tem sodobni analitični in tehnološki pristopi. Na podlagi obravnavanih teoretičnih izhodišč je bilo ugotovljeno, da podatki predstavljajo temelj sodobnega digitalnega marketinga, vendar njihova vrednost ni samoumevna. Ključni dejavnik uspeha ni količina zbranih podatkov, temveč njihova smiselna obdelava, interpretacija in strateška uporaba v procesih doseganja strank. Učinkovito doseganje ciljne publike je rezultat povezanega delovanja več elementov. Segmentacija in profiliranje uporabnikov omogočata natančnejše razumevanje vedenja in potreb potrošnikov, personalizacija vsebin pa prispeva k večji relevantnosti komunikacije in večji angažiranosti uporabnikov. Uporaba umetne inteligence v ciljnem oglaševanju dodatno povečuje učinkovitost marketinških kampanj, saj omogoča sprotno prilagajanje sporočil in optimizacijo porabe sredstev. Digitalni kanali pri tem delujejo kot povezovalni mehanizem, prek katerega podjetja zbirajo podatke, vzpostavljajo stik z uporabniki in izvajajo prilagojene marketinške aktivnosti. Merjenje uspešnosti digitalnih kampanj pa omogoča preverjanje, ali so izbrane strategije dejansko prispevale k doseganju ciljne publike in uresničevanju marketinških ciljev.

Pomemben del predstavlja tudi kritična obravnava izzivov in etičnih vidikov uporabe podatkov. Ugotovitve kažejo, da vprašanja varstva zasebnosti, transparentnosti algoritmov in algoritmične pristranskosti neposredno vplivajo na zaupanje potrošnikov in dolgoročno uspešnost digitalnega marketinga. Podjetja, ki etične vidike obravnavajo zgolj kot pravno obveznost, tveganja pogosto podcenjujejo, medtem ko odgovoren in transparenten pristop k uporabi podatkov lahko predstavlja pomembno konkurenčno prednost.

Na podlagi predstavljenih ugotovitev je mogoče jasno odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje: »**Kako lahko podjetja z uporabo podatkov v digitalnem marketingu učinkovito dosežejo ciljno publiko ob hkratnem upoštevanju strateških in etičnih vidikov?**«. Analiza kaže, da podjetja ciljne publike ne dosežajo zgolj z obsežnim zbiranjem podatkov, ampak predvsem z njihovo premišljeno in strateško uporabo. Učinkovit digitalni marketing temelji na povezovanju podatkovne analitike s segmentacijo uporabnikov, personalizacijo vsebin, uporabo umetne inteligence pri ciljnem oglaševanju in izborom ustreznih digitalnih kanalov, ki skupaj omogočajo relevantno in pravočasno nagovarjanje uporabnikov. Obenem pa mora biti ta proces podprt z nenehnim merjenjem uspešnosti kampanj, ki podjetjem omogoča sprotno prilagajanje strategij glede na odzive ciljne publike. Ključno spoznanje je, da podatki sami po sebi ne ustvarjajo vrednosti, temveč jo ustvarja njihova smiselna interpretacija in odgovorna uporaba, ki upošteva tudi etične vidike, kot so varstvo zasebnosti, transparentnost in vzpostavljane zaupanja med podjetjem in potrošniki.

V nadalje bi bilo smiselno raziskati kako različni digitalni kanali prispevajo k celotni uporabniški poti in kateri podatkovni pristopi so pri tem najbolj učinkoviti. Nadaljnje raziskave bi lahko obravnavale še ravnotežje med natančnim ciljanjem in varovanjem zasebnosti in vplivom zakonodajnih omejitev na razvoj podatkovno podprtih marketinških strategij. Takšne raziskave bi prispevale k boljšemu razumevanju, kako lahko podjetja odgovorno in strateško uporabljajo podatke za uspešen prehod od podatkov do strank.

Dodana vrednost članka za stroko in prakso je v celostnem prikazu poti, kako digitalni marketing doseže ciljno publiko. Izpostavljen je pomen povezovanja podatkovnih vpogledov z marketinškimi odločitvami v vseh fazah digitalnega komuniciranja. S tem prispeva k boljšemu razumevanju, kako lahko podjetja podatke uporabljajo ne le za kratkoročno optimizacijo kampanj, temveč tudi za gradnjo trajnih odnosov s ciljno publiko in ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti v digitalnem okolju.

Prihodnji razvoj digitalnega marketinga bo tako vse manj usmerjen zgolj v kratkoročne prodajne učinke in vse bolj v smiselno uporabo podatkov za razumevanje in gradnjo dolgoročnih odnosov s ciljno publiko. Ključno vlogo bodo imela podjetja, ki bodo znala podatkovno analitiko, personalizacijo in umetno inteligenco povezati v celovite strategije, ki uporabnikom ponujajo vsebine z dodano vrednostjo in relevantnostjo. Ob tem bo odgovorna in transparentna uporaba podatkov postala temelj zaupanja in pomemben dejavnik konkurenčne prednosti. Digitalni marketing tako ne predstavlja več le podpornega orodja, temveč osrednji mehanizem, s katerim podjetja učinkovito prehajajo od podatkov do strank in uspešno dosežajo svojo ciljno publiko v vse bolj kompleksnem digitalnem okolju.

Viri, literatura in opombe:

1. Das, T. (2025, July 10). *AI in Digital Marketing - Your Ultimate Guide to Next Gen Strategies*. Karmick Institute. <https://www.karmickinstitute.com/resources/ai-in-digital-marketing-ultimate-guide-to-next-gen-strategies/>
2. Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196–200.
3. Gabrielyan Mary. (2025, November 25). *AI TARGETED ADVERTISING: HOW SMART TARGETING IS REDEFINING ROI AND PERSONALIZATION*. AI Digital. <https://www.aidigital.com/blog/ai-targeted-advertising>
4. Hadiprawoto Triana. (2025, May 20). *What is Digital Marketing? Types of Channels and Comprehensive Strategy*. Monash Univerity. <https://www.monash.edu/indonesia/news/what-is-digital-marketing>
5. Le, T. (2024, March 27). *What is data tracking in digital marketing: 4 best practices*. <https://niteco.com/articles/data-tracking-digital-marketing/>
6. Marketing charts. (2020, June 24). *9 in 10 Marketers See Outcome Improvements From Personalization*. Marketing Charts. <https://www.marketingcharts.com/customer-centric/personalization-customer-centric-113628>
7. Najger, M., & Podnar, K. (2016). *Spremljanje uspešnosti digitalnega marketinga na primeru banke : diplomsko delo*. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/najger-maruska.PDF>
8. Oliveira, F., Santos, A., Aguiar, B., & Sousa, J. (2014). GameFoundry: social gaming platform for digital marketing, user profiling and collective behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 58–66.
9. Purcarea, T. (2019). The future of marketing. Enabling personalization and focusing on the content experience at scale. *Holist. Mark. Manag. J*, 9, 26–37.
10. Saleh, R. A., & Zeebaree, S. R. M. (2025). Artificial Intelligence in E-commerce and Digital Marketing: A Systematic Review of Opportunities, Challenges, and Ethical Implications. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 18, 395–410.
11. The Business Legacy. (2025, July 5). *10 Most Popular Types of Digital Marketing in 2025*. The Business Legacy. <https://thebusinesslegacy.com/10-most-popular-types-of-digital-marketing-in-2025/>
12. UCD Professional Academy. (n.d.). *What is digital marketing?* Retrieved December 30, 2025, from <https://www.ucd.ie/professionalacademy/resources/what-is-digital-marketing/>
13. Webber, R. (2013). The evolution of direct, data and digital marketing. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(4), 291–309.

ŽIGA VIDEČ

Povzetek: V članku so pregledani glavni izzivi s katerimi se soočamo pri uvajanju poslovne informatike (ERP in CRM sistemov) v podjetja. Zaradi digitalizacije se vedno več podjetij odloča za digitalno transformacijo, zato nam poznavanje glavnih izzivov lahko prihrani čas, energijo, denar in slabo voljo. Analiziramo smo nekaj različnih primerov in ugotovitve kažejo na to, da so velikokrat glavni izzivi organizacijske in človeške narave, redkeje pa gre za tehnične (programske) napake.

Ključne besede: ERP, CRM, težave pri implementaciji informacijskih sistemov, digitalna transformacija podjetij.

IZZIVI UVAJANJA REŠITEV POSLOVNE INFORMATIKE (ERP IN CRM) V PODJETJIH

Uvod

V sodobnem poslovnem okolju digitalna transformacija predstavlja pomemben dejavnik konkurenčnosti in dolgoročne uspešnosti podjetij. V tem kontekstu imajo pomembno vlogo informacijski sistemi za podporo poslovanju, predvsem ERP (Enterprise Resource Planning) in CRM (Customer Relationship Management) sistemi, ki omogočajo integracijo poslovnih procesov, centralizirano upravljanje podatkov ter boljše odločanje na vseh ravneh organizacije. ERP sistemi povezujejo temeljne poslovne funkcije, kot so finance, nabava, proizvodnja in logistika, medtem ko CRM sistemi omogočajo sistematično upravljanje odnosov s strankami ter izboljšanje prodajnih in trženjskih aktivnosti (Purnama & Susilowati, 2024).

V obdobju zadnjih nekaj let pa digitalno transformacijo podjetij pogosto poganjajo tudi javne politike in razpisi, ki spodbujajo uvajanje digitalnih rešitev s finančnimi vzpodbudami in strukturiranimi programi. Takšni razpisi (npr. P4D) omogočajo podjetjem sofinanciranje digitalizacije poslovnih in proizvodnih procesov, vključno z uvedbo tehnologij, povezanih z Industrijo 4.0 in digitalnimi poslovnimi modeli. Namen razpisov je zmanjšati finančne ovire in tveganja, ki so sicer pogosta pri uvajanju kompleksnih sistemov ERP in CRM, ter spodbuditi podjetja k celoviti prenovi procesov z uporabo digitalnih tehnologij in kompetenc (P4D 2025 / Spodbude Za Digitalno Transformacijo MSP – SPS, n.d.).

Kljub številnim prednostim pa uvajanje ERP in CRM rešitev v praksi pogosto predstavlja zahteven in kompleksen proces. Raziskave kažejo, da so neuspehi implementacij pogosto povezani z neustrezno podporo vodstva, nesodelovanjem zaposlenih, pomanjkljivim upravljanjem sprememb, težavami pri integraciji z obstoječimi informacijskimi sistemi ter z nizko stopnjo sprejetosti sistemov med uporabniki (Akrong et al., 2022). Posebej izraziti so ti izzivi v malih in srednjih podjetjih, kjer so finančni, kadrovske in tehnološki viri omejeni, kar dodatno povečuje tveganje za prekoračitve rokov in stroškov ter zmanjšuje pričakovane koristi uvedbe informacijskih sistemov.

Novejše študije poudarjajo tudi pomen organizacijske pripravljenosti, kakovosti podatkov in ustreznega projektnega vodenja kot ključnih dejavnikov uspešne implementacije ERP sistemov. Neurejeni poslovni procesi, neakovostni podatki in prevelika stopnja prilagajanja standardnih rešitev so pogosto prepoznani kot glavni vzroki za neučinkovito uporabo sistemov po njihovi uvedbi (Svensson & Thoss, 2021). Zaradi navedenih izzivov je razumevanje dejavnikov uspešne implementacije ter oblikovanje ustreznih pristopov za njihovo obvladovanje ključnega pomena za podjetja, ki vlagajo v rešitve poslovne informatike.

Pojavljanje veliko težav pri uvajanju rešitev poslovne informatike (ERP in CRM sistemov) v podjetja, lahko privede do dodatnih stroškov, tako za podjetje, ki rešitev dobiva, kot tudi za uvajalca. Ti so lahko povezani z zamikom začetka delovanja, dvojnimi deli ali celo izgube podatkov in plačevanjem zamudnih obveznosti. Pride pa lahko tudi do slabe volje med zaposlenimi in slabo referenco za naprej. Ker se z uvajanjem in izzivi tega, srečujem tudi sam pri svojem delu, sem se odločil, da raziščem kateri so najpogostejši izzivi in kako jih lahko uspešno rešimo.

Raziskovalno vprašanje: Kaj so glavni izzivi uvajanja rešitev poslovne informatike (ERP in CRM) v podjetjih in kako jih lahko podjetja uspešno rešujejo?

Digitalna transformacija v podjetjih

Digitalna transformacija v podjetjih predstavlja celovit in strateški proces, v katerem organizacije z uporabo digitalnih tehnologij temeljito spreminjajo svoje poslovne modele, procese, organizacijske strukture in kulturo. Ne gre zgolj za digitalizacijo obstoječih procesov ali uvedbo novih informacijskih tehnologij, temveč za globoko preobrazbo načina delovanja podjetja z namenom povečanja učinkovitosti, prilagodljivosti in konkurenčnosti v digitalnem okolju. Digitalna transformacija tako vključuje tehnološke, organizacijske in človeške faktorje, ki so med sabo tesno povezani (Verhoef et al., 2021).

V literaturi se digitalna transformacija pogosto opredeljuje kot proces, v katerem podjetja izkoriščajo digitalne tehnologije – kot so storitve v oblakih, analitika velikih podatkov, umetna inteligenca in povezljivost vedno več naprav na internet (IoT) – za ustvarjanje nove vrednosti za stranke ter izboljšanje notranjih poslovnih procesov. Ključni poudarek je na strateški rabi podatkov in informacij, ki omogočajo boljše odločanje, večjo transparentnost in avtomatizacijo poslovanja. Uspešna digitalna transformacija zahteva jasno vizijo, podporo vodstva ter usklajenost digitalnih pobud s poslovno strategijo podjetja (Hanelt et al., 2021).

Novejše raziskave poudarjajo, da digitalna transformacija brez ustrezno implementiranih in integriranih ERP in CRM sistemov ni mogoča. Ti sistemi zagotavljajo kakovostne in konsistentne podatke, ki so nujni za napredno analitiko, avtomatizacijo in podporo odločanju. Hkrati pa uvajanje ERP in CRM sistemov pogosto razkrije organizacijske slabosti, kot so neurejeni procesi, pomanjkanje digitalnih kompetenc in odpor zaposlenih do sprememb, kar potrjuje, da je digitalna transformacija predvsem organizacijski in ne zgolj tehnološki izziv (Hund et al., 2021).

V praksi to pomeni, da digitalna transformacija zahteva usklajen razvoj tehnologije, procesov in ljudi. Podjetja, ki ERP in CRM uvajajo zgolj kot IT-projekt, pogosto ne dosežejo pričakovanih koristi. Nasprotno pa organizacije, ki ta sistema razumejo kot del širše digitalne strategije, uspešneje izkoriščajo potencial digitalne transformacije za dolgoročno rast in trajnostni razvoj.

CRM sistemi

CRM sistem predstavlja naprednejši pristop k upravljanju odnosov s strankami, ki združuje poslovne procese, organizacijske prakse in informacijske tehnologije z namenom izboljšanja zadovoljstva strank, povečanja prodajne uspešnosti in dolgoročne vrednosti za podjetje. Omogočajo sistematično zbiranje, shranjevanje in analizo podatkov o strankah ter podpirajo ključne poslovne funkcije, kot so prodaja, trženje in podpora uporabnikom. V sodobnem poslovnem okolju CRM ni več zgolj programska rešitev, temveč predstavlja pomemben del digitalne transformacije podjetij in njihove tržne usmerjenosti (Purnama & Susilowati, 2024).

Pogosto se opredeljuje kot kombinacijo tehnologije in poslovne strategije, katere cilj je ustvarjanje večje vrednosti skozi boljše razumevanje potreb strank in prilagajanje ponudbe njihovim pričakovanjem. Digitalizacija poslovanja, rast količine podatkov ter povečana konkurenčnost so dodatno okrepili pomen CRM sistemov, saj podjetjem omogočajo personalizirano komunikacijo in boljše odločanje na podlagi zgodovine. V tem kontekstu CRM postaja pomemben gradnik podatkovno usmerjenega poslovanja (Verhoef et al., 2021).

V okviru digitalne transformacije CRM sistemi delujejo kot osrednja točka za upravljanje podatkov o strankah in njihovih interakcijah s podjetjem. Integracija CRM z drugimi informacijskimi sistemi, zlasti z ERP sistemi, omogoča celovit pogled na poslovanje in povezuje tržne aktivnosti z notranjimi procesi podjetja. Takšna integracija izboljšuje preglednost poslovanja, skrajšuje odzivne čase ter omogoča boljše usklajevanje prodajnih, logističnih in finančnih aktivnosti. Raziskave kažejo, da podjetja, ki uspešno povezujejo CRM in ERP sisteme, dosegajo višjo stopnjo operativne učinkovitosti in večjo vrednost za stranke (Svensson & Thoss, 2021).

Kljub temu pa uvajanje CRM sistemov dostikrat predstavlja velik izziv. Težave se ne pojavljajo le na tehnični ravni, temveč predvsem na organizacijski in človeški ravni. Purnama in Susilowati (2024) ugotavljata, da so najpogostejši razlogi za neuspeh CRM projektov pomanjkanje jasne strategije, nizka uporabniška sprejetost ter neustrezna kakovost podatkov. To potrjuje ugotovitve, da CRM uvajanja ni mogoče obravnavati zgolj kot IT-projekt, temveč kot organizacijsko spremembo, ki zahteva aktivno vlogo vodstva in vključevanje uporabnikov.

Načini uvajanja CRM sistemov

CRM sisteme lahko podjetja uvajajo na več načinov, pri čemer je izbira pristopa odvisna od velikosti podjetja, razpoložljivih virov, stopnje digitalne zrelosti in strateških ciljev.

Eden najpogostejših pristopov je postopno (fazno) uvajanje, kjer podjetje najprej implementira osnovne CRM funkcionalnosti, kot so upravljanje kontaktov in prodajnih priložnosti, nato pa sistem postopoma nadgrajuje z dodatnimi moduli, kot so trženjska avtomatizacija, analitika in podpora strankam. Ta pristop zmanjšuje tveganje, omogoča lažje prilagajanje procesov ter povečuje sprejetost sistema med uporabniki (Akrong et al., 2022).

Drugi pristop je celovita uvedba CRM sistema, pri kateri podjetje v relativno kratkem času implementira celoten nabor funkcionalnosti. Ta pristop je lahko učinkovit v organizacijah z jasno strategijo in visoko stopnjo organizacijske pripravljenosti, vendar je povezan z večjim tveganjem, saj zahteva intenzivno usposabljanje uporabnikov, kakovostno upravljanje sprememb in stabilno tehnično infrastrukturo.

Pomembna delitev obstaja tudi glede tehnološke arhitekture CRM sistemov. Podjetja se vse pogostejše odločajo za CRM rešitve v oblaku (SaaS), ki omogočajo nižje začetne stroške, večjo prilagodljivost in lažje posodabljanje sistema. Oblačne rešitve so še posebej primerne za mala in srednja podjetja, saj zmanjšujejo potrebo po lastni IT-infrastrukturi in omogočajo hitrejšo implementacijo. Kljub temu pa je pri tem pristopu treba posebno pozornost nameniti varnosti podatkov in skladnosti z regulativo (Svensson & Thoss, 2021).

Ne glede na izbrani tehnični pristop je uspešno uvajanje CRM sistema močno odvisno od organizacijskih dejavnikov. Ključni elementi vključujejo jasno opredeljene cilje, podporo vodstva, ustrezno usposabljanje uporabnikov ter prilagoditev poslovnih procesov. Raziskave poudarjajo, da se koristi CRM sistema pokažejo šele takrat, ko zaposleni sistem redno in pravilno uporabljajo, kar zahteva spremembo delovnih navad in organizacijske kulture.

CRM uvajanje je torej proces, ki presega tehnično implementacijo in zahteva celosten pristop, usklajen z digitalno strategijo podjetja. Le na ta način lahko CRM sistem prispeva k dolgoročni konkurenčni prednosti in trajnostnemu razvoju organizacije.

ERP sistemi

ERP sistemi predstavljajo celovite informacijske rešitve, namenjene podpori in integraciji ključnih poslovnih procesov v podjetjih. Njihov osnovni namen je omogočiti enoten vir podatkov, ki povezuje različne funkcionalne enote, kot so finance, nabava, proizvodnja, logistika, prodaja in upravljanje človeških virov. Z uporabo ERP sistema podjetja izboljšajo preglednost poslovanja, zmanjšajo podvajanje podatkov ter povečajo operativno učinkovitost in kakovost odločanja. V sodobnem poslovnem okolju ERP sistemi predstavljajo temelj digitalne transformacije in pomembno podporno strateškemu upravljanju organizacij (McCue Ian, 2025).

Razvoj ERP sistemov izhaja iz zgodnejših informacijskih rešitev za načrtovanje proizvodnje. Prvi sistemi so bili znani kot MRP (Material Requirements Planning) in so bili namenjeni predvsem načrtovanju potreb po materialih v proizvodnih podjetjih. Kasneje so se ti sistemi razvili v MRP II (Manufacturing Resource Planning), ki so poleg materialov zajemali tudi druge proizvodne vire. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je raziskovalno podjetje Gartner uvedlo izraz ERP, ki označuje integrirane sisteme za celovito upravljanje virov podjetja (McCue Ian, 2025).

Sodobni ERP sistemi so zasnovani modularno in omogočajo postopno uvajanje posameznih funkcionalnosti glede na potrebe podjetja. Ključna značilnost ERP sistema je centralizirana podatkovna baza, ki omogoča dostop do ažurnih in konsistentnih podatkov vsem uporabnikom z ustreznimi pravicami. Takšna arhitektura zmanjšuje napake, izboljšuje usklajenost procesov ter omogoča učinkovitejše poročanje in analitiko (Svensson & Thoss, 2021).

Vloga ERP v digitalni transformaciji podjetij

ERP sistemi imajo ključno vlogo pri digitalni transformaciji, saj omogočajo standardizacijo in avtomatizacijo poslovnih procesov. Podjetja, ki uspešno uvedejo ERP sistem, lažje uvajajo druge digitalne rešitve, kot so CRM sistemi, poslovna analitika, umetna inteligenca in rešitve industrije 4.0. Integracija ERP sistema z drugimi informacijskimi sistemi omogoča celovit pogled na poslovanje ter boljše povezovanje notranjih procesov z zahtevami trga in strank (Vial, 2019).

V praksi se pogosto izkaže, da ERP sistem deluje kot hrbtenica informacijskega sistema podjetja, medtem ko CRM sistemi dopolnjujejo ta okvir z vidika upravljanja odnosov s strankami. Povezava med ERP in CRM omogoča učinkovitejše načrtovanje virov, boljšo podporo prodajnim procesom ter večjo prilagodljivost poslovanja, kar potrjujejo tudi ugotovitve iz analiz implementacij v slovenskih podjetjih (Knez, 2023).

Načini uvajanja ERP sistemov

Uvajanje ERP sistema je kompleksen in dolgotrajen proces, ki zahteva natančno načrtovanje, jasno opredeljene cilje in aktivno sodelovanje zaposlenih. V literaturi in praksi se pojavlja več pristopov k uvajanju ERP sistemov.

Eden najpogostejših pristopov je fazno oziroma modularno uvajanje, pri katerem podjetje postopoma uvaja posamezne module ERP sistema. Ta pristop zmanjšuje tveganje, omogoča lažje prilagajanje procesov in postopno usposabljanje uporabnikov. Fazno uvajanje je še posebej primerno za mala in srednja podjetja, ki nimajo dovolj virov za celovito implementacijo v kratkem času (Dunaway, 2012).

Drugi pristop je celovita (»big bang«) uvedba, pri kateri podjetje v določenem trenutku preide z obstoječih sistemov na novi ERP sistem. Prednost tega pristopa je hitrejša vzpostavitev enotnega sistema, vendar pa je povezan z večjim tveganjem, saj lahko morebitne napake resno vplivajo na nemoteno poslovanje. Takšen pristop je primeren predvsem za organizacije z visoko stopnjo organizacijske in procesne zrelosti (Dunaway, 2012).

Posebna oblika uvajanja je tudi vzporedni pristop, kjer podjetje določen čas uporablja stari in novi ERP sistem hkrati. Ta pristop se uporablja v organizacijah, kjer je neprekinjeno poslovanje ključnega pomena, kot so banke in farmacevtska podjetja. Prednost vzporednega pristopa je možnost povratka na stari sistem v primeru težav, slabost pa so višji stroški in dodatna obremenitev zaposlenih (Dunaway, 2012).

Neodvisno od izbranega pristopa pa je uspeh ERP uvajanja (kot seveda tudi pri uvajanju CRM) močno odvisen od organizacijskih dejavnikov. Pomanjkanje podpore vodstva, neustrezno upravljanje sprememb in predvsem nizka sprejetost sistema med uporabniki so med najpogostejšimi razlogi za neuspeh ERP implementacij. Ugotovitve iz prakse kažejo, da je ključno, da podjetja zaposlene vključijo že v zgodnjih fazah projekta ter jim jasno predstavijo koristi, ki jih ERP sistem prinaša za njihovo delo.

ERP sistem tako ni zgolj tehnološka rešitev, temveč predstavlja organizacijsko spremembo, ki zahteva celosten pristop. Le s pravilno izbranim načinom uvajanja in ustreznim upravljanjem sprememb lahko podjetja izkoristijo polni potencial ERP sistema in ga uspešno povežejo z drugimi rešitvami, kot so CRM sistemi.

Empirični del: Analiza primerov

Za analizo primerov sem uporabil kvalitativno analizo študij primerov, pridobljenih iz prosto dostopnih znanstvenih člankov in strokovnih virov. Namen analize je identificirati ključne izzive pri uvajanju ERP in CRM sistemov ter načine njihovega reševanja v praksi. Primeri so izbrani tako, da zajemajo različne tipe podjetij ter različne pristope k implementaciji.

Primer 1: Uvajanje ERP sistema v malem podjetju

Svensson in Thoss (2021) analizirata uvajanje ERP sistema v malem podjetju, kjer je bil glavni cilj izboljšanje preglednosti poslovanja in zmanjšanje ročnega dela. Podjetje je uvedlo standardni ERP sistem z omejenimi prilagoditvami.

Glavni izzivi:

- pomanjkanje notranjega IT znanja,
- omejeni finančni in kadrovski viri,
- nizka začetna sprejetost sistema med zaposlenimi,
- težave pri migraciji podatkov.

Rešitve:

- fazno uvajanje ERP modula po modulu,
- intenzivno usposabljanje ključnih uporabnikov,
- uporaba zunanjih svetovalcev v začetni fazi,
- poenostavitev poslovnih procesov namesto prilagoditev sistema.

Rezultati

Po zaključeni implementaciji je podjetje doseglo boljšo preglednost nad poslovnimi procesi in izboljšano kakovost podatkov, vendar so se koristi pokazale šele po določenem obdobju prilagajanja.

Primer 2: Uvajanje CRM sistema v srednje velikem podjetju

(Purnama & Susilowati, 2024) v sistematičnem pregledu literature opisujeta več primerov uvajanja CRM sistemov v srednje velikih podjetjih, kjer je bil CRM uveden z namenom izboljšanja prodajnih in trženjskih aktivnosti.

Glavni izzivi:

- nejasna CRM strategija,
- odpor prodajnega osebja,
- slaba kakovost obstoječih podatkov o strankah,
- omejena integracija z ERP sistemom

Rešitve:

- jasna opredelitev ciljev CRM (prodaja, zvestoba strank),
- vključevanje komercialistov v fazo načrtovanja,
- standardizacija podatkov o strankah,
- postopna integracija CRM in ERP sistemov

Rezultati

CRM sistem je izboljšal sledljivost prodajnih priložnosti in komunikacijo s strankami, vendar je bil uspeh močno odvisen od stopnje uporabe sistema s strani zaposlenih.

Primer 3: Sočasna uvedba ERP in CRM kot del digitalne preobrazbe podjetja

V več študijah digitalne transformacije (Verhoef et al., 2021; Vial, 2019) so predstavljeni primeri podjetij, ki so ERP in CRM uvedla kot del širše digitalne strategije.

Glavni izzivi:

- visoka kompleksnost projekta,
- usklajevanje več oddelkov,
- upravljanje sprememb na ravni celotne organizacije,
- tveganje prekoračitve stroškov in rokov.

Rešitve:

- močna podpora vrhnjega vodstva,
- projektno vodenje s faznim pristopom,
- integracija sistemov preko standardnih vmesnikov,
- stalna komunikacija in izobraževanje zaposlenih.

Rezultati

Podjetja, ki so ERP in CRM obravnavala kot del digitalne transformacije, so dosegla boljše dolgoročne učinke, večjo prilagodljivost in večjo konkurenčnost.

Primer 4: Uvajanje ERP sistema v proizvodnem podjetju v kontekstu Industrije 4.0

Morawiec in Sołtysik-Piorunkiewicz (2023) analizirata uvedbo ERP sistema v proizvodnem podjetju kot del prehoda v Industrijo 4.0. Podjetje je želelo izboljšati integracijo proizvodnih procesov, povečati preglednost nad podatki ter omogočiti povezovanje ERP sistema z drugimi digitalnimi tehnologijami (IoT, analitika).

Glavni izzivi:

- neusklajenost obstoječih poslovnih procesov s standardnimi ERP funkcionalnostmi,
- visoka kompleksnost integracije ERP z obstoječimi proizvodnimi sistemi
- pomanjkanje digitalnih kompetenc zaposlenih,
- odpor zaposlenih zaradi sprememb delovnih postopkov.

Rešitve:

- postopna standardizacija in poenostavitev procesov pred implementacijo,
- fazna uvedba ERP sistema z jasnimi mejniki,
- povezovanje ERP sistema z drugimi informacijskimi sistemi prek standardnih vmesnikov,
- sistematično usposabljanje zaposlenih in poudarek na upravljanju sprememb.

Rezultati

Rezultati analize kažejo, da je ERP sistem uspešno postal osrednji informacijski sistem podjetja, ki omogoča zbiranje in analizo podatkov v realnem času ter podpira nadaljnjo digitalno transformacijo. Avtorja ugotavljata, da je bila ključna prednost projekta v tem, da ERP ni bil uveden kot izolirana rešitev, temveč kot del širše digitalne strategije in prehoda v Industrijo 4.0.

Tabela 1: Primerjalna analiza glavnih izzivov

Zap. št.	Vidik	Primer 1 (ERP)	Primer 2 (CRM)	Primer 3 (ERP in CRM)	Primer 4 (ERP)
1	Kontekst	Malo podjetje	Srednje podjetje	Digitalna strategija (več podjetij)	Veliko podjetje
2	Glavni izziv	Viri in znanje, sprejetost uporabnikov, migracija podatkov	Nejasna strategija, sprejetost uporabnikov	Kompleksnost, usklajevanje oddelkov	Integracija in kompetence, odpor zaposlenih
3	Pristop	Fazna uvedba	Postopna uvedba	Celostna transformacija	Fazna, procesno usmerjena
4	Ključni dejavnik uspeha	Usposabljanje	Vključevanje uporabnikov	Podpora vodstva	Upravljanje sprememb

Vir: lasten

Ugotovitve

Uvajanje sistemov ERP in CRM predstavlja za podjetja enega najzahtevnejših projektov na področju informacijske podpore poslovanju. Čeprav ti sistemi obljublajo večjo učinkovitost, boljše upravljanje podatkov in izboljšane odnose s strankami, praksa kaže, da številni projekti ne dosegajo pričakovanih rezultatov implementacije. Razlogi za to segajo od tehničnih in organizacijskih težav do človeških in strateških izzivov. V nadaljevanju so sistematično predstavljeni ključni izzivi uvajanja ERP in CRM sistemov ter najpogostejši pristopi za njihovo uspešno reševanje.

Organizacijski in strateški izzivi**Nejasna vizija in cilji projekta**

Eden najpogostejših razlogov za neuspešno uvajanje ERP in CRM sistemov je pomanjkanje jasno opredeljenih ciljev in strateške vizije. Podjetja pogosto uvajajo te sisteme kot odgovor na zunanje pritiske, kot so razpisi, digitalna transformacija ali konkurenčni trendi, ne da bi natančno opredelila, katere poslovne probleme želijo rešiti. Posledično sistem ne podpira dejanskih potreb organizacije, temveč zgolj formalno nadomesti obstoječe rešitve.

Reševanje: Uspešna podjetja to rešujejo že v začetni fazi projekta tako, da definirajo merljive cilje (npr. skrajšanje procesov, izboljšanje kakovosti podatkov, povečanje prodaje) ter ERP in CRM projekte umestijo v širšo digitalno strategijo podjetja. Pomembno je tudi, da so cilji usklajeni med vodstvom in ključnimi uporabniki sistema.

Pomanjkanje podpore vodstva

Raziskave dosledno potrjujejo, da je podpora vrhnjega vodstva eden ključnih dejavnikov uspeha ERP in CRM projektov. Brez aktivne vključenosti vodstva projekti pogosto izgubijo prioriteto, kar vodi v zamude, preseganje stroškov in nizko motivacijo zaposlenih.

Reševanje: Vodstvo mora prevzeti vlogo sponzorja projekta, zagotoviti potrebne vire in aktivno sodelovati pri ključnih odločitvah. Poleg tega mora vodstvo jasno komunicirati pomen sistema in koristi, ki jih prinaša za celotno organizacijo.

Procesni izzivi

Neurejeni ali neustrezno dokumentirani poslovni procesi

ERP in CRM sistemi temeljijo na standardiziranih procesih. Podjetja, ki pred implementacijo nimajo jasno definiranih in optimiziranih procesov, pogosto naletijo na težave pri prilagajanju sistema. Posledično se odločajo za obsežne prilagoditve programske opreme, kar povečuje kompleksnost in stroške projekta.

Reševanje: Priporoča se izvedba analize poslovnih procesov (t. i. *business process reengineering*) pred implementacijo sistema. Namesto prilagajanja sistema obstoječim praksam naj podjetja prilagodijo procese standardnim funkcionalnostim ERP in CRM rešitev, kjer je to smiselno. Smiselno je najeti tudi zunanje sodelavce, ki pripravijo projekt in ga vodijo kot vmesni člen med programersko hišo in podjetjem.

Integracija ERP in CRM sistemov

Čeprav ERP in CRM sistemi dopolnjujejo drug drugega, je njihova integracija pogosto tehnično in organizacijsko zahtevna. Težave se pojavljajo pri usklajevanju podatkov, sinhronizaciji procesov ter zagotavljanju enotne resnice o podatkih.

Reševanje: Učinkovita integracija zahteva jasno podatkovno arhitekturo, uporabo standardnih vmesnikov (API) ter določitev odgovornosti za upravljanje podatkov. Pomembno je tudi, da se integracija načrtuje že v fazi izbire sistemov.

Človeški izzivi

Odpor zaposlenih do sprememb

Odpor do sprememb je eden najpogostejših in hkrati najtežje obvladljivih izzivov. Zaposleni pogosto dojemajo ERP in CRM sisteme kot dodatno obremenitev ali orodje nadzora, kar vodi v nizko stopnjo uporabe sistema.

Reševanje: Ključno vlogo ima upravljanje sprememb in vodstvo, ki vključuje zgodnje vključevanje uporabnikov, transparentno komunikacijo in stalno podporo. Usposabljanje mora biti prilagojeno vlogam uporabnikov in usmerjeno v praktično uporabo sistema. Tudi tukaj nam je lahko v veliko pomoč sodelovanje z zunanjimi sodelavci, ki pripravijo in vodijo projekt.

Pomanjkanje digitalnih kompetenc

Pomanjkanje ustreznih znanj in kompetenc med zaposlenimi lahko resno omeji izkoriščanje potenciala ERP in CRM sistemov, zlasti v manjših podjetjih.

Reševanje: Poleg začetnega usposabljanja je pomembno zagotoviti stalno izobraževanje, podporo uporabnikom in razvoj notranjih strokovnjakov, ki lahko delujejo kot vezni člen med poslovanjem in IT.

Tehnični izzivi

Migracija in kakovost podatkov

Migracija podatkov iz obstoječih sistemov v ERP ali CRM pogosto razkrije težave s kakovostjo podatkov, kot so podvajanje, nepopolni zapisi in nedoslednosti. Slaba kakovost podatkov negativno vpliva na zaupanje uporabnikov v sistem in zmanjšuje njegove koristi.

Reševanje: Podjetja morajo pred migracijo izvesti čiščenje podatkov, določiti lastništvo podatkov in vzpostaviti pravila za njihovo vzdrževanje. Pomembno je tudi postopno testiranje migracije in vključevanje končnih uporabnikov.

Izbira neustrezne tehnološke rešitve

Neprimerna izbira ERP ali CRM sistema, bodisi zaradi funkcionalnih omejitev bodisi zaradi neustreznega razmerja med stroški in koristmi, je pogost vzrok za nezadovoljstvo po implementaciji.

Reševanje: Izbira sistema mora temeljiti na dejanskih poslovnih potrebah, ne zgolj na prepoznavnosti ponudnika. V zadnjem času se kot učinkovita rešitev izkazujejo oblaki ERP in CRM sistemi, ki omogočajo večjo prilagodljivost in nižje začetne stroške.

Finančni in časovni del

Prekoračitev stroškov in rokov

ERP in CRM projekti pogosto presega predvidene stroške in časovne okvire, kar zmanjšuje podporo projektu in zaupanje v sistem.

Reševanje: Učinkovito projektno vodenje, fazno uvajanje in realistični načrti so ključni za obvladovanje tveganj. Pomembno je tudi sprotno spremljanje kazalnikov uspešnosti projekta.

Tabela 2: Primerjava glavnih izzivov uvajanja ERP in CRM

Zap. Št.	Področje izziva	ERP	CRM	Pristopi k reševanju
1	Strateški vidik	Nejasni cilji, osredotočenost na IT namesto na poslovanje	CRM brez jasne prodajne ali trženjske strategije	Jasna povezava projekta s poslovno in digitalno strategijo
2	Podpora vodstva	Pomanjkanje aktivne vloge vodstva	Podpora le prodajnega oddelka, ne celotne organizacije	Aktivno sponzorstvo vodstva, sodelovanje med oddelki. Sodelovanje z zunanjimi sodelavci
3	Poslovni procesi	Neurejeni in neoptimizirani procesi	Neusklajeni prodajni in marketinški procesi	Analiza in prenova procesov pred implementacijo. Sodelovanje z zunanjimi sodelavci
4	Integracija sistemov	Kompleksna integracija z drugimi sistemi	Težave pri povezavi s ERP in marketing orodji	Načrtovana podatkovna arhitektura in uporaba standardnih vmesnikov
5	Podatki	Slaba kakovost osnovnih podatkov ali struktura podatkov (datumi)	Nepopolni ali zastareli podatki o strankah	Čiščenje podatkov, določitev lastništva podatkov
6	Uporabniki	Odpor zaposlenih, nizka sprejetost	CRM se dojema kot orodje nadzora	Upravljanje sprememb, vključevanje uporabnikov. Vodstvo mora odigrati svojo vlogo.
7	Znanja in kompetence	Pomanjkanje notranjega IT znanja	Nezadostno razumevanje analitike in CRM funkcij	Usposabljanje, razvoj notranjih strokovnjakov
8	Stroški in čas	Prekoračitve rokov in proračuna	Podcenjevanje kompleksnosti projekta	Fazno uvajanje, realistično projektno vodenje

Vir: lasten

Analiza uvajanja ERP in CRM sistemov kaže, da so ti projekti bistveno bolj kompleksni, kot jih podjetja pogosto dojemajo v začetnih fazah. Čeprav ERP in CRM sistemi služijo različnim poslovnim funkcijam, se izzivi njihove implementacije v veliki meri prekrivajo. To potrjuje ugotovitve iz literature, da neuspehi implementacij redko izhajajo iz tehničnih omejitev, temveč predvsem iz organizacijskih, procesnih in človeških dejavnikov (Svensson & Thoss, 2021; Vial, 2019).

Posebej izrazita je vloga upravljanja sprememb, ki se v praksi pogosto podcenjuje. Uporabniki sistemov so tisti, ki dejansko ustvarjajo vrednost z uporabo ERP in CRM rešitev, zato nizka stopnja sprejetosti neposredno zmanjšuje učinke investicije. Raziskave potrjujejo, da podjetja, ki uporabnike vključijo že v zgodnjih fazah projekta in jim nudijo ustrezno podporo, dosegajo bistveno višjo stopnjo uspešnosti implementacije (Verhoef et al., 2021).

Pomemben vidik implementacij predstavlja tudi povezava ERP in CRM sistemov z digitalno transformacijo. Velikokrat podjetja vidijo ERP in CRM kot en sistem, zato moramo pri uvajanju toliko bolj načrtovati kako vse se bosta prepletala. ERP in CRM ne delujeta več kot izolirana sistema, temveč kot osrednja gradnika podatkovno usmerjenega in trajnostnega poslovanja. Njuna uspešna integracija omogoča boljše upravljanje virov, večjo transparentnost ter podporo poročanju in odločanju, kar je ključno za konkurenčnost podjetij in njihovo zadovoljstvo s ponudnikom programske opreme.

Omeniti velja tudi možnost sodelovanja z zunanjimi svetovalci, ki nam olajšajo prehod in delujejo kot »most« med programersko hišo in podjetjem, ki prejema rešitve poslovne informatike. Lahko dodobra preučijo poslovne procese, kako trenutno potekajo in kako bodo delovalo po digitalnem prehodu. Zapišejo načrt dela, ki se ga potem vse strani držijo in tudi skrbijo za komunikacijo.

Zaključek

Cilj tega dela je bil analizirati glavne izzive uvajanja rešitev poslovne informatike, zlasti sistemov ERP in CRM, v podjetjih ter preučiti načine, s katerimi lahko podjetja te izzive uspešno obvladujejo. Na podlagi teoretičnega pregleda in empirične analize študij primerov je mogoče odgovoriti na prej omenjeno zastavljeno raziskovalno vprašanje: **Kaj so glavni izzivi uvajanja rešitev poslovne informatike (ERP in CRM) v podjetjih in kako jih lahko podjetja uspešno rešujejo?**

Glavni izzivi uvajanja ERP in CRM sistemov v podjetjih so pretežno organizacijske in človeške narave, uspešno reševanje teh izzivov pa zahteva visoko stopnjo organizacijske pripravljenosti, jasno strategijo, podporo vodstva ter aktivno vključevanje in pripravljenost uporabnikov na delo v novem sistemu.

Analiza literature in empiričnih primerov dosledno kaže, da tehnični vidiki implementacije ERP in CRM sistemov praviloma ne predstavljajo največje ovire. Nasprotno pa se kot ključni dejavniki uspeha izkazujejo:

- jasna opredelitev ciljev in povezava projekta z digitalno strategijo podjetja,

- ustrezno upravljanje sprememb in organizacijska pripravljenost,
- kakovost poslovnih procesov in podatkov,
- stopnja sprejetosti sistemov med zaposlenimi.

Empirični primeri dodatno potrjujejo, da je uspešnost implementacije močno odvisna od pripravljenosti uporabnikov na spremembe. Pri tem se pogosto kaže generacijska razlika, saj mlajši zaposleni praviloma hitreje sprejemajo nove digitalne rešitve in se lažje prilagodijo delu v novih informacijskih sistemih, medtem ko se pri starejših zaposlenih pogosteje pojavlja odpor do sprememb ali večja potreba po podpori in usposabljanju. To potrjuje, da morajo podjetja prilagoditi pristop uvajanja različnim skupinam uporabnikov.

Ugotovitve raziskave se v veliki meri ujemajo tudi z mojimi osebnimi izkušnjami, kjer sem se v svojem delovnem okolju neposredno ukvarjal z implementacijo ERP in CRM sistemov. Praksa potrjuje, da glavne težave projektom praviloma ne povzročajo napake zaradi tehnologije, temveč zaradi pomanjkanja pripravljenosti organizacije in uporabnikov. V okoljih, kjer so zaposleni vključeni v proces uvajanja, kjer razumejo namen sprememb in kjer so ustrezno usposobljeni, so implementacije bistveno uspešnejše. Ta praktična izkušnja dodatno potrjuje ugotovitve iz literature in empiričnih primerov, da je človeški dejavnik ključnega pomena za uspešno uvajanje poslovnih informacijskih sistemov.

Na podlagi ugotovitev raziskave je mogoče oblikovati več priporočil za podjetja, ki razmišljajo o uvajanju ERP ali CRM sistemov:

- pred začetkom projekta naj podjetja ocenijo svojo organizacijsko in procesno pripravljenost,
- jasno naj opredelijo cilje implementacije in jih povežejo s poslovno strategijo,
- poseben poudarek naj namenijo upravljanju sprememb, komunikaciji in vključevanju uporabnikov,
- zagotovijo naj ustrezno in prilagojeno usposabljanje za različne skupine zaposlenih,
- ERP in CRM sisteme naj uvajajo postopno in jih obravnavajo kot dolgoročno naložbo, ne kot enkratni IT-projekt.

Tu bi še opomnil na možnost sodelovanja z zunanjimi partnerji, ki nam lahko pomagajo pri vseh zgoraj omenjenih točkah. Obstajajo podjetja, ki se načrtno ukvarjajo z vodenjem projektov in pomočjo pri prehodih in digitalnih transformacijah. Takšni strokovnjaki nam pomagajo začrtati trenutno in željeno organiziranost, poslovne procese in pomagajo pri uvajanju poslovnih rešitev. Prav tako skrbijo za komunikacijo med programersko hišo in podjetjem, ter pomagajo reševati tudi morebitne konflikte. Po mojih osebnih izkušnjah so takšni prehodi in uvajanja uspešnejša in predvsem mirnejša za vse vpletene strani.

Kljub relevantnim ugotovitvam ima raziskava tudi določene omejitve. Empirični del temelji na analizi sekundarnih virov in študij primerov iz literature, kar pomeni, da rezultati niso neposredno pridobljeni iz primarnih podatkov (npr. intervjujev ali anket). Posledično ugotovitve ne odražajo specifičnih značilnosti posameznih podjetij ali panog. Poleg tega analiza ne vključuje kvantitativne primerjave uspešnosti implementacij, kar bi omogočilo bolj natančno oceno vpliva posameznih dejavnikov.

Za prihodnje raziskave bi bilo smiselno vključiti druge empirične metode, kot so poglobljeni intervjuji z uporabniki ERP in CRM sistemov ali ankete med podjetji, ki so te sisteme že uvedla. Ankete bi bilo smiselno izvajati vsaj dvakrat: eno takoj po prehodu in eno čez nekaj časa, ker so mnenja takoj ob prehodu lahko subjektivna in precej negativna, zaradi sprememb dela ali dvojnega dela (odvisno od uporabnika in načina uvajanja), druga pa bi pokazala tudi vse druge prednosti, ki so jih uporabniki s spremembo informacijskega sistema dobili. Prav tako bi bilo zanimivo podrobneje raziskati vpliv starostne strukture zaposlenih na sprejetost novih informacijskih sistemov ter vlogo digitalnih kompetenc pri dolgoročni uspešnosti implementacij.

ERP in CRM sistemi predstavljajo ključna orodja sodobnega poslovanja, vendar njihov potencial pride do izraza le v organizacijah, ki so pripravljene na spremembe. Tehnologija sama ne zagotavlja uspeha; odločilni so ljudje, procesi in organizacijska kultura. Raziskava potrjuje, da je prav organizacijska pripravljenost in pripravljenost uporabnikov na delo v novem sistemu temelj uspešne digitalne transformacije podjetij.

Viri, literatura in opombe:

1. Akrong, G. B., Shao, Y., & Owusu, E. (2022). Overcoming the Challenges of Enterprise Resource Planning (ERP): *International Journal of Enterprise Information Systems*, 18(1), 1–41. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.306242>
2. Dunaway, M. M. (2012). *Chapter 4 : ERP Implementation Methodologies and Strategies*.
3. McCue Ian. (2025, September 3). *ERP Modules: Types, Features & Functions | NetSuite*. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-modules.shtml>
4. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/JOMS.12639>;WGROU:STRING:PUBLICATION
5. Hund, A., Wagner, H. T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2021). Digital innovation: Review and novel perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4), 101695. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2021.101695>
6. Knez, M. (2023). *Integracija CRM in ERP sistema v podjetju X*. M. Knez.
7. Morawiec, P., & Soltysik-Piorunkiewicz, A. (2023). ERP System Development for Business Agility in Industry 4.0—A Literature Review Based on the TOE Framework. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 4646, 15(5), 4646. <https://doi.org/10.3390/SU15054646>
8. *P4D 2025 | Spodbude za digitalno transformacijo MSP – SPŠ*. (n.d.). Retrieved January 3, 2026, from <https://www.podjetniskisklad.si/p4d-2025-spodbude-za-digitalno-transformacijo-msp/>
9. Purnama, K. D., & Susilowati, H. (2024). The Evolution and Challenges of CRM Implementation in the Digital Economy: A Systematic Literature Review. *Journal of Management and Informatics*, 3(2), 312–327. <https://doi.org/10.51903/JMI.V3I2.39>
10. Svensson, A., & Thoss, A. (2021). Risk Factors When Implementing ERP Systems in Small Companies. *Information* 2021, Vol. 12, Page 478, 12(11), 478. <https://doi.org/10.3390/INFO12110478>
11. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.09.022>
12. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2019.01.003>

TIBOR KUŠTRIN

Povzetek: V članku je analizirana marketinška strategija podjetja dm drogerie markt na srbskem trgu v obdobju 2025–2027. Na podlagi pregleda literature in kvalitativne analize okolja so uporabljena orodja PESTLE, SWOT in BCG za oceno tržnih razmer in strateških prioritet. Ugotovitve kažejo, da konkurenčna prednost podjetja temelji na stabilni zaznani vrednosti, krepitvi lastnih blagovnih znamk, hibridni nakupovalni izkušnji ter dosledni notranji izvedbi. Prispevek članka je v povezavi marketinške strategije z merljivimi kazalniki in izvedbenimi procesi, ki omogočajo operativno obvladovanje strategije v razmerah visoke cenovne občutljivosti kupcev.

Ključne besede: dm, Srbija, marketinška strategija, lastne blagovne znamke.

KORISTI MARKETINŠKE STRATEGIJE ZA DM DROGERIE MARKT V SRBIJI (2025–2027)

Uvod

Maloprodajni sektor v Srbiji je v obdobju povečane negotovosti, ki jo zaznamujejo politični pritiski in protesti, inflacijski pritiski, visoka cenovna občutljivost kupcev in pospešena digitalizacija nakupnih poti. V takem okolju tradicionalni pristopi, ki temeljijo predvsem na širjenju prodajne mreže, izgubljajo učinkovitost. Za podjetje dm drogerie markt postaja ključno vprašanje, kako ohraniti konkurenčno prednost ob hkratnem pritisku na cene in marže.

Sodobna teorija marketinga poudarja, da marketing ni zgolj komunikacijska funkcija, temveč sistem odločitev, ki povezuje vrednost za kupca, notranje procese in inovacije (Drucker, 2007; Kotler & Keller, 2016). Po letu 2020 se je vedenje potrošnikov spremenilo v smeri večje racionalnosti, primerjanja cen in iskanja predvidljivosti, pri čemer pa ostaja pričakovanje kakovosti in zaupanja, zlasti pri izdelkih za nego in zdravje.

V raziskovalnem vprašanju se osredotočamo kako lahko dm drogerie markt v Srbiji s prilagoditvijo marketinške strategije in notranjih procesov ohrani konkurenčno prednost v obdobju visoke cenovne občutljivosti kupcev?

Prispevek članka je v obravnavi marketinške strategije kot celostnega sistema, ki povezuje kupca, ponudbo, procese, zaposlene in merjenje uspešnosti. Takšen pristop omogoča prenos strateških usmeritev v izvedbene načrte ter njihovo spremljanje z merljivimi kazalniki. V takšnih razmerah postaja vprašanje konkurenčne prednosti vse manj povezano zgolj s cenovno politiko in vse bolj z načinom, kako podjetje celostno upravlja zaznano vrednost za kupca. Cenovna občutljivost potrošnikov v Srbiji je visoka, vendar to ne pomeni, da so kupci pripravljeni sprejemati kompromise glede kakovosti, varnosti in zaupanja. Zlasti v drogerijskem segmentu, kjer izdelki neposredno zadevajo zdravje, nego in dobro počutje, ostajajo pričakovanja glede kakovosti stabilna tudi v obdobjih gospodarske negotovosti.

Za podjetje dm drogerie markt to pomeni, da se konkurenčna prednost ne more graditi zgolj na kratkoročnih promocijskih aktivnostih ali cenovnih akcijah, temveč na premišljeni kombinaciji stabilne vrednosti, pregledne ponudbe in dosledne uporabniške izkušnje. V tem kontekstu marketing presega klasično razumevanje tržnega komuniciranja in postaja povezovalni element med ponudbo, notranjimi procesi in zaposlenimi, ki strategijo izvajajo v praksi. Takšen pogled je še posebej pomemben v maloprodaji, kjer se strategija uresničuje v vsakodnevnem stiku s kupcem.

Obdobje 2025–2027 predstavlja za dm v Srbiji razvojno fazo, v kateri bo potrebno hkrati obvladovati kratkoročne pritiske na cene in marže ter dolgoročno krepiti zaupanje in lojalnost kupcev. V tem smislu se odpira vprašanje, kako učinkovito povezati elemente marketinškega spleta, notranjo organizacijo dela in digitalna orodja v enoten sistem, ki omogoča predvidljivo in ponovljivo ustvarjanje vrednosti za kupca. Prav ta povezava med strategijo in izvedbo predstavlja osrednji izziv sodobnega marketinškega upravljanja v razmerah povečane negotovosti.

Sodobni koncepti ustvarjanja vrednosti za kupca v maloprodaji

Sodobna maloprodaja deluje na presečišču ekonomske realnosti, psihologije potrošnika in organizacijske učinkovitosti. Klasični marketinški splet 4P se v praksi dopolnjuje s pristopom 4C, ki v ospredje postavlja vrednost za kupca, strošek, priročnost in komunikacijo (Kotler et al., 2021). V razmerah inflacije kupci vrednost ocenjujejo širše, pri čemer imajo pomembno vlogo predvidljivost cen, zaupanje v blagovno znamko in zmanjšanje tveganja napačnega nakupa. V sodobnem maloprodajnem okolju premik od klasičnega modela 4P k

pristopu 4C odraža globlje spremembe v načinu, kako potrošniki dojemajo vrednost. Cena kot samostojen element izgublja svojo razlagalno moč, saj jo kupec vedno pogosteje presoja v povezavi s stroškom celotne nakupne izkušnje. Ta strošek ne vključuje zgolj finančnega izdatka, temveč tudi čas, napor, negotovost in tveganje napačne izbire. V razmerah inflacije in gospodarske negotovosti postajajo ti nefinančni elementi še posebej pomembni, saj kupec išče rešitve, ki mu omogočajo predvidljivost in občutek nadzora nad porabo.

Za trgovce to pomeni, da uspešna marketinška strategija zahteva usklajevanje cenovne politike s preglednostjo ponudbe, jasnim komuniciranjem koristi in enostavnostjo nakupa. Pristop 4C omogoča takšno celostno obravnavo, saj vrednost za kupca postavlja v središče vseh odločitev. V praksi to pomeni, da podjetje ne optimizira posameznega elementa marketinškega spleta ločeno, temveč oblikuje skladno izkušnjo, ki zmanjšuje zaznano tveganje in krepi zaupanje v blagovno znamko (Kotler et al., 2021; Kotler & Keller, 2016). V drogerijskem segmentu je relevanten tudi pojav tako imenovanega učinka šminke, ki pojasnjuje, da potrošniki v času gospodarske negotovosti del sredstev namenjajo manjšim, a čustveno pomembnim nakupom (Hill & Rodeheffer, 2012). To odpira prostor za strategije, ki združujejo racionalno in emocionalno vrednost. Učinek šminke ima v drogerijskem segmentu poseben pomen, saj pojasnjuje navidezni paradoks potrošniškega vedenja v času gospodarske negotovosti. Čeprav kupci omejujejo večje izdatke, ostajajo pripravljeni vlagati v manjše nakupe, ki jim prinašajo občutek dobrega počutja, normalnosti in osebnega zadovoljstva. Takšni nakupi imajo pogosto simbolno vrednost, saj predstavljajo dostopen način ohranjanja življenjskega standarda in samopodobe.

Za maloprodajna podjetja to pomeni, da strategije, ki združujejo racionalno cenovno dostopnost z emocionalno vrednostjo izdelkov, omogočajo ohranjanje povpraševanja tudi v zahtevnih razmerah. V drogerijskem segmentu se to kaže v večjem zanimanju za izdelke za osebno nego, nego kože in dobro počutje, kjer kupec zaznava neposredno korist. Razumevanje tega vedenjskega vzorca omogoča trgovcu, da prilagodi asortiman, komunikacijo in predstavitev izdelkov ter s tem učinkoviteje nagovori potrebe potrošnikov v času negotovosti (Hill & Rodeheffer, 2012).

Poseben pomen imajo lastne blagovne znamke trgovcev, ki so se razvile v samostojne nosilce identitete in lojalnosti (Kumar & Steenkamp, 2007). Močne blagovne znamke zmanjšujejo cenovni pritisk in krepijo zaupanje kupcev, kar je v razmerah visoke cenovne občutljivosti ključnega pomena (Aaker, 2012). Razvoj lastnih blagovnih znamk predstavlja enega ključnih strateških vzvodov sodobne maloprodaje. Te znamke niso več zgolj cenovno ugodnejša alternativa uveljavljenim proizvajalcem, temveč samostojni nosilci identitete, kakovosti in zaupanja. V okoljih z visoko cenovno občutljivostjo omogočajo trgovcu, da kupcu ponudi ugodno razmerje med ceno in kakovostjo, hkrati pa ohranja nadzor nad maržami in diferenciacijo ponudbe.

Močne lastne blagovne znamke zmanjšujejo odvisnost od promocijskih pritiskov in povečujejo lojalnost kupcev, saj ustvarjajo občutek pametne izbire brez kompromisov glede kakovosti. Blagovne znamke z jasno identiteto in dosledno kakovostjo delujejo kot strateško premoženje podjetja (Aaker, 2012). V kontekstu dm to pomeni, da lastne znamke ne predstavljajo zgolj produktnega portfelja, temveč pomemben element celostne marketinške strategije, ki prispeva k stabilnosti poslovanja v razmerah negotovosti (Kumar & Steenkamp, 2007).

Strategija pa je učinkovita šele, ko je dosledno izvedena. Uspešna implementacija strategije je tesno povezana z jasno opredeljenimi cilji, učinkovito organizacijo dela in ustreznimi kompetencami zaposlenih, ki skupaj predstavljajo ključne pogoje za doseganje zelenih rezultatov (Raspor, 2020; Raspor & Macuh, 2016). V maloprodaji to pomeni, da so procesi in ljudje enakovredni deli marketinške strategije. Tudi najbolj premišljena marketinška strategija ne prinese zelenih rezultatov, če ni ustrezno izvedena. V maloprodaji, kjer se strategija uresničuje v vsakodnevni operativni praksi, imajo organizacija dela, jasna razdelitev odgovornosti in kompetence zaposlenih ključno vlogo. Zaposleni so neposredni stik s kupcem in s svojim ravnanjem pomembno vplivajo na zaznano vrednost in zaupanje v blagovno znamko.

Uspešno izvajanje strategij temelji na jasno opredeljenih ciljih, realnem načrtovanju in učinkovitem upravljanju časa, kar posebej izpostavlja Raspor (Raspor, 2020). Le tako lahko podjetje zagotovi, da so obljube iz komunikacije skladne z dejansko uporabniško izkušnjo, kar dolgoročno krepi konkurenčno prednost (Raspor & Macuh, 2016).

Za trgovce to pomeni, da uspešna marketinška strategija zahteva usklajevanje cenovne politike s preglednostjo ponudbe, jasnim komuniciranjem koristi in enostavnostjo nakupa. Pristop 4C omogoča takšno celostno obravnavo, saj vrednost za kupca postavlja v središče vseh odločitev. V praksi to pomeni, da podjetje ne optimizira posameznega elementa marketinškega spleta ločeno, temveč oblikuje skladno izkušnjo, ki zmanjšuje zaznano tveganje in krepi zaupanje v blagovno znamko (Kotler et al., 2021; Kotler & Keller, 2016).

Analitični pristop k presoji tržnega položaja

Članek temelji na kvalitativnem, konceptualno analitičnem pristopu. Najprej je izveden pregled relevantne literature s področja marketinga, vedenja potrošnikov in upravljanja blagovnih znamk. Nato je na podlagi sekundarnih virov izvedena analiza okolja in položaja DM drogerie markt v Srbiji z uporabo orodij PESTLE, SWOT in BCG.

Omejitev raziskave je odsotnost primarnega zbiranja podatkov, zato so ugotovitve oblikovane kot strateško utemeljena priporočila, ki jih je v praksi smiselno dopolniti z internimi prodajnimi podatki in raziskavami kupcev.

Analiza tržnega okolja in strateškega položaja podjetja DM v Srbiji

Analiza okolja in trenutnega stanja

Makrookolje v Srbiji zaznamujejo politična in regulativna negotovost, inflacijski pritiski ter razlike v kupni moči med urbanimi in ruralnimi območji. Statistični podatki potrjujejo, da se spremembe cen hitro odražajo v obsegu prodaje, kar povečuje cenovno občutljivost kupcev (Republički zavod za statistiko Srbije, 2024).

Tehnološki razvoj spodbuja rast e-trgovine in večkanalnega nakupovanja, kar krepi pomen hibridne uporabniške izkušnje (Euromonitor International, 2024). Socialni dejavniki kažejo na razslojenost potrošnikov, kar zahteva prilagodljivost asortimana in komunikacije.

Analiza okolja kaže, da je poslovno okolje v Srbiji zaznamovano s kombinacijo makroekonomskih pritiskov in strukturnih sprememb v vedenju potrošnikov, kar zahteva večjo prilagodljivost marketinških odločitev. Posebej pomembno je razumevanje razlik med urbanimi in ruralnimi območji, saj enoten tržni pristop ne omogoča optimalnega obsega vseh segmentov. Za podjetje dm to pomeni, da mora tržno strategijo graditi na jasni vrednostni ponudbi, ki hkrati upošteva cenovno občutljivost in pričakovanja glede kakovosti ter zaupanja.

SWOT analiza

Analiza SWOT kaže, da dm razpolaga z močno blagovno znamko, kakovostnim portfeljem lastnih znamk in razvitim programom zvestobe. Med slabostmi izstopajo percepcija višjih cen in logistična odvisnost od uvoza. Priložnosti se kažejo v rasti segmentov zdravja in preventive ter digitalizaciji, medtem ko grožnje predstavljajo agresivna cenovna politika konkurence in padec kupne moči.

Rezultati SWOT analize potrjujejo, da ima dm na srbskem trgu ugodno izhodiščno pozicijo, ki temelji predvsem na močni blagovni znamki in razvitih lastnih blagovnih znamkah. Hkrati analiza opozarja, da notranje prednosti same po sebi ne zadostujejo za dolgoročno konkurenčnost, če podjetje ne obvladuje zaznave cen pri delu kupcev. SWOT analiza zato predstavlja pomembno podlago za usmerjanje strategije v izkoriščanje priložnosti ob hkratnem zmanjševanju vpliva zunanjih tveganj.

BCG analiza

Z BCG matriko lahko prioriteto razporedimo vire. Kategorije z visoko rastjo zahtevajo vlaganja v izkušnjo in strokovno podporo, stabilne kategorije optimizacijo učinkovitosti, manj perspektivne pa racionalizacijo. Tak pristop preprečuje razpršitev virov in podpira osredotočeno izvajanje strategije (Porter, 1998).

BCG analiza omogoča strukturirano razumevanje portfelja kategorij in s tem podporo racionalni razporeditvi virov. Ugotovitve kažejo, da enotna obravnava vseh kategorij ni učinkovita, saj se njihova strateška vloga bistveno razlikuje glede na rast trga in relativni tržni delež. Za dm to pomeni, da mora marketinške in operativne napore usmerjati selektivno, z jasnimi prioritetami, kar prispeva k večji učinkovitosti in stabilnosti poslovanja.

Strateške rešitve in implementacija (2025–2027)

Na podlagi analize so oblikovani trije ključni stebri strategije: stabilna zaznana vrednost cen, krepitev lastnih blagovnih znamk in hibridna nakupovalna izkušnja, podprta z učinkovito notranjo izvedbo.

Stabilnost cen pri ključnih artiklih deluje kot psihološka varnost za kupce in zmanjšuje potrebo po stalnem primerjanju akcij. Lastne blagovne znamke so obravnavane kot nosilci vrednosti, pri čemer je poudarek na preglednosti, kakovosti in jasnih koristih. Hibridna izkušnja povezuje digitalne kanale in fizično trgovino ter omogoča relevantno personalizacijo brez občutka vsiljevanja.

Uspešnost strategije je podprta z merljivimi kazalniki, ki vključujejo finančne, kupčeve, digitalne in izvedbene vidike. Tak sistem omogoča sprotno prilagajanje in operativno obvladovanje strategije.

Ugotovitve

Na podlagi izvedene kvalitativne analize okolja, položaja podjetja dm drogerie markt v Srbiji ter uporabe orodij SWOT in BCG je mogoče oblikovati več ključnih ugotovitev. Prva ugotovitev je, da je srbskih potrošnik v obdobju povečane inflacije izrazito cenovno občutljiv, vendar hkrati ne opušča pričakovanj glede kakovosti, varnosti in zaupanja, zlasti pri izdelkih za nego, zdravje in dobro počutje. To pomeni, da konkurenčna prednost ne izhaja iz najnižje cene, temveč iz stabilne zaznane vrednosti.

Druga pomembna ugotovitev je, da ima dm drogerie markt zaradi močne blagovne znamke, kakovostnega portfelja lastnih blagovnih znamk in razvitega programa zvestobe ugoden izhodiščni položaj za ohranjanje lojalnosti kupcev tudi v razmerah padca kupne moči. Analiza SWOT kaže, da so notranje prednosti podjetja dovolj močne, da delno ublažijo zunanje pritiske, vendar pa percepcija višjih cen pri delu kupcev ostaja pomemben izziv.

Tretja ugotovitev izhaja iz BCG analize, ki potrjuje, da vse kategorije niso enako strateško pomembne. Največjo dodano vrednost ustvarjajo kategorije z višjo rastjo in zaznano strokovno vrednostjo, kjer je smiselno vlagati v svetovanje, predstavitev in izkušnjo. Nasprotno pa stabilne in manj perspektivne kategorije zahtevajo racionalno upravljanje, optimizacijo prostora in stroškov.

Četrta ugotovitev je, da digitalizacija in hibridna nakupovalna izkušnja nista več konkurenčna prednost sama po sebi, temveč osnovni pogoj za ohranjanje relevantnosti. Analiza okolja kaže, da kupci pričakujejo povezovanje digitalnih kanalov s fizično prodajalno, pri čemer mora biti personalizacija zmerna, pregledna in usmerjena v dejanske potrebe.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da uspešnost marketinške strategije v Srbiji ni odvisna zgolj od izbire trženjskih orodij, temveč predvsem od njihove dosledne izvedbe, jasnih prioritet in merjenja rezultatov. Ugotovitve raziskovalnega dela tako predstavljajo neposredno podlago za oblikovanje strateških rešitev in implementacijskih ukrepov v obdobju 2025–2027.

Celovita analiza teoretičnih izhodišč in raziskovalnega dela nam daje odgovor, da se konkurenčna prednost podjetja dm drogerie markt v Srbiji v obdobju 2025–2027 ne gradi na posameznem trženjskem instrumentu, temveč na usklajenem delovanju celotnega marketinškega sistema. Rezultati analize potrjujejo, da je v razmerah visoke cenovne občutljivosti ključna sposobnost podjetja, da kupcu zagotovi stabilno in predvidljivo vrednost, ki presega zgolj kratkoročne cenovne ugodnosti.

Ugotovitve kažejo, da srbski potrošniki kljub omejeni kupni moči ohranjajo visoka pričakovanja glede kakovosti, varnosti in zaupanja, zlasti pri izdelkih za nego, zdravje in dobro počutje. To pomeni, da strategije, ki temeljijo izključno na agresivni cenovni politiki, dolgoročno ne zagotavljajo konkurenčne prednosti. Nasprotno pa analiza potrjuje, da kombinacija stabilne cenovne zaznave, pregledne ponudbe in močne blagovne znamke omogoča ohranjanje lojalnosti kupcev tudi v obdobjih gospodarske negotovosti.

Pomembna ugotovitev raziskovalnega dela je tudi vloga lastnih blagovnih znamk kot strateškega vzvoda. Lastne znamke podjetju dm omogočajo, da hkrati naslavlja racionalne in emocionalne potrebe kupcev ter zmanjšuje pritisk na marže. V kontekstu srbskega trga se izkazuje, da lastne blagovne znamke ne delujejo zgolj kot cenovno ugodnejša alternativa, temveč kot nosilci zaupanja in zaznane kakovosti, kar krepi dolgoročno vrednost odnosa s kupcem.

Analiza dodatno potrjuje, da digitalizacija in hibridna nakupovalna izkušnja nista več dejavnika diferenciacije, temveč osnovni pogoj za konkurenčno delovanje. Kupci pričakujejo nemoteno povezovanje digitalnih kanalov in fizične prodajalne, pri čemer mora biti personalizacija zmerna, transparentna in usmerjena v dejanske potrebe. Prekomerna ali nepregledna personalizacija lahko namreč zmanjša zaupanje in poveča zaznano tveganje, kar je v razmerah negotovosti posebej občutljivo. Na podlagi navedenega je mogoče skleniti, da lahko podjetje dm drogerie markt v Srbiji konkurenčno prednost ohrani s celostnim pristopom, ki povezuje stabilno zaznano vrednost, močne lastne blagovne znamke, hibridno uporabniško izkušnjo in učinkovito notranjo izvedbo. Ugotovitve neposredno odgovarjajo na raziskovalno vprašanje in potrjujejo, da prilagoditev marketinške strategije skupaj z optimizacijo notranjih procesov predstavlja ključen dejavnik uspešnosti v obdobju visoke cenovne občutljivosti kupcev.

Ključna ugotovitev se nanaša na izvedbeni vidik strategije. Raziskava potrjuje, da uspešnost marketinške strategije ni odvisna zgolj od njene zasnove, temveč predvsem od dosledne izvedbe v praksi. Jasno opredeljeni cilji, merljivi kazalniki uspešnosti ter ustrezna organizacija dela in kompetence zaposlenih predstavljajo nujen pogoj za prenos strateških usmeritev v vsakodnevno delovanje prodajaln. Brez tega tudi najbolj premišljena strategija ostane na ravni načrta. Ugotovitve neposredno odgovarjajo na raziskovalno vprašanje in potrjujejo, da prilagoditev marketinške strategije skupaj z optimizacijo notranjih procesov predstavlja ključen dejavnik uspešnosti v obdobju visoke cenovne občutljivosti kupcev.

Zaključek

Na podlagi ugotovitev raziskovalnega dela je mogoče oblikovati celovito presojo dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčno prednost podjetja dm drogerie markt na srbskem trgu v razmerah visoke cenovne občutljivosti. Zaključek tako povzema ključna spoznanja analize in jih povezuje v sintezni odgovor na raziskovalno vprašanje.

Analiza potrjuje, da konkurenčna prednost v razmerah visoke cenovne občutljivosti ne temelji izključno na nizkih cenah, temveč predvsem na celostni zaznani vrednosti za kupca. Na raziskovalno vprašanje članek odgovarja s poudarkom na kombinaciji stabilne cenovne politike pri ključnih izdelkih, sistematične krepitve lastnih blagovnih znamk, razvoja hibridne uporabniške izkušnje in dosledne notranje izvedbe strategije.

Dodana vrednost članka se kaže v povezovanju marketinške strategije z izvedbenimi procesi in merjenjem uspešnosti, kar omogoča neposredno uporabo ugotovitev v maloprodajnem okolju. Takšen pristop podjetju dm drogerie markt omogoča ohranjanje konkurenčne prednosti tudi v razmerah povečane negotovosti.

Analiza obravnavanega primera potrjuje, da ohranjanje konkurenčne prednosti v drogerijskem segmentu v razmerah visoke cenovne občutljivosti zahteva preseganje ozko razumljenih cenovnih strategij. Primer podjetja dm drogerie markt v Srbiji kaže, da dolgoročna uspešnost ni rezultat posameznih taktičnih ukrepov, temveč posledica usklajenega delovanja marketinške strategije, notranjih procesov in izvedbe na ravni prodajnih mest.

Raziskava nadalje potrjuje, da kupci v obdobjih negotovosti ne opuščajo pričakovanj glede kakovosti, zaupanja in preglednosti, temveč postajajo pri svojih odločitvah bolj selektivni in racionalni. V takšnih razmerah je ključna sposobnost podjetja, da zagotavlja stabilno zaznano vrednost, ki kupcu omogoča predvidljivost in zmanjšuje zaznano tveganje nakupa. Strategija, ki povezuje stabilno cenovno politiko pri ključnih kategorijah, močne lastne blagovne znamke in premišljeno hibridno uporabniško izkušnjo, se zato izkaže kot ustrezna podlaga za ohranjanje lojalnosti in konkurenčne pozicije.

Pomemben prispevek članka je tudi poudarek na izvedbenem vidiku strategije. Analiza kaže, da so jasno opredeljeni cilji, merljivi kazalniki uspešnosti ter ustrezna organizacija dela in kompetence zaposlenih nujni pogoji za prenos strateških usmeritev v prakso. Brez dosledne izvedbe in notranje usklajenosti tudi dobro zasnovana marketinška strategija ne more doseči želenih učinkov.

Članek tako na raziskovalno vprašanje odgovarja z ugotovitvijo, da lahko dm drogerie markt v Srbiji v obdobju 2025–2027 ohrani konkurenčno prednost s celostnim in uravnoteženim pristopom, ki združuje prilagoditev marketinške strategije z optimizacijo notranjih procesov. Ugotovitve so uporabne tudi širše, saj ponujajo okvir za razumevanje delovanja maloprodajnih podjetij v razmerah povečane cenovne občutljivosti in negotovosti, kjer uspešnost temelji na kombinaciji vrednosti za kupca, operativne odličnosti in dosledne izvedbe.

Viri in literatura:

1. Aaker, D. A. (2012). *Building Strong Brands*. Free Press.
2. Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
3. Euromonitor International. (2024). Retail and E-Commerce insights. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/insights/retail-and-e-commerce>
4. Hill, S. E., & Rodeheffer, C. D. (2012). The lipstick effect: When spending increases in economic downturns. *Journal of Consumer Research*, 38(6), 1081–1090. <https://doi.org/10.1086/661831>
5. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
7. Kumar, N., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2007). *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Harvard Business School Press.
8. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
9. Raspor, B. (2020). *Strategija in razvoj podjetja*. Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
10. Raspor, B., & Macuh, B. (2016). *Management človeških virov*. Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
11. Republički zavod za statistiko Srbije. (2024). Consumer price indices (CPI). Republički Zavod Za Statistiku Srbije. <https://www.stat.gov.rs/en-us/oblasti/cene/potrosacke-cene/>

ANEJ BEZGOVŠEK

Povzetek: V prispevku sem obravnaval digitalno transformacijo v šolstvu in problem nepovezanih digitalnih rešitev, ki pogosto ne izboljšajo učinkovitosti šolskih procesov. S teoretično analizo literature sem pojasnil vlogo poslovne informatike pri procesnem upravljanju, integraciji informacijskih sistemov in upravljanju podatkov. Ugotovil sem, da se učinkovitost najbolj poveča, ko so rešitve procesno in podatkovno usklajene, kar zmanjša podvajanje dela ter izboljša podporo pri odločanju.

Ključne besede: digitalna transformacija, šolstvo, poslovna informatika, učinkovitost.

DIGITALNA TRANSFORMACIJA V ŠOLSTVU: VLOGA POSLOVNE INFORMATIKE PRI IZBOLJŠANJU UČINKOVITOSTI

Uvod

Digitalna transformacija v šolstvu je v zadnjih letih prešla iz občasnih tehnoloških posodobitev v sistemski proces, ki spreminja načine poučevanja, učenja, vodenja in administrativnega delovanja izobraževalnih institucij. Pri tem ne gre zgolj za uvedbo novih aplikacij ali naprav, temveč za strateško usmerjeno preobrazbo ekosistema digitalnega izobraževanja, ki vključuje infrastrukturo, digitalne kompetence in kakovostno ter vključujočo rabo tehnologije. Takšen pogled izpostavlja tudi evropski Digital Education Action Plan 2021–2027, ki digitalno preobrazbo razume kot širšo prilagoditev izobraževanja digitalni dobi in kot skupno vizijo kakovostnega, vključujočega digitalnega izobraževanja (Digital Education Action Plan 2021–2027 – European Education Area, n. d.).

V praksi se šole pogosto soočajo z dvojnim izzivom:

1. kako z digitalnimi rešitvami izboljšati pedagoške procese in učne izide ter
2. kako racionalizirati notranje podporne procese (npr. evidentiranje, načrtovanje, poročanje, upravljanje podatkov, komunikacija in skladnost).

Pri tem raziskave opozarjajo, da sama razširjenost IKT ne zagotavlja samodejno boljših rezultatov, saj je učinek močno odvisen od smiselne integracije tehnologije v poučevanje in od organizacijskega konteksta ter podpore (Students, Computers and Learning | OECD, n. d.).

Pomemben element digitalne preobrazbe so tudi kompetence zaposlenih. Evropski okvir DigCompEdu poudarja, da učinkovita digitalna raba v izobraževanju vključuje načrtovanje, izvajanje in vrednotenje poučevanja z digitalnimi tehnologijami, upravljanje digitalnih virov ter uporabo podatkov za izboljševanje praks. To pomeni, da digitalna transformacija zahteva tako pedagoško kot organizacijsko zrelost in sistematično gradnjo kompetenc, ne zgolj tehnične opremljenosti (Redecker & Punie, n. d.-a).

V tem kontekstu postaja vidna dodana vrednost poslovne informatike, ki se osredotoča na povezovanje poslovnih procesov, informacijskih sistemov in podatkovnih tokov z namenom večje učinkovitosti, preglednosti ter podpore pri odločanju. Fragmentirana uvedba nepovezanih digitalnih rešitev (npr. ločeni sistemi za administracijo, učno okolje, evidenco, poročanje) pogosto povzroči podvajanje dela, nepregledne podatkovne baze in omejeno analitiko, kar zmanjšuje pričakovane učinke digitalne transformacije. Širša literatura digitalno transformacijo razume kot proces, v katerem digitalne tehnologije sprožijo strateške odzive organizacij in vodijo v spremembe struktur, procesov ter kulture, zato je potrebna celovita, procesno in podatkovno usmerjena obravnava (Vial, 2019a).

Namen prispevka je zato osvetliti, kako lahko pristopi poslovne informatike (npr. procesno upravljanje, integracija informacijskih sistemov, upravljanje podatkov in analitika) prispevajo k izboljšanju učinkovitosti delovanja šol v okviru digitalne transformacije.

Raziskovalno vprašanje: Kako lahko poslovna informatika z integracijo informacijskih sistemov, procesnim upravljanjem in podatkovno analitiko prispeva k izboljšanju učinkovitosti delovanja šol v okviru digitalne transformacije?

Digitalna transformacija v šolstvu kot organizacijska sprememba

Digitalna transformacija v izobraževanju presega zgolj uvajanje novih digitalnih orodij, saj pomeni strateško in organizacijsko preobrazbo, ki vključuje infrastrukturo, kompetence, vsebine, procese in načine vodenja ter odločanja. Takšen sistemski pristop izpostavlja evropski

Digital Education Action Plan 2021–2027, ki digitalno preobrazbo razume kot usklajevanje ekosistema digitalnega izobraževanja z namenom kakovosti, vključenosti in odpornosti izobraževalnih sistemov (Cdr-2020-4769-En, n. d.).

V literaturi informacijske družbe in poslovne informatike se digitalna transformacija pogosto opredeljuje kot proces, v katerem digitalne tehnologije sprožajo motnje (disruption) in zahtevajo strateške odzive, ki se odrazijo v spremembah procesov, struktur ter kulture organizacije. Pri tem tehnologija sama po sebi ni zadostna, temveč je ključna sposobnost organizacije, da tehnologijo poveže s cilji in jo prevede v operativne ter upravljalne izboljšave (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019b).

Za šole je to še posebej pomembno, ker so izobraževalne organizacije praviloma kompleksni sistemi z več deležniki (učitelji, učenci, vodstvo, starši, ustanovitelj, država) in z velikim številom formaliziranih administrativnih obveznosti. Zato digitalizacija pogosto napreduje neenakomerno: pedagoška orodja (npr. LMS, e-vsebine) se uvajajo hitreje, medtem ko ostajajo podporni procesi (evidence, poročanje, načrtovanje, interna komunikacija, upravljanje podatkov) razdrobljeni in podvojeni. OECD opozarja, da učinki digitalnih tehnologij v izobraževanju niso avtomatični in so močno odvisni od smiselne integracije tehnologije v prakso ter od organizacijskih pogojev implementacije (Students, Computers and Learning, 2015).

Ker je cilj prispevka izboljšanje učinkovitosti delovanja šol, je v teoretičnem okviru smiselno učinkovitost razumeti širše: kot zmanjšanje administrativnih bremen, večja preglednost in sledljivost procesov, kakovostnejše upravljanje podatkov ter bolj informirano odločanje na ravni razreda, šole in sistema. Pri tem se vzpostavi povezava med digitalno transformacijo in disciplinami poslovne informatike, ki tradicionalno povezujejo procese, informacijske sisteme ter podatke z organizacijskimi cilji (Matt et al., 2015, 2016).

Vloga poslovne informatike pri izboljšanju učinkovitosti šol

Procesno upravljanje in prenova administrativnih procesov

Poslovna informatika izhaja iz predpostavke, da organizacije ustvarjajo vrednost prek procesov, zato je optimizacija procesov temelj za izboljšanje učinkovitosti. Klasična izhodišča prenove procesov opozarjajo, da zgolj avtomatizacija obstoječih, neučinkovitih postopkov pogosto vodi v "hitrejšo neučinkovitost", medtem ko so večji učinki doseženi z radikalnejšo prenovo procesa in šele nato s tehnološko podporo (Process Innovation by Davenport, Thomas H. | Open Library, n. d.; Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, n. d.).

V šolskem kontekstu se to pokaže pri procesih, kot so: vodenje evidenc, priprava poročil, razporejanje, obravnava odsotnosti, komunikacija s starši, obdelava soglasij, upravljanje učnih gradiv in notranje odobritve. Če se ti procesi digitalizirajo parcialno (npr. različne aplikacije za evidence, dokumentacijo in komunikacijo brez skupnih podatkovnih pravil), se lahko administrativna obremenitev celo poveča (več vnosov, več preverjanja, več popraviljanja neskladij). Takšne težave BPM literatura naslavlja s koncepti procesnega lastništva, standardizacije vhodov/izhodov, merjenja kazalnikov procesa in stalnega izboljševanja (vom Brocke & Rosemann, 2015).

Za šole je posebej uporaben procesni pristop, ker omogoča prehod od "orodij" k "tokovom dela": najprej se opredeli cilj (npr. zmanjšanje časa za poročanje), nato se kartira dejanski proces, identificira podvajanje in ozka grla ter se šele nato izbere ustrezna informacijska podpora. Tak način razmišljanja je skladen tudi z načelom procesnega pristopa in cikla PDCA (Plan-Do-Check-Act), ki poudarja upravljanje medsebojno povezanih procesov kot sistem za stalno izboljševanje (Iso, 2015).

Integracija informacijskih sistemov in arhitektura (EA)

Eden ključnih prispevkov poslovne informatike k učinkovitosti šol je **integracija informacijskih sistemov**. Šole pogosto uporabljajo kombinacijo sistemov (npr. LMS, administrativni sistem, e-pošta, koledarji, orodja za videokonference, rešitve za dokumente), pri čemer se podatki o učencih, učnih aktivnostih in administrativnih dogodkih razpršijo po več virih. Posledica so neskladni podatki, podvojeni vnosi in omejena možnost celovite analitike.

V takšnem okolju ima vloga poslovne informatike dva ključna poudarka:

- **povezovanje procesov in aplikacij** (integracijski vmesniki, enotne evidence, avtomatizacija prenosa podatkov),
- **arhitekturno upravljanje** (načrtovanje, standardi, zmanjševanje "tehničnega dolga" in nepovezanih rešitev).

Okviri enterprise arhitekture, kot je TOGAF, izpostavljajo usklajevanje poslovne, podatkovne, aplikacijske in tehnološke arhitekture z namenom izboljšanja učinkovitosti ter konsistentne komunikacije med deležniki (The Open Group, n. d.).

Za šole to pomeni, da se uvedba nove rešitve (npr. za e-dokumente ali analitiko) ne obravnava izolirano, temveč kot del arhitekture: kako bo nova rešitev vplivala na obstoječe procese, katere podatke bo uporabljala, kako se bo povezala z drugimi sistemi in kdo bo odgovoren

za standarde ter spremembe. V praksi to zmanjšuje “digitalno razdrobljenost” in omogoča, da digitalna transformacija postane načrtovana (Matt et al., 2015, 2016).

Upravljanje podatkov, analitika in podatkovno podprto odločanje

Učinkovitost šole je vse bolj povezana z zmožnostjo, da iz podatkov (npr. prisotnost, dosežki, napredovanje, aktivnosti v LMS, administrativni kazalniki) pridobi uporabne informacije za ukrepanje. Vendar “več podatkov” ne pomeni nujno “boljših odločitev”. RAND raziskave o podatkovnem podprtem odločanju v izobraževanju opozarjajo, da je kakovost odločanja odvisna od vrste podatkov, sposobnosti analize in od tega, ali organizacija zna podatke pretvoriti v konkretne spremembe v praksi (Marsh et al., 2006).

Poslovna informatika v tem delu prispeva z/s:

- **upravljanjem podatkovnih tokov** (kdo vnaša, kje nastajajo podatki, kako se validirajo),
- **podatkovnimi standardi** (enotne definicije indikatorjev, npr. kaj pomeni “odsotnost”, “intervencija”, “napredek”),
- **vzpostavitev analitičnih poročil** za vodstvo in učitelje (kazalniki, trendi, odstopanja),
- **zagotavljanjem kakovosti podatkov** (konsistentnost, popolnost, ažurnost), kar je osnova za zanesljivo analitiko.

Povezava z digitalno transformacijo je neposredna: brez urejenih podatkov in integriranih sistemov je analitika omejena, odločanje pa pogosto ostane intuitivno ali fragmentirano. OECD v novejših razpravah o digitalnih ekosistemi izobraževanja poudarja pomen sistemov, kot so EMIS, LMS in digitalne platforme, ter potrebo po “varovalkah” (guidelines/guardrails), zlasti ob rasti uporabe umetne inteligence (v nadaljevanju UI) in podatkov v izobraževanju (OECD Digital Education Outlook 2023, 2023).

Upravljanje, varnost in etika pri uporabi podatkov ter UI

Ker šole obdelujejo občutljive osebne podatke, digitalna transformacija nujno vključuje vprašanja upravljanja, zasebnosti, varnosti in etike. Na ravni poslovne informatike se to povezuje z IT-governance okviri, ki poudarjajo usklajenost tehnologije s cilji organizacije, obvladovanje tveganj in odgovornosti. COBIT 2019 izpostavlja pomen upravljanja informacij in tehnologije na ravni celotne organizacije, ne le IT-oddelka, kar je relevantno tudi za javne institucije, kot so šole (COBIT® | Control Objectives for Information Technologies®, n. d.).

Poseben izziv zadnjih let je vključevanje UI (tudi generativne UI) v učenje, podporo učiteljem in administrativne procese. Evropska komisija je pripravila etične smernice za uporabo UI in podatkov pri poučevanju in učenju, ki poudarjajo vprašanja transparentnosti, pravičnosti, varovanja zasebnosti, odgovornosti ter človeškega nadzora (Commission, n. d.).

UNESCO v globalnih smernicah za generativno UI opozarja na hitrost razvoja orodij, nezadostno regulativno pripravljenost in potrebo po zaščiti človekove avtonomije, zasebnosti ter inkluzivnosti v izobraževalnih okoljih (UNESCO et al.).

V okviru poslovne informatike to pomeni, da digitalna transformacija v šoli zahteva jasno določeno odgovornost (kdo odobri uporabo orodja, kdo upravlja podatke, kdo spremlja učinke), pravila upravljanja podatkov (dostopi, hrambe, nameni obdelave) in preverjanje, ali uvedena orodja dejansko izboljšajo učinkovitost brez povečanja tveganj ter etičnih dilem (Commission, n. d.; OECD Digital Education Outlook 2023, 2023).

Digitalne kompetence zaposlenih kot pogoj uspeha

Digitalna transformacija se v šolah ne uresniči brez kompetentnih uporabnikov. Okvir DigCompEdu izpostavlja, da digitalna kompetentnost izobraževalcev vključuje načrtovanje pouka, uporabo digitalnih virov, vrednotenje, personalizacijo in opolnomočenje učencev, pri čemer kompetence presegajo tehnično uporabo in vključujejo pedagoško ter organizacijsko dimenzijo (Redecker & Punie, n. d.-b).

Poleg kompetenc izobraževalcev je pomemben tudi širši okvir digitalnih kompetenc državljanov (DigComp 2.2), ki vključuje informacijsko in podatkovno pismenost, varnost, ustvarjanje vsebin ter kritično rabo tehnologij, vključno z razumevanjem sistemov, ki uporabljajo UI. To je relevantno za šole, ker digitalna transformacija hkrati zahteva kompetence učiteljev, vodstva in učencev, da lahko šola učinkovito uporablja podatke, varno upravlja digitalna orodja in smiselno uvaja nove tehnologije (Vuorikari et al., 2022).

V povezavi z raziskovalnim vprašanjem to pomeni, da poslovni informatiki ne prispevajo zgolj “rešitev”, temveč vzpostavijo pogoje za učinkovito uporabo digitalnih orodij: standardizirane procese, integrirane sisteme, kakovostne podatke in kompetentne uporabnike. Če je katerikoli od teh elementov šibek (npr. neusklajeni procesi ali nizka podatkovna pismenost), se učinki digitalne transformacije pogosto zmanjšajo, organizacijska obremenitev pa lahko naraste (Marsh et al., 2006; Students, Computers and Learning | OECD, n. d.).

Ugotovitve

Na podlagi primerjave ključnih konceptov digitalne transformacije in pristopov poslovne informatike je mogoče sklepati, da se učinkovitost šol ne izboljša avtomatično z uvedbo digitalnih orodij, temveč predvsem z načinom, kako je digitalizacija upravljana kot organizacijska sprememba. Evropski okvir digitalnega izobraževanja izpostavlja potrebo po sistematičnem načrtovanju in gradnji digitalnega ekosistema, kar potrjuje, da je digitalna transformacija proces strateškega prilagajanja in ne zgolj tehnološka posodobitev (Digital Education Action Plan 2021–2027 – European Education Area, n. d.). Podobno OECD opozarja, da učinki uporabe IKT v izobraževanju ostajajo mešani, kadar uvajanje ni povezano s spremembami praks, procesov in podpore uporabnikom (Marsh et al., 2006; Students, Computers and Learning | OECD, n. d.).

Primerjava teorij digitalne transformacije in procesnega upravljanja kaže, da je v šolskem okolju najpogostejša ovira "fragmentirana digitalizacija", kjer posamezna orodja povečajo kompleksnost, ker niso procesno in podatkovno usklajena. Klasična izhodišča prenove procesov poudarjajo, da zgolj avtomatizacija obstoječih postopkov pogosto utrjuje neučinkovitost, medtem ko večje izboljšave dosežemo s prenovo procesa in šele nato z ustrezno informacijsko podporo (Iso, 2015; Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, n. d.). To je v šolstvu posebej relevantno pri administrativnih tokovih (evidence, poročanje, komunikacija), kjer podvajanje vnosov in nepovezanost podatkovnih virov neposredno povečujeta obremenitev zaposlenih ter zmanjšujeta preglednost odločanja (Marsh et al., 2006; Students, Computers and Learning | OECD, n. d.).

Teoretična primerjava pristopov poslovne informatike nadalje pokaže, da je integracija informacijskih sistemov in arhitekturno upravljanje (npr. jasna razmejitev podatkovne, aplikacijske in procesne ravni) osrednji pogoj za zmanjšanje administrativnih podvajanj ter za zanesljivo poročanje. Okviri digitalne strategije in arhitekture organizacij poudarjajo, da digitalna transformacija zahteva usklajevanje strategije, procesov in informacijskih sistemov, sicer organizacija pridobi "več orodij", ne pa "boljših rezultatov" (Matt et al., 2015; TOGAF | Www.Opengroup.Org, n. d.). V šolskem kontekstu to pomeni, da mora biti uvedba ali menjava rešitev (npr. LMS, evidenčni sistemi, dokumentni sistemi) vodena z vidika podatkovnih standardov, procesnih tokov in odgovornosti, ne zgolj z vidika funkcionalnosti posamezne aplikacije (Matt et al., 2016; Vial, 2019a).

Poleg procesov in sistemov se kot kritičen dejavnik učinkovitosti izpostavi upravljanje podatkov in podatkovno podprto odločanje. Teorija ter empirični pregledi prakse v izobraževanju opozarjajo, da "imeti podatke" ni isto kot "znati delovati na podlagi podatkov"; kakovost odločanja je odvisna od podatkovne pismenosti, analitičnih praks in organizacijske podpore, ki omogoča pretvorbo informacij v konkretne ukrepe (Marsh et al., 2006; OECD Digital Education Outlook 2023, 2023). Pri tem poslovna informatika prispeva predvsem z ureditvijo podatkovnih tokov (kdo vnaša, kje nastajajo podatki, kako se preverjajo), standardizacijo definicij kazalnikov ter z integracijo virov podatkov, kar poveča zanesljivost poročil in zmanjša potrebo po ročnih usklajevanjih (Iso, 2015; TOGAF | Www.Opengroup.Org, n. d.).

Teoretični pogled vključuje tudi sodobne vidike etike, zasebnosti in varnosti, ki postajajo vse pomembnejši zaradi rasti uporabe podatkov ter umetne inteligence v izobraževalnih okoljih. Evropske smernice za uporabo UI in podatkov v poučevanju ter UNESCO priporočila za generativno UI poudarjajo odgovorno rabo, transparentnost, pravičnost in zaščito zasebnosti, kar je za šole ključno zaradi občutljivosti osebnih podatkov ter neenakih učinkov tehnologij na ranljive skupine (Commission, n. d.; UNESCO et al.). To pomeni, da učinkovitost ne sme biti dosežena na račun tveganj (npr. nejasni dostopi, neustrezna raba podatkov), temveč mora biti del celovitega upravljanja digitalne transformacije (Commission, n. d.; OECD Digital Education Outlook 2023, 2023).

Odgovor na raziskovalno vprašanje izhaja iz sinteze teorij: poslovna informatika lahko izboljša učinkovitost šol predvsem takrat, ko digitalno transformacijo obravnava procesno in podatkovno – z integracijo informacijskih sistemov, prenovo in standardizacijo procesov ter vzpostavitev podatkovnega upravljanja, ki podpira odločanje in hkrati upošteva etične ter varnostne zahteve (Matt et al., 2015; Vial, 2019a). Če se digitalizacija izvaja parcialno (orodja brez procesne in podatkovne usklajenosti), se verjetnost izboljšanja učinkovitosti zmanjša in lahko nastanejo dodatna administrativna bremena (Marsh et al., 2006; Students, Computers and Learning | OECD, n. d.).

Zaključek

Prispevek je pokazal, da je digitalna transformacija v šolstvu bistveno več kot uvajanje tehnologije: gre za organizacijsko preobrazbo, ki zahteva usklajene spremembe procesov, informacijskih sistemov, podatkovnih praks in kompetenc deležnikov. Evropske strateške usmeritve digitalnega izobraževanja podpirajo razumevanje transformacije kot systemskega razvoja digitalnega ekosistema, pri čemer se kakovost in vključenost obravnavata kot ključna cilja (*Digital Education Action Plan 2021–2027 - European Education Area*, n. d.; Redecker

& Punie, n. d.-a). Teoretična sinteza obenem potrjuje, da so pričakovani učinki digitalizacije v izobraževanju močno odvisni od implementacijskega konteksta in podpore uporabnikom, ne zgolj od dostopnosti tehnologije (Marsh et al., 2006; Students, Computers and Learning | OECD, n. d.).

Ključna ugotovitev prispevka je, da poslovna informatika v šolstvu prinaša največjo dodano vrednost tam, kjer poveže tri ravni:

1. procesno prenovi administrativnih in podpornih tokov dela,
2. integracijo informacijskih sistemov z arhitekturnim pristopom in
3. upravljanje podatkov za zanesljivo poročanje in odločanje.

To je skladno s teorijami digitalne transformacije, ki jo razumejo kot strateški odziv organizacije na digitalne motnje, pri čemer so spremembe procesov in struktur nujne za trajne izboljšave učinkovitosti (Matt et al., 2015; Vial, 2019a). Prispevek tako dopolnjuje pogosto pedagoško usmerjeno razumevanje digitalizacije v šolstvu z organizacijsko-informacijskim pogledom, ki daje večji poudarek "nevidnim" procesom (evidence, poročanje, upravljanje dokumentov) kot pomembnemu viru učinkovitosti.

Ker je prispevek teoretičen, "novo" ne izhaja iz empiričnih rezultatov, temveč iz sinteze in povezovanja več teoretičnih tokov v enoten razlagalni okvir za šole. Dodana vrednost prispevka je v tem, da pokaže, zakaj digitalna transformacija v šolstvu pogosto ne doseže pričakovanih učinkov, kadar ostane na ravni uvajanja orodij, in kako lahko poslovna informatika to preusmeri v procesno ter podatkovno vodeno preobrazbo. Takšna razlaga se opira na literaturo procesnega pristopa in prenove procesov. Ta pa poudarja, da je optimizacija rezultat prenove sistema dela in ne zgolj avtomatizacije obstoječih korakov (Iso, 2015; Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, n. d.).

Omejitev prispevka je, da zaradi odsotnosti empirične raziskave ne more neposredno potrditi, kateri specifični dejavniki (npr. stopnja integracije, izbrani sistemi, organizacijska kultura) imajo v posamezni šoli največji učinek na učinkovitost. Teoretične ugotovitve zato predstavljajo konceptualno podlago, ki jo je smiselno preveriti z empiričnimi pristopi, kot so študije primera šol, ankete zaposlenih ali analiza procesnih kazalnikov (npr. čas poročanja, število podvojenih vnosov). Hkrati velja, da lahko lokalni regulatorni in organizacijski konteksti vplivajo na prenosljivost priporočil med različnimi šolami (Digital Education Action Plan 2021–2027 – European Education Area, n. d.; OECD Digital Education Outlook 2023, 2023).

V primerjavi z obstoječimi ugotovitvami OECD in RAND prispevek potrjuje dve pomembni točki:

1. tehnologija sama po sebi ne zagotavlja izboljšanja rezultatov in
2. podatki postanejo uporabni šele, ko jih organizacija zna pretvoriti v odločitve in ukrepe.

Prispevek te ugotovitve nadgradi s poudarkom, da je za šole ključna poslovnoinformacijska dimenzija transformacije: procesna standardizacija, integracija sistemov in podatkovno upravljanje kot predpogoj za razbremenitev administracije ter kakovostnejše odločanje (Marsh et al., 2006; Students, Computers and Learning | OECD, n. d.).

Prispevek opozori tudi na pomanjkljivosti prakse, ki se kažejo kot nepovezani informacijski sistemi, podvajanje vnosov, neenotne definicije podatkov in nezadostno upravljanje tveganj pri uporabi podatkov ter UI. To postaja še bolj relevantno ob širjenju generativne umetne inteligence, kjer je poleg potencialnih koristi nujno upoštevati etične, varnostne in zasebne zahteve (Commission, n. d.; UNESCO et al., 2025). V praksi to pomeni, da morajo spremembe voditi vodstva šol in ustanovitelji skupaj z nosilci informatike: vzpostaviti je treba procesno lastništvo, standarde podatkov, načrt integracije sistemov in usposabljanje zaposlenih, pri čemer je treba upravljanje UI vključiti kot del upravljanja podatkov in digitalnih storitev (OECD Digital Education Outlook 2023, 2023; TOGAF | Www.Opengroup.Org, n. d.).

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno empirično preveriti, kateri kombinaciji ukrepov (procesna prenova, integracija sistemov, podatkovna analitika, kompetence) najbolj prispevata k razbremenitvi administracije in k izboljšanju odločanja v šolah. Posebej uporabne bi bile študije primera, ki bi merile spremembe procesnih kazalnikov pred in po uvedbi integracij ali prenovitvenih procesov, ter raziskave, ki bi analizirale vpliv podatkovne pismenosti in organizacijske podpore na dejansko uporabo podatkov v šolah (Marsh et al., 2006; OECD Digital Education Outlook 2023, 2023).

Zaključimo lahko, da poslovna informatika predstavlja ključni vzvod za doseganje učinkovite digitalne transformacije v šolstvu, vendar le, če je usmerjena v procese, integracijo in podatke ter podprta z ustreznimi kompetencami in odgovornim upravljanjem. To je osrednji prispevek članka in hkrati njegova praktična dodana vrednost: ponuja okvir, po katerem lahko šole in odločevalci presoja digitalne rešitve glede na njihov dejanski učinek na učinkovitost in ne zgolj glede na njihovo tehnološko novost (Digital Education Action Plan 2021–2027 – European Education Area, n. d.; Vial, 2019a).

Viri, literatura in opombe:

1. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *Management Information Systems Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
2. *cdr-2020-4769-en*. (n.d.).
3. COBIT® | Control Objectives for Information Technologies®. (n. d.). Retrieved January 5, 2026, from <https://www.isaca.org/resources/cobit>
4. Commission, E. (n.d.). *Ethical guidelines on the use of artificial intelligence (AI) and data in teaching and learning for Educators*. <https://doi.org/10.2766/127030>
5. *Digital Education Action Plan 2021-2027 - European Education Area*. (n. d.). Retrieved January 5, 2026, from <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>
6. Iso. (2015). *THE PROCESS APPROACH IN ISO 9001:2015*. www.iso.org
7. Marsh, J. A., Pane, J. F., & Hamilton, L. S. (2006). *Making Sense of Data-Driven Decision Making in Education: Evidence from Recent RAND Research*. www.rand.org
8. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering* 2015 57:5, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/S12599-015-0401-5>
9. Matt, C., Hess, T., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6>
10. *OECD Digital Education Outlook 2023*. (2023). <https://doi.org/10.1787/C74F03DE-EN>
11. *Process innovation by Davenport, Thomas H. | Open Library*. (n. d.). Retrieved January 5, 2026, from https://openlibrary.org/books/OL1719123M/Process_innovation
12. Redecker, C., & Punie, Y. (n. d.-a). *Digital Competence of Educators DigCompEdu*.
13. Redecker, C., & Punie, Y. (n. d.-b). *Digital Competence of Educators DigCompEdu*.
14. *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. (n.d.). Retrieved January 5, 2026, from <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
15. *Students, Computers and Learning*. (2015). <https://doi.org/10.1787/9789264239555-EN>
16. *Students, Computers and Learning | OECD*. (n.d.). Retrieved January 5, 2026, from https://www.oecd.org/en/publications/students-computers-and-learning_9789264239555-en.html
17. *TOGAF | www.opengroup.org*. (n.d.). Retrieved January 5, 2026, from <https://www.opengroup.org/togaf>
18. UNESCO, Miao, F., & Holmes, W. (2025). *UNESCO Guidance for generative AI in education and research*. <https://www.unesco.org/en/articles/guidance-generative-ai-education-and-research>
19. Vial, G. (2019a). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2019.01.003/REFERENCES>
20. Vial, G. (2019b). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2019.01.003>
21. vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2015). Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems. *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*, 1–727. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3/COVER>
22. Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2 - The Digital Competence Framework for Citizens*. <https://doi.org/10.2760/115376>

MATEJA MEŠNJAK

Povzetek: Obravnavali smo oskrbo oseb z demenco in vpliv uvedbe gospodinjske skupe na zadovoljstvo stanovalcev. Pilotni projekt je bil izveden v Domu starejših Na Fari, kjer je bilo vključenih 12 oseb z demenco. Njihova obravnava zahteva strokovno znanje, individualizirane rešitve ter okolje, ki zagotavlja varnost in predvidljivost. Uporabili smo kvalitativno metodo, saj je najprimernejša pri raziskavah kjer opazujemo ljudi. Rezultati so pokazali, da gospodinjske skupine pozitivno vplivajo na počutje in zadovoljstvo stanovalcev ter predstavljajo pomemben korak k izboljšanju kakovosti njihovega življenja.

Ključne besede: gospodinjska skupina, demenca, kakovost, zadovoljstvo.

KAKO IZBOLJŠATI ZADOVOLJSTVO STANOVALCEV DOMA STAREJŠIH NA FARI?

Uvod

Zadovoljstvo stanovalcev v domovih starejših predstavlja enega ključnih kazalnikov kakovosti institucionalne oskrbe, še posebej pri ranljivih skupinah, kot so osebe z demenco. Demenca kot kronična in napredujoča bolezen pomembno vpliva na kognitivne, socialne in čustvene sposobnosti posameznika, zato zahteva posebej prilagojene oblike bivanja, obravnave in oskrbe. Zaposleni se v domovih za starejše pogosteje soočajo z izzivi, kako zagotoviti varno, predvidljivo in hkrati človeku dostojno okolje, ki bo prispevalo k boljšemu počutju, višji kakovosti življenja ter boljšemu zadovoljstvu stanovalcev (edemencia, 2023).

Članek bo zasnovan na podlagi konkretnega stanja v Domu starejših Na Fari na Prevaljah (v nadaljevanju: Dom), ki je javni socialno varstveni zavod, namenjen institucionalnemu varstvu starejših oseb. Deluje od leta 2001. Nudi socialno oskrbo in zdravstveno nego 190 stanovalcem. V njem se zavedajo pomena individualiziranega pristopa in ustvarjanja okolja, ki temelji na občutku varnosti, stalnosti in domačnosti (Dom starejših Na Fari, 2025).

Po novem Zakonu o dolgotrajni oskrbi, ki je začel veljati 1. decembra 2025, se v Domu izvaja dolgotrajna oskrba v instituciji, ki predvideva tudi oblikovanje gospodinjskih skupin kot sodoben in uporabnikom prilagojen model bivanja (Uradni list Republika Slovenija, 2025).

Po pripovedovanju avtorju Monika Krajnc, vodja službe zdravstvene nege in oskrbe v Domu pojasni, da so to bila izhodišča, da je nastal pilotni projekt, v okviru katerega so v Domu starejših Na Fari oblikovali gospodinjsko skupino za osebe z demenco. V projekt so bili namenoma vključeni stanovalci z demenco, saj gre za najzahtevnejšo skupino uporabnikov doma, katerih obravnava zahteva več strokovnega znanja, kontinuirano delo istega osebja ter individualno prilagojene rešitve.

S pomočjo pilotnega projekta so želeli izboljšati bivalne pogoje za osebe z demenco, jim zagotoviti stabilnejše okolje ter prispevati k njihovem večjemu zadovoljstvu in občutku dostojanstva.

Članek se osredotoča na povzetek in analizo rezultatov pilotnega projekta ter razmislek o tem, kako uvedba gospodinjskih skupin pozitivno vpliva na kakovost in zadovoljstvo stanovalcev v Domu.

Cilji je predstaviti pilotni projekt - stanje pred in po ureditvi gospodinjske skupine, predstaviti dnevni ritem in rutinska opravila ter prispevati k razumevanju, kako gospodinjske skupine vplivajo na kakovost institucionalne oskrbe.

Raziskovalno vprašanje, na katerega bom odgovorila v zaključku članka: Ali uvedba gospodinjske skupine za osebe z demenco vpliva na zadovoljstvo stanovalcev v Domu starejših Na Fari?

Namen članka je predstaviti, kako lahko z reorganizacijo ter primerno prostorsko ureditvijo poskrbimo za večje zadovoljstvo stanovalcev v domovih za starejše.

Gospodinjske skupine kot sodoben model bivanja oseb z demenco

Ko izbiramo dom za svoje najdražje, ne iščemo zgolj sobe in medicinske podpore. Iščemo mir, zaupanje in občutek, da je vsak dan lahko lep. V Domu starejših Na Fari verjamejo, da je dobra oskrba več kot organizacija urnikov in terapij: je osebna pozornost, toplina odnosa in celostna izkušnja, ki stanovalcem vrača samostojnost, dostojanstvo in radost. Nenehno se trudijo kako bi bili njihovi stanovalci čim bolj zadovoljni.

Njihov pristop je preprost in ambiciozen, združiti najboljše iz strokovne oskrbe, sodobne tehnologije in domače toplote, da ustvarijo okolje, kjer stanovalci ne le bivajo, temveč živijo polno – vsak s svojo zgodbo, z ritmom in željami.

Za starejše je odhod od doma pogosto izziv, saj spremembe težko sprejemajo. Preselitev v dom za starejše lahko povzroči občutke globoke tesnobe in vznemirjenosti. Dejstvo je, da se mora posameznik v večji meri prilagoditi instituciji, kot se ta njemu. Težave se pogosto začnejo že pred samim sprejemom v »novi dom«. Čeprav se zdi sprejem v javni zavod rešitev, se družina ob tem pogosto sooča z občutki krivde, starejši pa z občutkom zapuščenosti. Takšna situacija lahko vodi v socialno osamitev, duševno pobitost, občutek duhovne praznine in brezsmiselnost, kar je pogosto povezano s telesnim obolevanjem (Macuh & Vodopivec, 2019).

Stanje pred oblikovanjem gospodinjske skupine

Pred uvedbo pilotnega projekta so stanovalci z demenco sobivali z ostalimi stanovalci, ki imajo različne zdravstvene težave. Bivanje v teh razmerah je bilo zelo zahtevno za stanovalce z demenco, njihove svojce in zaposlene. Nastanjeni so bili v dvo-posteljnih ali tro-posteljnih sobah po večjih oddelkih. Zaradi pomanjkanja kadra je bilo zelo težko nadzorovati stanovalce z demenco, prav tako so bili zelo osamljeni, sploh tisti, ki niso imeli svojcev, prijateljev ki bi jih obiskovali. Prav tako je bila večna skrb zaposlenih, da ne bi kateri kdaj kam pomotoma zašel. Na osnovi številnih izobraževanj ter primerov dobre prakse iz tujine se je vodstvo Doma odločilo za pilotni projekt ter oblikovanje gospodinjske skupine za osebe z demenco, s katerim so želeli povečati zadovoljstvo ter kakovost bivanja v Domu.

Gospodinjske skupine so manjše skupine starejših oseb, do največ 20 stanovalcev oz. 12 stanovalcev z demenco, v zaokroženem bivalnem okolju. V njih posamezniki delujejo kot del skupnosti, si delijo vsakodnevna opravila ter skrbijo drug za drugega, hkrati pa v okviru svojih sob ohranjajo individualnost in zasebnost. Gre za poseben arhitekturni pristop, ki temelji na konceptu skupnega izvajanja dnevnih opravil, druženja in sožitja, ki je posebej prilagojen, da omogoča druženje vsem – tako nepomičnim osebam na posteljah kot tistim z omejeno gibljivostjo na invalidskih vozičkih, ne glede na psihofizično stanje.

(Uradni list Republika Slovenija, 2024)

Beseda demenca se je kot medicinski termin pojavila šele leta 1801. Vpeljal jo je Philippe Pinel, primarij ene od pariških bolnišnic. Psihiatrični sindrom, ki ga je imenoval demenca, je opredelil kot inkoherentnost (nepovezanost) duševnih sposobnosti (Dom Lenart d.o.o., 2020).

Demenca je dolgotrajno in napredujoče stanje, ki prizadene možgane in povzroča postopno izgubo miselnih sposobnosti. Pogosto jo spremljajo spremembe v vedenju in počutju. Sčasoma ljudje z demenco potrebujejo vedno več pomoči pri osnovnih življenjskih opravilih. Bolezen močno vpliva na kakovost življenja obolelih in njihovih bližnjih. Najpogostejši vzrok demence je Alzheimerjeva bolezen, obstajajo pa tudi druge oblike, kot so vaskularna demenca, demenca z Lewyjevim telesci in frontotemporalna demenca. Vzrok je običajno poškodba možganskih celic in motena komunikacija med njimi (edemenca, 2023).

Vsak stanovalec vstopi v Dom starejših Na Fari s svojo življenjsko izkušnjo, navadami in pričakovanji. Zato že od prvega dne oblikujejo individualni načrt oskrbe, ki je živ dokument – prilagaja se počutju, zdravju in interesom posameznika. Z oblikovanjem gospodinjskih skupin bi lahko še bolj približali domačnost ter način življenja kot so ga imeli nekoč, doma.

Ko raziskujemo potrebe ljudi z demenco je potrebno posebno pozornost nameniti tudi okolju in socialni mreži človeka z demenco, ki jo lahko poleg sorodnikov sestavljajo tudi prijatelji, sosedje, sostanovalci, znanci, prostovoljci, formalni oskrbovalci, zaposleni in drugi, katerih vloge se med seboj razlikujejo po intenzivnosti odnosa s človekom z demenco, po trajanju, pogostosti stikov, namenu in cilju (Mali & Kejžar, 2017).

Različne teorije o problemu

Obravnava oseb z demenco zahteva premik od klasičnega institucionalnega modela k oblikam oskrbe, ki bolj upoštevajo posameznika, njegove navade, življenjsko zgodovino in čustvene potrebe. Pred uvedbo projekta so stanovanke z demenco bivali razpršeni po različnih oddelkih in sobah. Takšna organizacija se je izkazala kot problematična z vidika kakovosti življenja, njihovega počutja kontinuitete oskrbe. Iz vidika person-center care (Mitchell G & Agnelli J, 2015) je pomenilo, da je bila oskrba prilagojena predvsem organizacijskim potrebam ustanove in ne posamezniku. V takem sistemu osebe z demenco pogosto izgubijo občutek identitete, saj so obravnavani kot pacienti in ne kot osebe z edinstveno življenjsko zgodbo. Razpršenost po oddelkih je povzročila, da so se stanovanke soočali s pogostim menjavanjem osebja, sstanovanke in vsakodnevnih rutin, kar je zmanjšalo občutek varnosti in pripadnosti.

To se tesno povezuje s teorijo kontinuitete, ki poudarja, da posamezniki tudi v starosti in ob kognitivnem upadu ohranjajo svojo identiteto skozi ustaljene življenjske vzorce, navade in socialne vloge. Prekinitev teh vzorcev ob vselitvi v dom lahko vodi v povečano zmedenost, nemir in občutek izgube nadzora (*Inštitut Antona Trstenjaka - Prilagoditvena strategija partnerjev dementnih po odhodu v institucionalno oskrbo*, b. d.). Brez možnosti ohranjanja vsakodnevnih opravil kot so priprava hrane in druga gospodinjska dela, so stanovanke izgubljali stik z dejavnostmi, ki so jim bile nekoč samoumevne.

Pomembno vlogo pri razlagi problema ima tudi okoljska teorija demence (M.Powell idr., 2000), ki izpostavlja ravnotežje med sposobnostmi posameznika in zahtevami okolja. Veliki oddelki, nepregledni prostori ter pogosto spreminjajoče se socialno okolje predstavljajo za osebe z demenco visok okoljski pritisk. To lahko vodi v stres, tesnobo, vedenjske spremembe in zmanjšano sposobnost, saj posameznik nima več dovolj kognitivnih in čustvenih virov za prilagajanje.

Z razpršenostjo bivanja je bila okrnjena tudi čustvena varnost, kar je povezano s teorijo navezanosti, prilagojene za delo s starejšimi osebami. Osebe z demenco se močno zanašajo na posamezne obraze in stalne odnose. Pogoste menjave zaposlenih in sstanovanke lahko vzbujajo občutek izgube, negotovosti in strahu, kar se pogosto izraža skozi nemirno vedenje in umik (Inštitut za razvoj človeških virov, 2026)

Iz socialnega modela oskrbe je mogoče ugotoviti, da težave niso izvirale zgolj iz same bolezni, temveč tudi iz načina življenja v Domu. Institucionalna ureditev je določene omejitve še poglobljala, namesto da bi jih blažila. Osebe z demenco so bile obravnavane kot zdravstveni problem, manj pa kot stanje, ki zahteva prilagoditev na ravni okolja, odnosov in vsakdanjih praks.

Uvedba gospodinjske skupine predstavlja odgovor na navedene teoretične izzive. Manjša skupina v katerih prevladuje domačnost in enotne dnevne rutine, omogoča stabilno socialno mrežo. S tem se zmanjšuje okoljski pritisk, krepi občutek kontinuitete ter večja čustvena varnost. Gospodinjska skupina tako ni le organizacijska sprememba temveč celostni premik k bolj humanemu, varnemu in dostojanstvenemu življenju oseb z demenco.

Praksa v tujini

Številne države po svetu vse bolj spodbujajo pristope, ki starejšim z demenco omogočajo, da čim dlje časa živijo v domačem ali domačem podobnem okolju. Takšni modeli oskrbe temeljijo na načelu »aging in place«, ki poudarja pomen znanega okolja, stalnosti in individualizirane podpore za boljšo kakovost življenja oseb z demenco. Med najbolj značilnimi državami izstopajo skandinavske države (Švedska, Danska, Norveška, Finska), Nizozemska, Združene države Amerike in Avstralija, kjer so razviti sistemi močne podpore na domu ter majhne, gospodinjsko organizirane bivalne skupnosti (World Health Organization, 2026).

Glede na to, da so pozitivni učinki gospodinjskih skupin že dolgo znani in strokovno utemeljeni, bi lahko pričakovali, da bi se sistemske spremembe na tem področju začele uvajati že prej. Izkušnje iz tujine in domačega pilotnega projekta potrjujejo, da takšen način organizacije bivanja ni zgolj sodoben trend, temveč nujen odgovor na naraščajoče potrebe starajoče se populacije, zlasti oseb z demenco.

Uvedba gospodinjske skupine za stanovalce z demenco

Dom starejših Na Fari želi vse najboljše za svoje stanovalce, zato se zaposleni nenehno trudijo ter izobražujejo v smeri biti najboljši. Posledično so izvedli pilotni projekt s katerim so želeli ugotoviti ali uvedba gospodinjske skupine vpliva na zadovoljstvo stanovalcev z demenco.

V raziskavi je bil uporabljen kvalitativni opisni pristop, saj omogoča poglobljen vpogled v spremembe, ki so nastale po uvedbi gospodinjske skupine, ter razumevanje izkušenj stanovalcev, svojcev in zaposlenih. Kvalitativni pristop je posebej primeren za delo z osebami z demenco, kjer so neposredne kvantitativne meritve zadovoljstva pogosto omejene.

V izvajanje projekta so bili vključeni:

- strokovni delavci in sodelavci: zdravstveno negovalni tim (diplomirane medicinske sestre, zdravstveni tehniki, bolničarji-negovalci), delovna terapevtka, delovna inštruktorica, socialni delavki, družabnice, receptorji, servirka, socialna oskrbovalka, kuharice, strežnice, hišnik.
- zunanji sodelavci: sorodniki, prostovoljci, zdravniki specialisti, predavatelji;
- osebe z demenco, ki bivajo v Domu ter njihovi svojci.

Gospodinjstvo skupino v katero so vključili 12 oseb z demenco so poimenovali »Zarja«. Uredili so jo v pritličnih prostorih Doma ter jo uredili v skladu s Pravilnikom o minimalnih prostorskih in tehničnih pogojih za opravljanje dolgotrajne oskrbe (Uradni list Republika Slovenija, 2024)

V tabeli je prikazana struktura vključenih oseb v projektu ter njihova povprečna starost.

Tabela 1: Struktura oseb

Zap. Št.	Spol stanovalcev	Število	Povprečna starost - leta
1	moški	2	83,5
2	ženske	10	86,8

Vir: lasten

V gospodinjstvi skupini so vse aktivnosti potekale po skrbnem načrtovanju.

Dnevni ritem oseb z demenco

Med 7.00–8.00 VSTAJANJE, OSEBNA NEGA

Aktivnost se izvaja v sobah stanovalcev in kopalnicah - oblačenje, skrb za osebno higieno.

Cilje je zagotoviti osnovne človekove potrebe - osebna higiena, vzpodbuda k čim večji samostojnosti pri osebni higieni ter oblačenju, zagotoviti občutek pomembnosti in samostojnosti.

Med 8.00–8.30 ZAJTRK

Pri zajtrku želijo ustvariti vzdušje domačnosti, varnosti, možnost sodelovanja pri pripravi prostora, pogrinjkov in hrane. Možnost sodelovanja pri razdeljevanju obrokov, zadovoljiti osnovno življenjsko potrebo ter možnost sodelovanja pri pomivanju posode in pospravljanju prostora.

Med 8.50–9.20 SKUPINSKE TERAPEVTSKE VAJE

S tem želijo ohraniti gibljivost in fizično kondicijo,boljšati predihanost respiratornega sistema, aktivno vzpodbujanje cirkulacije krvi, izboljšanje koordinacije gibov in ravnotežja celega telesa, ohranjanje kognitivnih funkcij (pozornosti, koncentracije in spomina), občutek pripadnosti skupini in razvedritev.

V času med 9.30 in 11.00 ter med 14.30 in 17.00 od ponedeljka do sobote, ob nedeljah in praznikih med 9.30 in 11.00, zaposleni poskrbijo za ustrezno hidracijo prisotnih stanovalcev, v popoldanskem času tudi za malico.

Med 11.30–12.30 KOSILO

Pri kosilu želijo ustvariti vzdušje domačnosti, varnosti, možnost sodelovanja pri pripravi prostora, pogrinjkov in hrane. Jedilnica vzbuja domačnost in toplino.

Med 12.30–14.30 OSEBNA NEGA, POČITEK

Pri tem želijo zagotoviti osnovne človekove potrebe - osebno higieno, počitek, aplikacija terapije, vzpodbuda k čim večji samostojnosti pri osebni higieni.

Med 14.30–17.00 SKUPINSKE AKTIVNOSTI Z OSEBAMI Z DEMENCO

Skupinske aktivnosti se izvajajo v gospodinjstvi skupini. Izbor aktivnosti se prilagodi glede na razpoloženje udeležencev, njihove sposobnosti in glede na program drugih aktivnosti. Nekatere aktivnosti se izvajajo izven prostorov v kolikor je potrebno več prostora.

GLASBENO GIBALNA SKUPINA

Petje pesmi, igranje na Orfove instrumente, gibanje v ritmu glasbe; vsako sredo se zainteresirani pridružijo vajam domskega pevskega zbora Komis v prostorih dvorane Brinjevka.

Z glasbo in gibanjem omogočijo umirjanje, sproščanje, razvedritev, ustvariti občutek varnosti, ugodja, pripadnosti skupini in zmanjšanje motoričnega nemira.

POGOVORNA SKUPINA

V skupini se pogovarjajo o izbrani temi - npr. prazniki, letni časi, običaji, živali, gospodinjstva opravila, pogovor o življenjskih obdobjih, literarnih delih in drugo.

Cilj skupine je razvedritev, ustvariti občutek varnosti, ugodja, pripadnost skupini, možnost aktivnega sodelovanja, trening in vzdrževanje še ohranjenih sposobnosti-govor, mišljenje, urjenje spomina in drugo.

KREATIVNA DELAVNICA

Kreativne tehnike-izdelovanje dekoracije, voščilnic, okraskov in drugih izdelkov.

Pri tem želijo ohraniti kognitivne funkcije (pozornosti, koncentracije in spomina), ohranjanje grobe in fine motorike (izrezovanje, lepljenje, gubanje papirja, oblikovanje testa, gline, itd...), vzbuditi občutek pripadnosti skupini, razvedritev, ustvariti občutek ugodja.

VAJE ZA URJENJE SPOMINA

Med vaje za urjenje spomina sodi: reševanje rebusov, križank, pregovori in reki, igra "spomin", miselne besedne zveze, osnovne matematične operacije, sestavljanje puzzlov, vstavljanke, sestavljanke, nizanje, družabne igre "človek ne jezi se" itd.

Cilji je ohranjanje kognitivnih funkcij (pozornosti, koncentracije in spomina), občutek pripadnosti skupini.

GOSPODINJSKI KROŽEK

Med gospodinjstva opravila v okviru gospodinjstkega krožka spadajo čiščenje miz, stolov, tal in gospodinjstva opravila kot so: kuhanje kave, kompota, pudinga, peka peciva, pomivanje posode, lupljenje sadja, zlaganje perila.

S tem želijo ohraniti kognitivne funkcije (pozornosti, koncentracije in spomina), ohranjanje grobe in fine motorike, občutek pripadnosti skupini, razvedritev, ustvariti občutek ugodja, vzpodbujanje čutil-vonja, okusa, ohranjanje domačnosti.

MUZIKOTERAPIJA Z AROMATERAPIJO

Gre za izboljšanje splošnega počutja, sproščanje psihične in fizične napetosti s pomočjo primerne glasbe in eteričnih olj.

KRATKOTRAJNE, 10 MINUTNE AKTIVNOSTI

10 minutne aktivnosti se izvajajo s pomočjo starih, njim znanih predmetov-sprožilcev spomina (ura, likalnik, kozarci za vlaganje, posoda, tablice za pisanje, črnilo itd.).

Družabnica, delovna inštruktorica, delovna terapevtka ali socialna delavka želijo povečati

pripadnost skupini, možnost aktivnega sodelovanja, trening in vzdrževanje kognitivnih sposobnosti ter povečanje občutka lastne vrednosti.

DRUŽABNE PRIREDITVE

Na prireditvah nastopajo različni gosti s področja kulture, zabave, glasbe, športa, otroci iz bližnjih vrtcev, šol ter prostovoljci. Stanovalcem želijo izboljšati splošno počutje, sproščanje psihične in fizične napetosti, razvedritev, ustvariti občutek ugodja, pripadnosti skupini ter vključenost.

PIKNIKI IN IZLETI

Se izvedejo v okolici Doma in v drugih zanimivih krajih (večkrat letno).

Izpeljejo jih zaposleni Doma starejših Na Fari, zunanji sodelavci in prostovoljci.

S tem želijo razvedritev, ustvariti občutek ugodja, pripadnosti skupini, vključenost, izboljšanje psihične in fizične kondicije.

SPREHODI IN AKTIVNOSTI V NARAVI

Sem sodijo družabne in športne igre, prepevanje, pogovori na prostem, sprehod za spomin in drugi organizirani pohodi (skozi vse leto, glede na vremenske pogoje).

Sprehodi in aktivnosti se izvedejo v bližnji in daljni okolici Doma.

Z aktivnostmi želijo ohraniti gibljivost in fizično kondicijo, boljšo predihanost respiratornega sistema, aktivno vzpodbujanje cirkulacije krvi, izboljšanje koordinacije gibov in ravnotežje celega telesa, razvedritev, možnost aktivnega sodelovanja, trening in vzdrževanje še ohranjenih sposobnosti-govor, mišljenje, itd..

DUHOVNA OSKRBA

Sveta maša se ozvaja v dvorani Brinjevka vsak torek od 9.30 do 10.30. Sveta maša je tudi v bližnji cerkvi ali individualna molitev v kapelici Doma, glede na želje. Molitvena skupina je vsak četrtek od 13.45 do 14.45 v dvorani Brinjevka. Obiski duhovnikov so lahko tudi po sobah glede na želje, predvsem v času praznikov.

Cilje je zadovoljevanje duhovnih in duševnih potreb stanovalcev.

Individualno delo z osebami z demenco

Individualno delo izvaja fizioterapevtka in delovna terapevtka, po programu za vsakega stanovalca posebej.

INDIVIDUALNE TERAPEVTSKE VAJE

Sem spadajo osnovne vaje s katerimi lahko izboljšamo gibljivost: obračanje v postelji, učenje posedanja, učenje transfera iz postelje na invalidski voziček, stol ali WC in obratno, učenje vstajanja, usedanja, stoje in hoje, pasivne vaje, aktivno in asistirano razgibavanje, aktivne vaje, vaje za krepitev mišic proti uporabi, ohranjanje gibljivosti in fizične kondicije, boljša predihanost respiratornega sistema, aktivno vzpodbujanje cirkulacije krvi, izboljšanje koordinacije gibov in ravnotežja celega telesa, ohranjanje kognitivnih funkcij (pozornosti, koncentracije in spomina) in ustvarjanje občutka ugodja.

BAZALNA STIMULACIJA

S tem želijo doseči pomirjanje ali stimulacijo, izboljšanje prekrvavitve, izboljšanje zaznavanja, zagotavljanje občutka ugodja, vzpostavitev občutka bližine in zaupanja z uporabo primernega olja in dotika ter izboljšanje splošnega počutja.

VALIDACIJA

Z metodo validacije ustvarjamo pomembno spoznanje o sožitju. Njena usmeritev v zavestno učenje sočutnega vstopanja v doživljajsko-vedenjski svet drugega je pri demenci pogoj za stik in komuniciranje s stanovalcem.

Želijo si izboljšanje komunikacije s stanovalcem z demenco, preprečevanje nesporazumov, krepitev preostalih kognitivnih sposobnosti, ohranjanje čim boljšega stika stanovalca s samim sabo in z okolico, pomirjanje in pomoč k dobremu počutju.

Med 17.30–18.30 VEČERJA

Večerja poteka v gospodinjiski skupini, kjer poizkušajo ustvariti domačnost ter možnost sodelovanja pri razdeljevanju obrokov.

Med 18.30–21.00 OSEBNA NEGA, PRIPRAVA NA NOČNI POČITEK

Zdravstveni tehnik, bolničar-ji/ke-negoval-ci/ke, socialna oskrbovalka ali svojci pomagajo stanovalcem v sobah in kopalnicah se pripraviti na nočni počitek.

Zagotoviti želijo osnovne človekove potrebe kot je osebna higiena, razdelitev terapije ter vzpodbuda k čim večji samostojnosti pri osebni higieni.

Za vsakega stanovalca, udeleženca aktivnosti so se vsakodnevno beležile aktivnosti, v katere je bil vključen. Aktivnosti so beležili vsi, ki so aktivnost izvajali.

(Člani strokovnega sveta Doma starejših Na Fari, 2025)

Rezultati projekta so pokazali, da so bili cilji pri vseh aktivnostih v veliki meri doseženi. Stanovalci večino časa preživljajo v skupnih prostorih, razvijajo medsebojne odnose in delujejo kot povezana skupnost, podobna družini. Aktivno sodelujejo v vsakdanjih opravilih in dejavnostih, kar krepi njihov občutek pomembnosti, samostojnosti in dostojanstva. Redne telesne, ustvarjalne in sprostitvene aktivnosti prispevajo k ohranjanju gibljivosti, kognitivnih funkcij ter splošnemu dobremu počutju.

Stalna prisotnost osebja omogoča kontinuiran in individualiziran pristop ter vzpostavljane zaupljivih odnosov, kar je še posebej pomembno za stanovalce brez svojcev. Projekt je pozitivno vplival tudi na svojce, ki izražajo visoko stopnjo zadovoljstva, saj imajo občutek, da njihovi bližnji živijo v domačem okolju z večjo vključenostjo, varnostjo in osebno obravnavo.

Ugotovitve

Na podlagi ugotovitev desetdnevnega pilotnega projekta uvedbe gospodinjске skupine za osebe z demenco lahko raziskovalno vprašanje: Ali uvedba gospodinjске skupine za osebe z demenco vpliva na zadovoljstvo stanovalcev v Domu starejših Na Fari? utemeljeno potrdimo. Kljub začetnim izzivom, ki jih je sprememba bivalnega okolja predstavljala za stanovalce z demenco, so se že po približno enem tednu pokazali pozitivni učinki prilagajanja. Opažena je bila večja umirjenost, boljša orientacija v prostoru, večja vključenost stanovalcev v

vsakodnevne dejavnosti ter boljše sprejemanje novega okolja. Ti kazalniki nedvomno odražajo višjo raven zadovoljstva in psihosocialnega počutja stanovalcev.

Poleg ugotovitev pilotnega projekta se rezultati ujemajo tudi s spoznanji strokovne in znanstvene literature, ki zagovarja uvedbo gospodinjiskih skupin kot eno najučinkovitejših oblik oskrbe oseb z demenco.

Zaključek

Ugotovili smo, da je za osebe z demenco zelo pomembna personalizirana oskrba. To pomeni, da je uporabnik storitev v središču načrtovanja, organizacije in izvajanja teh storitev, kar je v nasprotju s tradicionalnim pričakovanjem, da se posameznik prilagodi ponujenim storitvam v organizaciji. Personalizirana oskrba je način, kjer se pri oskrbi upoštevajo potrebe stanovalcev glede na njihove navade, zmožnosti in želje ter si prizadeva za izboljšanje kakovosti oskrbe ljudi z demenco, kar zahteva spoštovanje vseh vpletenih ljudi ter kulturo etike (Kejžar idr., 2024).

V okviru pilotnega projekta je bilo ugotovljeno, da manjša gospodinjiska skupina deluje kot razširjena družina, v kateri so vsakodnevni procesi organizirani na način, ki posnema običajno domače okolje. V takšnem sistemu se klasična razmejitev delovnih nalog deloma zabriše, saj zaposleni v okviru svojih kompetenc sodelujejo pri večini vsakodnevnih opravil. To omogoča večjo fleksibilnost, boljše povezanost ter celostno obravnavo stanovalcev.

Zastavljeni cilji so bili uspešno predstavljeni z njimi so prišli do zelo pomembnih spoznanj.

Posebna vrednost projekta je aktivno vključevanje stanovalcev v vsakdanja gospodinjiska opravila, skladno z njihovimi zmožnostmi in interesi.

Ključni element uspešnosti projekta je delo stalne, nemenjajoče se ekipe zaposlenih. Osebe je projekt sprejelo kot skupno odgovornost ter stanovalce kot »svoje«, pri čemer so tudi stanovalci sprejeli zaposlene kot stalne in zaupanja vredne osebe. Takšna kontinuiteta omogoča poglobljeno medsebojno spoznavanje, boljše razumevanje individualnih potreb in navad stanovalcev ter lažje in učinkovitejše sodelovanje v vsakodnevnih situacijah.

Projekt se je izkazal kot zelo pozitiven tudi za svojece, saj jim takšen način organizacije oskrbe daje občutek zaupanja in varnosti. Vidijo, da so njihovi bližnji obravnavani kot pomembni posamezniki znotraj ustanove ter da zaposleni izkazujejo iskreno skrb za njihovo počutje in kakovost življenja.

Viri, literatura:

1. Člani strokovnega sveta Doma starejših Na Fari. (2025). Projekt Delo z osebami z demenco v Domu starejših Na Fari na Prevaljah.
2. Dom Lenart d.o.o. (2020). Varovani oddelek - za osebe z demenco — Dom sv. Lenart. <https://www.domlenart.si/ponudba/varovani-oddelek-za-osebe-z-demenco>
3. Dom starejših Na Fari. (2025). O domu - Dom starejših na Fari. <https://ds-nafari.si/o-domu/>
4. edemenca. (2023). KAJ JE DEMENCA? - eDemenca. <https://edemenca.si/kaj-je-demenca/>
5. Inštitut Antona Trstenjaka - Prilagoditvena strategija partnerjev dementnih po odhodu v institucionalno oskrbo. (b. d.). Pridobljeno 9. januar 2026, s <https://www.inst-antonatrstenjaka.si/tisk/kakovostna-starost/clanek.html?ID=1819>
6. Inštitut za razvoj človeških virov. (2026). Stili navezanosti. <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/osebnost-in-odnosi/otroci-in-starsi/stili-navezanosti>
7. Kejžar, A., Frece, P., Bizjan, M., & Sajovic, J. (2024). Personalizirana oskrba oseb z demenco: študija primera DEOS Center starejših Horjul. V Homo senescens II: izbrane teme (str. 3–4). Založba Univerze na Primorskem. <https://doi.org/10.26493/978-961-293-314-2.87-100>
8. Macuh, B., & Vodopivec, J. L. (2019). Vpliv družine na vseživljenjsko učenje starostnikov v domovih za starejše. <http://www.uradnilist.si/>
9. Mali, J., & Kejžar, A. (2017). dLib.si - Celostna oskrba stanovalcev z demenco. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-ISVYVMVLM>
10. Mitchell G, & Agnelli J. (2015). Person-centred care for people with dementia: Kitwood reconsidered.
11. M.Powell, L., Gerald D., W., Philip, S., Carolyn, N.-B., Margaret, C., & Sheryl Itkin, Z. (2000). Lawton PEAPLawtonWeismanetal2000.
12. Uradni list Republika Slovenija. (2024). Pravilnik o minimalnih prostorskih in tehničnih pogojih za opravljanje dolgotrajne oskrbe. 8. <https://pisrs.si/api/datoteke/integracije/358908173>
13. Uradni list Republika Slovenija. (2025). Zakon o dolgotrajni oskrbi.
14. World Health Organization. (2026). Rezultati iskanja. <https://www.who.int/home/search-results?indexCatalogue=genericsearchindex1&q=aging%20in%20place&wordsMode=AnyWord#gsc.tab=0&gsc.q=aging%20in%20place&gsc.page=1>

LEA ANDREJEK

Povzetek: V nalogi sem obravnavala poslovno strategijo podjetja Avto center Andrejek in njeno vlogo pri konkurenčnosti podjetja. Za to tematiko sem se odločila, ker podjetje deluje na zelo konkurenčnem trgu in je uspeh močno povezan z zadovoljstvom zaposlenih in strank. Ugotovila sem, da podjetje uspešno raste, zaposleni in stranke pa so večinoma zadovoljni. Pridobljena znanja mi pomagajo razumeti delovanje poslovne strategije, ter omogočajo nadaljnje izboljšave poslovanja in razvoj podjetja.

Ključne besede: poslovna strategija, konkurenčnost, zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih.

POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA AVTO CENTER ANDREJEK**Uvod**

Poslovna strategija je temeljni okvir, s katerim podjetje določa svojo smer razvoja, opredeli cilje ter izbere poti za njihovo uresničitev. (Štor, 2013) poudarja, da mora podjetje za učinkovito strateško delovanje najprej oceniti svojo trenutno situacijo, opredeliti cilje ter izbrati pot, po kateri jih bo doseglo. Pri tem ima ključno vlogo razumevanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčnost podjetja. Eden najpomembnejših med njimi so človeški viri, saj so zaposleni tisti, ki upravljajo s kapitalom, tehnologijo in procesi ter s tem neposredno vplivajo na uspešnost organizacije (Barney, Chai, & Sutner, 2023).

(Kregar Brus, 2011) opozarja, da je uresničevanje strategije skupek izbir in aktivnosti, ki zahtevajo jasno razumevanje ciljev, dobro poznavanje okolja ter usklajenost zaposlenih. Strategija je tako hkrati pomoč pri odločanju, povezovalni proces med zaposlenimi in usmeritev v prihodnost. V podjetjih, ki delujejo v izrazito konkurenčnih panogah, kot je avtomobilska dejavnost, je strateško načrtovanje še posebej pomembno, saj omogoča prilagajanje tržnim razmeram, krepitev konkurenčne prednosti in dolgoročno rast.

Družinsko podjetje Avto center Andrejek se od leta 2004 nenehno razvija, širi in prilagaja trgu. Kljub doseženemu nivoju poslovanja se podjetje danes sooča z izzivi, povezanimi z nadaljnjo rastjo, organizacijo dela, zadovoljstvom zaposlenih in pričakovanji strank. Zato je ključnega pomena razumeti, kako obstoječa poslovna strategija vpliva na konkurenčnost podjetja in katere usmeritve so potrebne za njegov nadaljnji razvoj.

Raziskovalno vprašanje članka je: Kako poslovna strategija podjetja Avto center Andrejek vpliva na njegovo konkurenčno prednost?

Namen članka je analizirati poslovno strategijo podjetja Avto center Andrejek, oceniti njeno učinkovitost ter na podlagi teoretičnih izhodišč in empiričnih podatkov oblikovati smernice za nadaljnji razvoj podjetja.

Pomen človeških virov

Tako kot management na drugih področjih v podjetju, kot so nabava, proizvodnja, prodaja, finance, tudi v kadrovskem oddelku poteka v urejeni obliki. Kadrovska funkcija ima v moderni organizaciji izredno velik pomen. Predstavlja celoto medsebojno povezanih, a hkrati različnih nalog, ki jih za kadre izvajajo nosilci kadrovskega oddelka. Naloge v okviru kadrovske funkcije so namenjene sledenju dveh ciljev (Kohont & Svetlik, 2021):

- a) pridobiti in razvijati ustrezne človeške vire in zmožnosti,
- b) doseči čim boljšo uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu.

Oba cilja prispevata k doseganju temeljnih ciljev organizacije in prispevata h konkurenčnosti in uspešnosti. Jedro MČV oz. managementa človeških virov predstavljajo naslednja področja (Kohont & Svetlik, 2021):

- analiziranje in oblikovanje dela,
- pridobivanje človeških virov,
- razvoj človeških virov,
- ocenjevanje uspešnosti dela,
- povračila za uporabo človeških virov,
- odnosi s sodelavci,

- urejanje delovnih razmerij,
- vzdrževanje človeških virov,
- odnosi organizacije z okoljem.

Poslovna strategija

Uresničevanje strategije je torej skupek aktivnosti in izbor za izvedbo strateškega načrta. Zato strategija podjetja predstavlja začrtano pot razvoja podjetja, po kateri pridemo do zastavljenih ciljev (Kregar Brus, 2011).

Po besedah avtorja (Vidic & Dubrovski, 2002) je za uresničitev ciljev podjetja potrebno dobro poslovno načrtovanje. Da je poslovno načrtovanje tudi uspešno, ni dovolj le nabor zapisanih idej, temveč je ključnega pomena njihova izvedba. Pri tem sta pomembna jasno razumevanje namena in ciljev in dobra analiza, v kakšno smer bo šlo podjetje za doseganje svojih zastavljenih ciljev. Poslovni načrt je pomoč za nepričakovane dogodke, ki se lahko zgodijo, kot so recesije, lahko pa tudi nepredvideni konkurenti, ki so vstopili na trg. Tudi vodstvu podjetja je v pomoč za premišljene odločitve, da bo podjetje poslovalo v skladu z njegovimi cilji.

Osnova vsakega strateškega razvoja je strateško načrtovanje, za katerega obstaja zelo veliko modelov. Med seboj so nekoliko različni, vendar so v osnovi vsi namenjeni oblikovanju, uresničevanju in kontroli strategije podjetja (Močnik, 2005).

(Močnik, 2005) predstavlja naslednje korake strateškega načrtovanja:

1. oblikovanje poslanstva in glavnih ciljev podjetja,
2. analiziranje zunanjega konkurenčnega okolja podjetja, na osnovi katerega je mogoče ugotoviti priložnosti in nevarnosti za podjetje,
3. analiziranje notranjega operativnega okolja, na osnovi katerega je mogoče ugotoviti prednosti in slabosti podjetja,
4. izbira strategij, ki bodo gradile na prednostih podjetja in odpravljale slabosti,
5. uresničevanje (izvajanje) strategije,
6. vrednotenje uspešnosti (kontrola) in uvajanje popravljalnih prilagoditev glede na dejanske izkušnje, spremenjene pogoje, nove ideje in nove priložnosti.

Celoten proces strateškega načrtovanja poteka v glavnem v dveh delih. Prvi del je oblikovanje strategije, drugi del pa uresničevanje strategije. Oba dela sta med seboj interaktivno povezana s povratno kontrolo.

Pri uresničevanju strategije podjetja si moramo najprej zastaviti tri temeljna vprašanja (Štor, 2013):

- Kdo bo uresničeval strategije?
- Kaj mora delati?
- Kako bo delal?

Uresničevanje strategije je torej skupek aktivnosti in izbor za izvedbo strateškega načrta. Zato strategija podjetja predstavlja začrtano pot razvoja podjetja, po kateri pridemo do zastavljenih ciljev. Po (Kregar Brus, 2011) imata strategija in strateški management v podjetju tri ključne vloge:

- Strategija je pomoč pri odločanju; pri oblikovanju strategije podjetje napreduje v smislu poznavanja makro in mikro poslovnega okolja in izdelave analiz, kar dviguje raven znanja v podjetju in olajšuje odločanje.
- Strategija je povezovalni proces med zaposlenimi; ključno je, da so vsi zaposleni seznanjeni s strateškimi cilji po končanem procesu izdelave strategije.
- Strategija je cilj v prihodnosti; ukvarja se s tem, kako bo podjetje tekmovalo, še bolj pa, kaj bo podjetje postalo v prihodnosti.

Namen strategije je torej določitev smeri razvoja podjetja in tudi motivacija zaposlenih.

Uspešnost strategije je odvisna od dobro zastavljenih ciljev, razumevanja makro in konkurenčnega okolja, objektivne ocene virov v podjetju in učinkovite implementacije strategije. Veliko podjetij je po mnenju (Kregar Brus, 2011) pri izdelavi strategij neuspešnih zaradi sprememb v okolju, ki jim podjetja ne znajo ali ne zmorejo slediti, zaradi razlogov interne narave (podjetja nimajo dovolj znanja, dobrih procesov in sodobne naravnosti ali želje po rasti). Tudi raziskava, ki je bila med angleškimi podjetji narejena leta 1997, je pokazala, da obstaja vsaj sedem različnih vzrokov, ki zavirajo uspešno uresničevanje strategije:

- sprejemanje nerealne strateške vizije,
- pomanjkljiva opredelitev strateških ciljev,

- pomanjkanje konsenza med vršnim managementom glede vizije in strateških ciljev,
- neustrezno sporočanje strateških načrtov,
- napačne ali neprimerne povratne informacije,
- urejenost organizacije, ki ne podpira uresničevanja sprejete strategije,
- neustrezno razporejanje razpoložljivih sredstev (Biloslavo, 2006).

Pomembno pa je tudi, da zaposleni in vodstvo razlikujejo med operativno učinkovitostjo in strategijo, pri čemer operativna učinkovitost pomeni trajne spremembe in izboljšave v dnevnem poslovanju podjetja, strategija pa se ukvarja z večanjem konkurenčnega položaja podjetja. Beseda strategija v bistvu pomeni vodenje.

Izbira strategije in načrtovanja strateškega razvoja je odvisna od tega, s katero dejavnostjo se podjetja ukvarja, kako želi zastaviti svoj razvoj in kakšna je njegova vizija. Obstaja veliko število različnih strategij (Štor, 2013).

Uresničevanje strategije

Uresničevanje strategije je zaključna faza strateškega planiranja. Takoj na začetku izvajanja izbrane strategije pa se je potrebno vprašati kdo bo uresničeval strategijo, kaj mora delati, kako bo delal, kar je treba narediti (Pučko, 2003).

Ko si podjetje izoblikuje strategije na poslovnih in funkcijskih področjih v podjetju, mora usmeriti pozornost strateškega upravljanja, ki temelji k uresničevanju zastavljene strategije. Uresničevanje strategij ima kot faza tudi določene planske sestavine. Že ko se v organizaciji začnejo razvijati programi in ko se izdelujejo programi za aktivnosti, ki jih vsebujejo določene strategije, pa tudi, ko se planirajo poslovni projekti podjetja, se takoj prične uresničevanje zastavljene strategije. Cilj je izoblikovati in preoblikovati strategije pri poslovanju podjetja in izdelavi izdelka na tak način, da se v medsebojnem delovanju zagotavljajo zadovoljivi dobički in rast poslovanja podjetja (Pučko, 2003).

Sodobne strategije

Ljudje s poslovno žilico vedno znova iščejo prijeme in orodja kako priti do željenega cilja s čim manj stroški in na koncu uspeti, ustvariti dobiček. Zato različni avtorji zagovarjajo različne strategije. Zelo poznane so generične strategije katere bi lahko uporabili v vsakem poslu, ne glede na dejavnost ali področje delovanja podjetja. Gre za različne vrste poslovnih strategij, ki so uporabne tudi za majhna samostojna podjetja ali za podjetja, ki so del korporacij. V posamezni panogi je za uspeh podjetja pomemben njegov položaj glede na ostala podjetja v panogi, glede na ta položaj mora oblikovati konkurenčne prednosti. Bistvo takih poslovnih strategij je v tem, da za posamezno strateško poslovno področje v podjetju opredelimo pot, kako bomo na tem področju dosegli konkurenčno prednost. Zato moramo vedeti, kaj bo osnova za udejanjanje naše prednosti (Vidic & Dubrovski, 2002).

Avtor koncepta generičnih strategij, ki jih je predstavil in utemeljil v svojih delih Competitive strategy in Competitive advantage, je (Porter E., 1985). Z novim pristopom k strateškemu managementu je poskušal doseči večjo stopnjo pravilnega odzivanja na spremembe v okolju. Prav tako v Competitive advantage opredeljuje konkurenčno strategijo kot smotrno prizadevanje podjetja, da si pridobi in obdrži v panogi, v kateri deluje, ugoden dobičkonosen položaj v odnosu do konkurenčnih sil, s katerimi se mora nenehno spopadati.

Strategija digitalnega poslovanja

Ob določanju strategije digitalnih kanalov mora podjetje ustvariti dolgoročno vizijo in usmeritev v marketinške aktivnosti na svetovnem spletu. V to strategijo mora implementirati konkretno analitiko, ki zahteva določene metrike, torej kazalnike, ki bodo dokazovali uspešnost posameznih aktivnosti na internetu. S tem so povezani tudi cilji digitalnega marketinga, ki morajo biti merljivi in imeti merljive rezultate. Krovna strategija podjetja se mora ob tem tudi prilagoditi in sicer na način, ki bo omogočal tudi digitalno sfero poslovanja. Najtežje je določati nepravilne strategije, torej strategije, ki jih podjetje ne bo zasledovalo za doseganje ciljev digitalne prodaje oziroma digitalizacije poslovnih procesov. Nekatere strategije, ki jih uporabljajo sorodna podjetja, komplementarna podjetja ali nenazadnje konkurenti mogoče niso enako učinkovita. Posnemanje digitalnih rešitev se prej izkaže za neučinkovito in lahko povzroči več škode kot koristi. S tem se spreminja tudi notranja organizacija podjetja v kolikor digitalizacija predstavlja velik del spremembe načina dela. Upravljanje z omejenimi viri se mora prilagoditi digitalni strategiji, saj bo podjetje le na takšen način uspešno izvedlo digitalno posodobitev poslovanja (Chaffey, 2010).

Trendi poslovne strategije

V svetovni poslovni javnosti je trajnostno poslovanje podjetij že vrsto let zelo aktualna in poslovno odmevna tema. Po eni strani zaradi naraščajočih tveganj, ki so jim podjetja izpostavljena z globalnim segrevanjem planeta in radikalnimi spremembami ekosistemov, neustreznimi delovnimi pogoji, konfliktnimi rudninami, ki jih vgrajujejo v izdelke, in drugimi nepravilnostmi v dobaviteljskih verigah, vse večjo neenakostjo pri distribuciji premoženja in slabo dostopnostjo do različnih storitev, tudi zdravstvenih in izobraževalnih. Tveganja so vedno bolj realna zaradi vse večje osveščenosti prebivalcev o potencialno škodljivih izdelkih in nepoštenih poslovnih politikah. Ni jim več vseeno in aktivno se odzivajo. Še toliko bolj resnična pa so zaradi izjemne hitrosti pretoka informacij po vsem svetu in iznajdljivosti različnih deležnikov pri uporabi novih tehnologij. Tudi srednje velika in mala podjetja so vpeta v globalne poslovne sisteme in so del tega dogajanja – poti nazaj več ni (Buhovac Rejc, Hren, Fink, & Savič, 2018).

Trendi poslovne strategije v Sloveniji

Trajnostno poslovanje izhaja iz koncepta trajnostnega razvoja, ki pomeni tak okoljski, družbeni in gospodarski razvoj planeta, ki bo tudi našim zanamcem omogočal vsaj enako, če ne boljšo kakovost življenja.

Ko ta makro koncept prenesemo na mikro, torej podjetniško raven, pomeni prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju planeta – kako podjetje s svojim poslovanjem prispeva k okoljskemu, družbenemu in ekonomskemu razvoju. Pri trajnostnem razvoju je zelo bistveno, da ekonomske oziroma gospodarske uspešnosti (angl. economic performance) ne zamenjamo s finančno uspešnostjo podjetja (angl. financial performance), ki je obvladovanje stroškov, rast prihodkov od prodaje, rast dobička in podobno. Nasprotno, kot sta okoljska in družbena uspešnost podjetja usmerjena v neposredne koristi deležnikov podjetja (zdravo naravno okolje, zadovoljne lokalne skupnosti, zavzeti zaposleni), tako je ekonomska uspešnost usmerjena v neposreden razvoj lokalnega gospodarstva, kjer podjetje posluje, kar med drugim vključuje ustvarjanje novih delovnih mest. Ta trojček, družbena, okoljska in ekonomska uspešnost, kratko imenujemo tudi trajnostna uspešnost (angl. sustainability performance). Trajnostna uspešnost ni isto kot trojni dobiček (angl. triple bottom-line, tudi people – planet – profit). Trojni dobiček namreč vključuje le družbeno in okoljsko uspešnost, ne pa tudi ekonomske uspešnosti; vsebuje pa finančno uspešnost (dobiček). Trajnostna uspešnost pa daje enakovreden poudarek družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti, vse tri pa, če so domišljeno načrtovane in usklajene, zlasti pa podprte z dobro komunikacijo, vodijo v finančno uspešnost podjetja (Buhovac Rejc, Hren, Fink, & Savič, 2018).

Zaključek

Podjetje Avto center Andrejek ima dobro vzpostavljeno osnovo za nadaljnji strateški razvoj. Analiza notranjih podatkov je pokazala, da podjetje od leta 2015 beleži linearno rast čistih prihodkov od prodaje in kapitala, kar potrjuje, da je obstoječa poslovna strategija učinkovita. Prav tako je bila potrjena pozitivna povezava med številom opravljenih tehničnih pregledov in rastjo ostalega poslovanja, kar nakazuje, da celovitost ponudbe pomembno prispeva h konkurenčni prednosti podjetja. Rezultati anket med zaposlenimi in strankami dodatno potrjujejo, da so ključni elementi strategije – kakovost storitev, strokovnost zaposlenih in prijaznost osebja – prepoznani kot pomembni dejavniki zadovoljstva.

Glavno raziskovalno vprašanje, kako poslovna strategija podjetja vpliva na njegovo konkurenčno prednost, je bilo potrjeno: podjetje svojo konkurenčnost gradi predvsem na kakovosti storitev, zadovoljstvu zaposlenih in celoviti ponudbi. Specifična raziskovalna vprašanja so pokazala, da so zaposleni večinoma zadovoljni z vodenjem, odnosi in bonitetami, medtem ko stranke izpostavljajo prijaznost, strokovnost in ustrezne cene. Te ugotovitve so skladne s teoretičnimi izhodišči, ki poudarjajo pomen človeških virov in strateškega načrtovanja (Štor, 2013), (Barney, Chai, & Sutner, 2023), (Kregar Brus, 2011).

Kljub pozitivnim rezultatom ima raziskava določene omejitve. Vzorec zaposlenih je majhen, kar lahko vpliva na reprezentativnost rezultatov, prav tako pa so podatki o zadovoljstvu strank pridobljeni le od tistih, ki so se odločili oddati oceno. Kljub temu podatki ponujajo dovolj zanesljivo sliko trenutnega stanja, saj se ujemajo s trendi, ki jih nakazujejo teoretični modeli strateškega managementa. Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da raziskava temelji na notranjih podatkih podjetja, kar lahko vpliva na objektivnost interpretacije.

Rezultati raziskave opozarjajo na nekatere pomanjkljivosti v obstoječi praksi podjetja, predvsem na področju prostorske ureditve za stranke, izboljšanja izkušnje čakanja ter potrebe po dodatnih storitvah, kot so gostinske storitve. Prav tako se kaže potreba po strateškem razmisleku glede prihodnjega razvoja podjetja, zlasti v kontekstu načrtovanega prenosa podjetja na mlajšo generacijo. To je ključno obdobje, v katerem mora podjetje okrepiti svojo organizacijsko strukturo, digitalizirati procese in jasno opredeliti dolgoročne cilje.

Podjetju predlagam, da okrepi strateško načrtovanje, izboljša uporabniško izkušnjo strank ter razvije dolgoročno kadrovske strategijo, ki bo podpirala profesionalizacijo poslovanja. Prav tako bi bilo smiselno razmisliti o investicijah v prostorske izboljšave in dodatne storitve, ki bi povečale zadovoljstvo strank in okrepile konkurenčno prednost.

Za še bolj poglobljeno razumevanje problematike bi bile smiselne nadaljnje raziskave, ki bi vključevale primerjavo s podobnimi podjetji v panogi, longitudinalno spremljanje zadovoljstva zaposlenih in strank ter analizo vpliva digitalizacije na konkurenčnost podjetja. Takšne raziskave bi omogočile bolj celovito oceno učinkov strateških odločitev in podale dodatne smernice za razvoj podjetja.

Sinteza ključnih ugotovitev kaže, da je konkurenčna prednost podjetja Avto center Andrejek predvsem v kakovosti storitev, zadovoljstvu zaposlenih in celovitosti ponudbe. Za dolgoročni uspeh pa bo ključno, da podjetje okrepi strateško načrtovanje, izboljša organizacijske procese ter se pravočasno pripravi na generacijski prenos. Raziskava tako potrjuje, da premišljena poslovna strategija pomembno vpliva na konkurenčnost podjetja in predstavlja temelj za njegov nadaljnji razvoj.

Viri, literatura:

1. Barney, N., Chai, W., & Sutner, S. (4. 10 2023). *Human resource managamenet*. Pridobljeno iz TechTarget: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>
2. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
3. Buhovac Rejc, A., Hren, A., Fink, T., & Savič, N. (2018). *Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi*. Ljubljana: Spirit Slovenija, javna agencija.
4. Chaffey, D. (2010). *Applying organisational capability models to assess the maturity of digital-marketing governance*. Journal of Marketing Management.
5. Kohont, A., & Svetlik, I. (2021). *Menedžement človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Kregar Brus, A. (2011). *Strateški razvoj podjetja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
7. Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
8. Porter E., M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
9. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Štor, M. (2013). *Strateški razvoj podjetja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
11. Vidic, F., & Dubrovski, D. (2002). *Marketinške strategije*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.

DAMJAN OBREZA

Povzetek: V prispevku je bila obravnavana tematika varnostne kulture v podjetjih in organizacijah ter njen pomen v sodobnem delovnem okolju. Obravnava vprašanje, kako je mogoče izboljšati varnostno kulturo z vidika posameznika, organizacije in vodstva. Varnostna kultura je predstavljena kot pomemben del organizacijskega razvoja, ki se odraža v vsakodnevnem delovanju organizacije ter v odnosu zaposlenih do odgovornega ravnanja na različnih področjih njenega delovanja.

Ključne besede: varnostna kultura, organizacija, vodstvo, posameznik.

KAKO IZBOLJŠATI VARNOSTNO KULTURO V PODJETJU ALI ORGANIZACIJI

Uvod

Varnostna kultura se v strokovni literaturi obravnava kot del organizacijske kulture, ki vpliva na to, kako zaposleni razmišljajo o varnosti in kako ravnajo v vsakodnevni delovni situaciji. Raziskovalci so začeli pojem varnostne kulture pogosteje uporabljati po večjih industrijskih nesrečah, ko se je pokazalo, da tehnični ukrepi in formalna pravila sami po sebi ne preprečujejo napak in incidentov (Reason, 2016). Avtorji varnostno kulturo praviloma razumejo kot skupek vrednot, prepričanj in vedenjskih vzorcev, ki se v organizaciji oblikujejo skozi čas in se kažejo v dejanskem ravnanju zaposlenih (Schein, 2017; Cooper, 2000).

Po teoriji se varnostna kultura ne oblikuje zgolj z uvedbo postopkov, temveč predvsem skozi način vodenja, organizacijsko okolje in delovanje zaposlenih. Organizacije z zelo podobnimi formalnimi ureditvami dosegajo različno raven varnega ravnanja, kar kaže na to, da so razlike predvsem v razumevanju varnosti, odnosu zaposlenih do tveganj in v načinu, kako organizacija varnost dejansko vključuje v svoje delovanje (Neal et al., 2000; Dekker, 2020).

Na tej podlagi se prispevek osredotoča na vprašanje, kako lahko organizacije na temelju teoretičnih spoznanj izboljšujejo varnostno kulturo skozi delovanje zaposlenih, vlogo vodstva in organizacijski okvir kot celoto. Cilj prispevka je pregledati strokovno literaturo s področja varnostne kulture z izbranim primerom obstoječe raziskave iz prakse pri razvoju varnostne kulture v konkretnem organizacijskem okolju.

Varnostna kultura kot del organizacije

Varnostna kultura je v sodobnih organizacijah prepoznana kot del organizacijske kulture, ki vpliva na vedenje, stališča in vrednote zaposlenih v povezavi z varnostjo. V splošnem se organizacijska kultura razume kot sistem globalnih vrednot, prepričanj in norm, ki usmerjajo ravnanje članov organizacije in določajo, kako se »stvari delajo tukaj« (Schein, 1992). Varnostna kultura je lahko opredeljena kot specifičen del te širše kulture, ki se nanaša na varnostne vidike in vpliva na to, kako organizacija upravlja tveganja in preprečuje nesreče ali varnostne incidente. Različni avtorji in raziskovalci se strinjajo, da varnostna kultura zajema ne le formalna pravila in postopke, temveč predvsem skupne vrednote, prepričanja in vedenjske vzorce, ki si jih delijo člani organizacije in se kažejo v delovnem okolju (Cooper, 2000; Harahap & Cahaya, 2025).

Kritična značilnost varnostne kulture je njena povezanost z organizacijskim kontekstom in socialnimi procesi, ki oblikujejo način razmišljanja ter ravnanja zaposlenih. Po eni strani jo lahko razumemo kot skupek deljenih prepričanj, ki vplivajo na odločitve in vedenje v situacijah, povezanih z varnostjo. Po drugi strani pa se izraža v dejanskem ravnanju in vsakodnevni praksi. V tem pogledu je varnostna kultura tesno povezana z vedenjskimi in psihološkimi vidiki organizacije, saj vključuje tako posameznikove zaznave in stališča kot tudi skupinske norme in organizacijske strukture. Po vzorcu, ki ga opisuje recipročni model varnostne kulture, naj bi bili ti procesi rezultat medsebojnega vpliva psiholoških vidikov (npr. posameznikovega dojemanja varnosti), vedenjskih vzorcev (dejansko ravnanje) in situacijskih dejavnikov (organizacijski sistemi in okolje) (Cooper, 2000).

Raziskovalci opozarjajo, da varnostna kultura ni nekaj, kar lahko dosežemo z uvedbo pravil, temveč je dinamičen pojav, ki se razvija skozi čas in zahteva zavesten pristop v celotni organizaciji. Varnostno kulturo sestavljajo tako normativne komponente, kot so vrednote in prepričanja o tem, kaj je pomembno, kot tudi pragmatične komponente, ki se odražajo v vsakodnevni praksi in odzivih na nevarne situacije (Yorio, et al., 2019). Ta večdimenzionalna narava pomeni, da razvoj varnostne kulture presega formalna pravila in tudi neformalne vplive, kot so družbeni odnosi, organizacijske norme in celo vpliv širše kulturne okolice, ki lahko oblikuje prepričanja in vedenje posameznikov znotraj organizacije.

Pomembno je tudi razlikovanje med varnostno kulturo in varnostno klimo. V literaturi se varnostna klima nanaša na zaznave zaposlenih o tem, kako organizacija vrednoti varnost v določenem trenutku, kar je lahko merljivo prek anket ali vprašalnikov. V nasprotju s tem varnostna kultura predstavlja globlji in stabilnejši vzorec vrednot in vedenj, ki se razvija in utrjuje skozi čas. Čeprav sta pojma povezana, varnostna klima lahko služi kot indikator stanja varnostne kulture, ne pa kot neposredna meritev same kulture (Neal, et al., 2000; Cooper, 2000).

Zanimiva je opredelitev varnostne kulture skozi sedem dimenzij, ki jo navaja Johnson (2025). Avtorica varnostno kulturo predstavi kot skupek med seboj povezanih razsežnosti, ki vplivajo na vsakodnevno ravnanje zaposlenih v organizaciji. Poudarja, da varnost ni omejena zgolj na tehnične ukrepe ali formalna pravila, temveč tudi odnos zaposlenih do varnosti, njihovo vedenje, razumevanje tveganj, spoštovanje pravil, način komuniciranja, neformalne norme ter jasno opredeljene odgovornosti. Varnostna kultura se tako oblikuje skozi delovanje vseh teh razsežnosti skupaj in se kaže v tem, kako organizacija varnost dejansko uresničuje v praksi.

Prva dimenzija varnostne kulture je odnos do varnosti, ki se nanaša na splošno naravnost zaposlenih in njihov odnos do varnostnih zahtev. Pozitiven odnos povečuje verjetnost, da bodo zaposleni varnost jemali resno in ravnali odgovorno.

Druga dimenzija je vedenje, ki se kaže v dejanskem ravnanju zaposlenih pri vsakodnevem delu. Na vedenje pomembno vplivajo zgled sodelavcev in vodstva, saj zaposleni pogosto posnemajo ravnanja, ki jih vidijo v svojem delovnem okolju.

Tretja dimenzija se nanaša na razumevanje varnosti in vključuje znanje o tveganjih ter zavedanje posledic neustreznega ravnanja. Avtorica opozarja, da zgolj poznavanje pravil še ne zagotavlja varnega vedenja, če zaposleni varnosti ne pripisujejo ustrezne pomembnosti.

Četrta dimenzija je spoštovanje pravil, ki je povezano z njihovo jasnostjo in razumljivostjo. Če so varnostni postopki zapleteni ali nejasni, jih zaposleni težje dosledno upoštevajo.

Peta dimenzija varnostne kulture je komunikacija, ki ima vlogo pri prenosu varnostnih sporočil znotraj organizacije. Redna in jasna komunikacija prispeva k temu, da varnost ostaja prisotna v vsakodnevem delovanju.

Šesta dimenzija so neformalne norme, ki predstavljajo nenapisana pravila vedenja in pogosto močnejše vplivajo na ravnanje zaposlenih kot formalni predpisi.

Sedma dimenzija pa je odgovornost, ki pomeni, da zaposleni varnost dojemajo kot del svojih delovnih nalog. Po tem pristopu se učinkovita varnostna kultura razvije takrat, ko se vsak posameznik zaveda, da ima njegovo ravnanje vpliv na varnost celotne organizacije.

Varnostna kultura je torej del organizacije, ki povezuje tako strukturirane elemente kot neformalne norme, in njen vpliv se kaže v tem, kako organizacija obravnava varnostne situacije, tveganja ter kako se organizacijsko okolje odziva na napake ali odstopanja. Zaradi svoje večplastnosti in povezave z vedenjem zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik, ki ga organizacije ne morejo ignorirati, če želijo doseči trajne izboljšave v varnostnem vedenju in celotnem varnostnem delovanju. To razumevanje varnostne kulture kot del organizacijskega delovanja je izhodišče za razmislek o tem, kako jo lahko organizacije načrtno izboljšujejo s konkretnimi pristopi in ukrepi, ki bodo obravnavani v naslednjem poglavju.

Kako izboljšati varnostno kulturo

Razmislek o varnostni kulturi se v praksi pogosto začne šele takrat, ko pride do napake ali varnostnega incidenta. Teorija pa kaže, da varnostna kultura ne nastane čez noč in da je ni mogoče izboljšati z enim samim ukrepom. Gre za proces, ki se razvija postopoma in je tesno povezan z načinom, kako ljudje v organizaciji razmišljajo, komunicirajo in ravnaajo pri vsakodnevem delu.

Čeprav imajo organizacije pogosto dobro urejene formalne zahteve, se razlike v ravni varnostne kulture pokažejo predvsem v praksi. V nekaterih okoljih zaposleni varnost jemljejo resno in jo implementirajo v svoje delo, v drugih pa ostaja varnost nekaj, o čemer se govori, a se ne izvaja. Prav te razlike kažejo, da je dvig stopnje varnostne kulture povezano predvsem z ljudmi in odnosi med njimi, ne pa zgolj z dokumenti ali tehničnimi rešitvami.

Izboljševanje varnostne kulture zato pomeni vplivati na vsakodnevno ravnanje zaposlenih, na način vodenja in na splošno delovno okolje. Pomembno je, da zaposleni razumejo pomen varnosti, da se o varnostnih vprašanjih odprto govori ter da se odgovornost za varno ravnanje ne prenaša zgolj na posamezne službe, temveč postane skupna naloga vseh. Takšen pristop zahteva jasne usmeritve, doslednost in predvsem čas.

V nadaljevanju so predstavljeni teoretični pristopi, s katerimi lahko organizacije vplivajo na razvoj in izboljševanje varnostne kulture. Gre za ukrepe, ki izhajajo iz strokovne literature, dobre prakse in izkušenj iz okolij, kjer ima varnost poseben pomen. Posamezni pristopi so obravnavani ločeno, vendar skupaj tvorijo celoto, ki lahko prispeva k temu, da varnostna kultura postane naravni del delovanja organizacije.

Zaposleni in usposabljanje

Usposabljanje zaposlenih predstavlja enega izmed učinkovitih dejavnikov pri vzpostavljanju in razvoju varnostne kulture, saj neposredno vpliva na raven znanja, zavedanje o tveganjih ter na varno vedenje v organizaciji. Skozi sistematično, strukturirano in ciljno usmerjeno usposabljanje zaposleni pridobivajo razumevanje, kako njihova vsakodnevna ravnanja vplivajo na varnost organizacije kot celote ter na preprečevanje varnostnih incidentov.

V strokovni literaturi se pogosto poudarja razlikovanje med varnostnim zavedanjem, usposabljanjem in izobraževanjem, ki jih je smiselno obravnavati kot medsebojno povezane in dopolnjujoče se elemente. Varnostno zavedanje se praviloma spodbuja z internimi ozaveščevalnimi dejavnostmi, kratkimi vsebinskimi predstavitvami, obvestili ali drugimi oblikami stalnega obveščanja, katerih namen je zaposlene opozarjati na aktualna tveganja, grožnje in dobre prakse. Takšni pristopi prispevajo k osnovni občutljivosti za varnost, ki predstavlja temelj za učinkovitejše in poglobljeno usposabljanje.

Izkušnje iz prakse kažejo, da je usposabljanje najučinkovitejše takrat, ko je prilagojeno konkretnim delovnim vlogam zaposlenih ter specifičnim tveganjem, s katerimi se ti srečujejo pri svojem delu. Vsebine, ki so neposredno povezane z dejanskimi delovnimi opravili in delovnim okoljem, povečujejo zaznano relevantnost usposabljanja ter s tem verjetnost, da bodo zaposleni pridobljeno znanje in veščine dejansko uporabljali v praksi.

V večjih organizacijah in zlasti v tehnološko zahtevnih okoljih se pogosto uporablja kombinacija različnih oblik usposabljanja, kot so delavnice, spletni tečaji, strokovna predavanja in notranja izobraževanja. Takšen kombiniran pristop omogoča prilagodljivost glede na potrebe zaposlenih ter omogoča sprotno seznanjanje z novimi varnostnimi izzivi in spremembami v organizacijskem okolju.

Posebno pomembno vlogo imajo tudi praktične oblike usposabljanja, kot so simulacije, vaje in scenariji, ki zaposlenim omogočajo preizkus ustreznih odzivov v nadzorovanem okolju. Sodelovanje v simulacijah prispeva k boljšemu razumevanju posledic neustreznega ravnanja, hkrati pa omogoča razvoj ustreznih odzivnih vzorcev, kar lahko vodi k trajnejšim spremembam vedenja.

Strokovni viri poudarjajo, da mora biti usposabljanje zaposlenih razumljeno kot kontinuiran proces in ne kot enkratni dogodek. Redno obnavljanje znanja, nadgrajevanje vsebin ter njihovo prilagajanje novim tveganjem in spremembam v delovnem okolju omogočajo, da varnost ostaja stalna in prepoznavna sestavina organizacijskega delovanja ter ne izgubi pomena zaradi rutine vsakodnevnega dela.

Motivacija za odgovorno ravnanje

Motivacija zaposlenih pomembno vpliva na to, ali se varnostne zahteve v praksi dejansko izvajajo ali ostanejo zgolj na papirju. Pri tem je izpostavljeno to, kaj organizacija nagraduje. Če se zaposlene nagraduje predvsem za "dober rezultat" (npr. malo prijavljenih poškodb ali varnostnih incidentov), lahko to nehote spodbuja prikrivanje težav in zmanjšuje pripravljenost za poročanje. Na to opozarja tudi ameriška Uprava za varnost in zdravje pri delu, ki izpostavlja, da morajo biti spodbude zasnovane tako, da ne odvrčajo zaposlenih od prijavljanja poškodb ali odstopanj. (Occupational Safety and Health Administration, 2018).

Dobra praksa je, da se motivacija zaposlenih usmeri v aktivno sodelovanje pri izboljševanju varnosti. Kot primer se navajajo programi, ki nagradujejo zaposlene za prepoznavanje nevarnosti, poročanje o skorajšnjih dogodkih, sodelovanje pri varnostnih pregledih, udeležbo na usposabljanjih in podobne aktivnosti. Takšna logika spodbujanja je pomembna zato, ker krepi odgovornost in hkrati ohranja odprtost pri poročanju. (Occupational Safety and Health Administration).

Kot konkretna ilustracija dobre prakse se pogosto navaja kultura odgovornega poročanja brez sankcioniranja, ki zaposlenim omogoča, da brez strahu delijo informacije o napakah, tveganjih ali odstopanjih. Primer je Nasin Sistem poročanja o letalski varnosti, ki je opisan kot prostovoljen, zaupen in nesankcioniran sistem poročanja, namenjen zbiranju informacij o nevarnih pojavih in učenju iz njih. Takšen način krepi občutek, da je poročanje koristno in cenjeno, kar neposredno podpira odgovorno ravnanje zaposlenih. (NASA Aviation Safety Reporting System).

Podoben princip poudarja tudi Nasin Sistem poročanja o varnosti, ki omogoča anonimno poročanje o nevarnostih ter je bil vzpostavljen tudi zato, ker se lahko zaposleni včasih bojijo posledic, če bi poročali po običajni poti. Takšna rešitev kaže, da organizacije odgovorno ravnanje zaposlenih najlažje spodbujajo takrat, ko hkrati gradijo zaupanje, zagotavljajo varen kanal za sporočanje težav in jasno pokažejo, da je namen poročanja izboljšava, ne kaznovanje. (NASA Safety Reporting System).

Motivacija za odgovorno ravnanje zato ni le vprašanje nagrad, ampak predvsem vprašanje sporočila, ki ga organizacija daje zaposlenim: ali je pomembnejše "lep rezultat" ali realno prepoznavanje in odpravljanje tveganj. Kadar so spodbude usmerjene v sodelovanje, poročanje in izboljšave, zaposleni lažje prevzamejo aktivno vlogo pri razvoju varnostne kulture. (Occupational Safety and Health Administration, 2018).

Tudi slovenska literatura poudarja, da je motivacija zaposlenih tesno povezana z njihovim ravnanjem in pripravljenostjo prevzemati odgovornost. Možina in drugi avtorji izpostavljajo, da na motivacijo zaposlenih pomembno vplivajo priznanje, povratna informacija ter občutek, da organizacija ceni odgovorno in zavzeto ravnanje. Podobno Kovač (2004) poudarja, da organizacijska kultura oblikuje vedenjske vzorce zaposlenih in vpliva na to ali zaposleni odgovornost razumejo kot del svoje vloge ali zgolj kot formalno zahtevo. Empirične raziskave iz slovenskega okolja potrjujejo, da pomanjkanje podpore vodstva in odprte komunikacije zmanjšuje pripravljenost zaposlenih za odgovorno ravnanje, kar se neposredno odraža tudi v varnostni kulturi organizacije (Tevžič et al., 2021).

Ti poudarki kažejo, da je motivacija za odgovorno ravnanje v veliki meri odvisna od širšega organizacijskega okolja in načina vodenja, ne zgolj od individualnih lastnosti zaposlenih.

Vodstvo kot zgled

Vodje s svojim ravnanjem, odločitvami in prioritetami neposredno vplivajo na to, ali je varnost v organizaciji prepoznana kot dejanska vrednota ali zgolj kot formalna zahteva. Vodstvo ima pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijskih norm in pričakovanj, saj zaposleni pogosto presojajo pomen varnosti na podlagi tega, kako se vodje nanjo odzivajo v praksi. Pri tem je posebej pomembna vidna in dosledna zavezanost vodstva varnosti, ki se odraža v vsakodnevnem odločanju, komunikaciji ter ravnanju v situacijah, kjer so varnostni vidiki v konfliktu z drugimi organizacijskimi cilji (Health and Safety Executive, 2024).

Raziskave kažejo, da zaposleni varnost hitreje ponotranjijo takrat, ko vodje varnostne teme redno vključujejo v razprave, se nanje aktivno odzivajo ter dajejo prednost varnosti tudi v primerih, ko to pomeni več časa, dodatne vire ali manj učinkovite kratkoročne rešitve. Takšna ravnanja vodstva dajejo jasno sporočilo, da varnost ni sekundarna prioriteta, temveč sestavni del organizacijskega delovanja.

V strokovni literaturi se kot pomemben vidik zgleда vodstva navaja tudi aktivno sodelovanje vodij v varnostnih dejavnostih. To pomeni na primer: neposredno udeležbo pri varnostnih obhodi, sodelovanje v varnostnih odborih, vodenje razprav o varnostnih vprašanjih ter osebno vključevanje v obravnavo morebitnih tveganj. Takšen pristop je opisan tudi v modelih varnostnega vodenja, kjer se zavezanost vodstva ne kaže zgolj skozi formalne odločitve, temveč predvsem skozi konkretna dejanja, ki so vidna zaposlenim (Lofgren idr., 2025).

Pomemben del zgleда vodstva predstavlja tudi ustvarjanje organizacijskega okolja, v katerem se zaposleni počutijo varne pri opozarjanju na napake, pomanjkljivosti ali potencialna tveganja. Raziskave, zlasti na področju zdravstva, poudarjajo, da ima vodstvo močan vpliv na razvoj kulture odprtosti in učenja iz napak. Pri tem ima osrednjo vlogo koncept psihološke varnosti, ki pomeni, da so vprašanja, dvomi in opozorila zaposlenih sprejeti kot koristni prispevki k izboljšavam, ne pa kot moteči ali nezaželeni odzivi (Journal of Patient Safety, 2024). Tudi slovenski viri potrjujejo pomen vodstva pri razvoju varnostne kulture. Raziskava med zaposlenimi na vodstvenih položajih v Zdravstvenem domu Ljubljana ugotavlja, da je učinkovito vodstvo eden izmed glavnih dejavnikov varnostne kulture, hkrati pa opozarja na pomanjkljivosti na področjih komunikacije, zaznavanja delovnih obremenitev in podpore zaposlenim. Ugotovitve raziskave kažejo, da izboljšave varnostne kulture pogosto zahtevajo spremembe prav v načinu vodenja in v odnosu vodstva do zaposlenih (Klemenc-Ketiš in Poplas Susič, 2020).

Navedena spoznanja potrjujejo, da vodstvo pri razvoju varnostne kulture ne deluje zgolj kot nosilec formalnih pristojnosti, temveč kot zgled, ki s svojim ravnanjem oblikuje vedenjske vzorce zaposlenih. Dosledno, vidno in verodostojno ravnanje vodstva je zato eden izmed pogojev za vzpostavitev okolja, v katerem varnost postane skupna vrednota in sestavni del vsakodnevnega dela.

Komunikacija znotraj organizacije

Učinkovita notranja komunikacija predstavlja enega izmed temeljnih pogojev za razvoj in ohranjanje varnostne kulture v organizaciji. V okoljih, kjer so informacije o tveganjih, odgovornostih in pričakovanjih nejasne, nedosledne ali razpršene, zaposleni težje razumejo svojo vlogo pri zagotavljanju varnega delovanja. Posledično se povečuje tveganje za neustrezno ravnanje, napačne odločitve ali spregled pomembnih varnostnih vidikov. Organizacije z razvito varnostno kulturo zato stremijo k jasni razdelitvi odgovornosti in k komunikaciji, ki zaposlenim omogoča razumevanje širšega pomena njihovega ravnanja ter vpliva na varnost organizacije kot celote (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020).

Pomemben prispevek k razumevanju sistemskega pomena komunikacije ponuja tudi mednarodni standard ISO 45001, ki poudarja, da mora biti komunikacija na področju varnosti in zdravja pri delu načrtovana, stalna in prilagojena različnim ravnam organizacije. Standard izpostavlja potrebo po jasnem obveščanju zaposlenih o pričakovanih, postopkih in odgovornostih, hkrati pa poudarja pomen vzpostavitve mehanizmov, ki zaposlenim omogočajo posredovanje povratnih informacij, opozoril in predlogov za izboljšave. Takšen dvosmeren komunikacijski pristop prispeva k večji vključenosti zaposlenih, krepitvi občutka odgovornosti ter razvoju varnostne kulture (International Organization for Standardization, 2018).

V strokovni literaturi se kot primer dobre prakse pogosto navajajo organizacije, ki varnostne teme sistematično vključujejo v obstoječe komunikacijske procese, kot so redni delovni sestanki, letni ali razvojni razgovori ter notranja obveščanja. Britanski inštitut za kadre in razvoj poudarja, da redna, jasna in smiselna komunikacija o varnosti zaposlenim pomaga razumeti razloge za določene zahteve ter spodbuja prevzemanje odgovornosti za lastno ravnanje in ravnanje sodelavcev na vseh ravneh organizacije (Chartered Institute of Personnel and Development, 2021).

Pomen odprte komunikacije za varnost izpostavlja tudi Harvard Business Review, ki navaja, da organizacije z visoko stopnjo transparentne in odprte komunikacije lažje prepoznajo tveganja ter se nanje hitreje in učinkoviteje odzivajo. V takšnih okoljih zaposleni niso zadržani pri izražanju dvomov, opozarjanju na težave ali predlaganju izboljšav, kar zmanjšuje verjetnost, da bi se varnostna tveganja spregledala ali potisnila ob stran. Hkrati odprta komunikacija krepi občutek soudeležnosti zaposlenih pri zagotavljanju varnosti (Edmondson, 2019). Tudi slovenska strokovna literatura poudarja pomen organizacije in komunikacije kot sestavnega dela organizacijske kulture. Kovač (2004) izpostavlja, da jasna notranja komunikacija in pregledna organizacijska struktura pomembno vplivata na vedenje zaposlenih ter na njihovo pripravljenost sodelovati pri doseganju skupnih ciljev.

To potrjuje ugotovitve, da komunikacija in organizacijska ureditev nista zgolj podporna elementa delovanja, temveč pomembna dejavnika pri razvoju, utrjevanju in dolgoročnem ohranjanju varnostne kulture v organizaciji.

Organizacijske norme

Organizacijske norme predstavljajo neformalne vzorce ravnanja, ki se v organizaciji oblikujejo skozi čas in pomembno vplivajo na to, kako zaposleni dejansko delujejo v vsakodnevnih delovnih situacijah. Čeprav so formalna pravila in postopki pomemben del sistema zagotavljanja varnosti, se varnostna kultura v praksi najizraziteje kaže prav skozi to, kaj je v organizaciji razumljeno kot običajno, sprejemljivo in pričakovano ravnanje.

Takšne norme nastajajo skozi ponavljajoče se interakcije, skupne izkušnje ter ustaljene prakse zaposlenih. Pogosto niso formalno zapisane, vendar jih zaposleni hitro prepoznajo, ponotranjijo in upoštevajo pri svojem ravnanju. To se lahko odraža v načinu poročanja o napakah, v obravnavi opozoril na tveganja ali v ravnanju v situacijah, kjer neposreden nadzor ni prisoten. Raziskave s področja organizacijske kulture poudarjajo, da imajo prav neformalne norme pomemben vpliv na razumevanje odgovornosti posameznikov ter na njihovo ravnanje v varnostno občutljivih okoliščinah (Schein, 2017; Furst, 2021).

Z vidika izboljševanja varnostne kulture je ključno razumeti, da organizacijske norme lahko delujejo bodisi kot dejavnik podpore bodisi kot dejavnik tveganja. Norme, ki spodbujajo odprto komunikacijo, sodelovanje in pravočasno opozarjanje na zaznana tveganja, ustvarjajo okolje, v katerem se nevarnosti hitreje prepoznajo in ustrezno obravnavajo. Nasprotno pa norme, ki dopuščajo rutinsko spregledovanje odstopanj, iskanje bližnjic ali prilagajanje pravil trenutnim okoliščinam, dolgoročno slabijo varnostno kulturo ter povečujejo verjetnost napak in neželenih dogodkov (Reason, 2016).

Pomembno je poudariti, da se organizacijske norme ne oblikujejo spontano, temveč so odraz širšega organizacijskega konteksta. Na njihov razvoj pomembno vplivajo način vodenja, prevladujoči komunikacijski vzorci, odzivi organizacije na napake in incidente ter ravnanja, ki so v praksi nagrajena, spodbujena ali prezrta. Organizacije, ki želijo sistematično izboljševati varnostno kulturo, zato ne morejo izhajati zgolj iz spreminjanja formalnih pravilnikov in postopkov, temveč morajo prepoznati in nasloviti tudi neformalne prakse, ki dejansko usmerjajo vedenje zaposlenih.

Za dvig ravni varnostne kulture na ravni organizacijskih norm je zato potreben dosleden in dolgoročen pristop. Ta daje jasno sporočilo, da je odgovorno ravnanje pričakovano, aktivno podporo zaposlenim pri opozarjanju na tveganja ter ustvarjanje okolja, v katerem je varnost razumljena kot skupna odgovornost vseh članov organizacije. Kadar se takšne vrednote odražajo tudi v vsakodnevnih praksah, se organizacijske norme postopoma uskladijo s formalnimi cilji organizacije ter prispevajo k trajnemu in stabilnemu izboljšanju varnostne kulture.

Prevzemanje odgovornosti

Prevzemanje odgovornosti posameznika predstavlja enega izmed pomembnejših dejavnikov pri razvoju in vzdrževanju varnostne kulture v organizaciji. Ne glede na formalne organizacijske strukture, vodstvene prakse ali zapisane varnostne politike se varnost v praksi uresničuje skozi konkretna ravnanja zaposlenih v vsakodnevnih delovnih situacijah. Varnostna kultura se zato ne odraža zgolj v pravilih, temveč predvsem v tem, kako posamezniki razumejo svojo vlogo ter kako ravnajo tudi v okoliščinah, kjer neposreden nadzor ni prisoten. Raziskave kažejo, da zaposleni lažje prevzemajo odgovornost v okoljih, kjer so njihove naloge, pristojnosti in pričakovanja jasno opredeljeni. Kadar posamezniki razumejo, kaj se od njih pričakuje, ter se zavedajo širšega pomena svojega ravnanja za varnost organizacije, se pogosteje odločajo za zavestno, premišljeno in odgovorno ravnanje. Nasprotno pa nejasno opredeljene odgovornosti pogosto vodijo v pasivnost, negotovost ali prenašanje odgovornosti na druge, kar lahko oslabi varnostno delovanje organizacije (International Organization for Standardization, 2018).

Pomemben dejavnik prevzemanja odgovornosti je tudi stopnja avtonomije pri delu. Organizacije, ki zaposlenim omogočajo sodelovanje pri odločanju in jim zaupajo določeno mero samostojnosti, pogosto dosegajo višjo stopnjo zavzetosti in osebne odgovornosti. V takšnih okoljih se zaposleni lažje odločajo za opozarjanje na zaznana tveganja, nepravilnosti ali odstopanja, saj imajo občutek, da je njihovo mnenje upoštevano in da lahko s svojim ravnanjem dejansko prispevajo k izboljšavam (Edmondson, 2019).

Na pripravljenost zaposlenih za prevzemanje odgovornosti pomembno vpliva tudi odnos organizacije do napak. Kadar so napake obravnavane predvsem z vidika iskanja krivde in sankcioniranja, se zaposleni pogosto umaknejo, prilagajajo ali tveganja raje prikrivajo. Nasprotno pa organizacije, ki napake razumejo kot priložnost za učenje in izboljševanje sistemov, spodbujajo odprtost, sodelovanje in večjo osebno odgovornost. Takšen pristop krepi zaupanje med zaposlenimi in vodstvom ter dolgoročno prispeva k utrjevanju varnostne kulture (Dekker, 2020).

Z vidika boljše varnostne kulture je zato smiselno odgovornost posameznika razumeti kot podporni in povezovalni element organizacijskega delovanja. Zaposleni niso zgolj pasivni naslovniki varnostnih zahtev, temveč aktivni soustvarjalci varnega delovnega okolja. Kadar se prevzemanje odgovornosti dojema kot del skupnih vrednot in vsakodnevnih praks, se varnostna kultura lažje razvija, utrjuje in ohranja tudi v kompleksnih in zahtevnih delovnih okoliščinah.

Primer raziskave varnostne kulture – Zdravstveni dom Ljubljana

V Sloveniji so bile varnostne kulture organizacije sistematično proučevane tudi v zdravstvu — področju, kjer ima dojemanje varnosti neposreden vpliv na kakovost storitev in življenje ljudi. Ena izmed obsežnih študij je raziskovala percepcijo kulture varnosti pacientov v Zdravstvenem domu Ljubljana (ZDL), največji primarni zdravstveni ustanovi v državi.

Raziskava je bila izvedena decembra 2022 kot presečna raziskava vseh zaposlenih v ZDL (N = 1.564), ki so izpolnili slovensko različico anketnega vprašalnika Medical Office Survey on Patient Safety Culture (MOSPSC) — instrumenta, namenjenega merjenju zaznav varnostne kulture na delovnem mestu. Končni vzorec je vključeval 377 udeležencev (odzivnost 24,1 %), večinoma žensk, s povprečno starostjo 44,5 let in povprečno delovno dobo 20,1 leta.

Celotni delež pozitivnih ocen vseh dimenzij varnosti je znašal 59,6 %, kar kaže na zmerno zaznano kulturo varnosti v organizaciji. Raziskava je izpostavila, da so bile najbolj pozitivno ocenjene dimenzije varnostne kulture tiste, povezane s izmenjavo informacij z drugimi službami (93,5 %), organizacijskim učenjem (90,2 %), identifikacijo varnostnih in kakovostnih problemov (88,1 %), sledenjem in nadaljnjo obravnavo pacientov (76,2 %) ter timsko delo (75,0 %).

Po drugi strani pa so bile šibke ocene zaznane na več ključnih področjih, med katerimi izstopajo:

- delovni pritisk in tempo dela (10,7 %),
- podpora vodstva za varnost pacientov (27,1 %),
- odprtost komunikacije (40,9 %),
- pisarniški procesi in standardizacija (48,2 %),
- celotna ocena kakovosti in varnosti pacientov (49,4 %).

Rezultati kažejo, da kljub relativno dobri percepciji nekaterih področij varnostne kulture obstajajo pomembna področja, ki zahtevajo sistematične izboljšave — zlasti organizacijski procesi, podpora vodstva in odprta komunikacija, kar so tudi elementi, ki jih teorija varnostne kulture identificira kot ključne za trajno izboljševanje varnostnih praks. Hkrati je raziskava poudarila razliko med različnimi

poklicnimi skupinami oz. enotami znotraj organizacije, kar nakazuje, da prilagojene strategije varnostnega managementa lahko pomembno prispevajo k uspešnejšemu razvoju kulture varnosti.

Ugotovitve

Analiza teoretičnih pristopov kaže, da varnostna kultura v organizacijah ni rezultat posameznega ukrepa ali zgolj formalne ureditve, temveč preplet več medsebojno povezanih dejavnikov. Skupni imenovalac obravnavanih virov je razumevanje varnostne kulture kot dinamičnega pojava, ki se razvija skozi vsakodnevno delovanje organizacije, medsebojne odnose zaposlenih ter način vodenja in komunikacije.

Ugotovitve potrjujejo, da imajo zaposleni osrednjo vlogo pri razvoju varnostne kulture, saj se varnost v praksi uresničuje predvsem skozi njihovo ravnanje. Usposabljanje in ozaveščanje prispevata k boljšemu razumevanju tveganj, vendar sama po sebi ne zagotavljata trajnih sprememb, če nista podprta z ustrezno motivacijo, zaupanjem in občutkom odgovornosti. Teorija poudarja, da zaposleni varnost lažje ponotranjijo, kadar razumejo pomen svojega ravnanja in imajo možnost aktivnega sodelovanja pri izboljšavah organizacijskih praks.

Pomemben dejavnik, ki se v različnih virih pojavlja konsistentno, je vloga vodstva. Vodje s svojim zgledom, odločitvami in odzivi na napake pomembno vplivajo na dojemanje varnosti zaposlenih. Kadar vodstvo varnost obravnava dosledno in jo integrira v vsakodnevno delovanje, se to neposredno odraža v vedenju zaposlenih. Nasprotno pa neskladje med besedami in dejanji vodstva hitro oslabi zaupanje in zmanjša pripravljenost zaposlenih za odgovorno ravnanje.

Poleg tega literatura izpostavlja pomen komunikacije in organizacijskih norm. Neformalne prakse, ustaljeni načini delovanja in "nenapisana pravila" pogosto močneje vplivajo na vedenje zaposlenih kot formalni dokumenti. Organizacije, ki spodbujajo odprto komunikacijo, transparentno poročanje o napakah ter učenje iz izkušenj, lažje ustvarjajo okolje, v katerem se varnost dojema kot skupna odgovornost vseh članov organizacije.

Celoten pregled kaže, da izboljševanje varnostne kulture zahteva celovit in dolgoročen pristop. Posamezni ukrepi imajo učinek le, če so medsebojno usklajeni ter podprti z ustrezno organizacijsko strategijo in vrednotami. Varnostna kultura se oblikuje postopoma, skozi dosledno ravnanje, medsebojne odnose in vrednote, ki jih organizacija dejansko živi v praksi.

Zaključek

Vprašanje, kako lahko organizacije na temelju teoretičnih izhodišč razvijajo in krepijo varnostno kulturo, je v prispevku obravnavano skozi pregled strokovne literature in izbran primer iz prakse. Ugotovitve kažejo, da formalno vzpostavljeni varnostni sistemi sami po sebi ne zagotavljajo učinkovitega varnostnega delovanja. Varnostna kultura se v praksi uresničuje predvsem skozi vsakodnevno ravnanje zaposlenih ter skozi način, kako organizacija varnostne vrednote dejansko udejanja.

Razvoj varnostne kulture je v veliki meri odvisen od vedenjskih in organizacijskih dejavnikov, zlasti od zgleda vodstva, načina komunikacije in organizacijskih norm. Kadar so ti elementi usklajeni s formalnimi varnostnimi zahtevami, varnost preseže raven zgolj administrativne obveznosti in postane del ustaljenih delovnih praks. V okoljih, kjer obstaja razkorak med zapisanimi pravili in dejanskim ravnanjem zaposlenih, pa se učinkovitost varnostne kulture bistveno zmanjša, ne glede na stopnjo formalne urejenosti.

Pregled literature hkrati razkrije pomembno omejitev obravnavane tematike. Večina teoretičnih virov ponuja splošna izhodišča in usmeritve, medtem ko je konkretnih in neposredno uporabnih rešitev razmeroma malo. Zaradi tega ni mogoče oblikovati enotnega odgovora, kako varnostno kulturo izboljšati v vseh organizacijah. Na njen razvoj pomembno vplivajo dejavnost organizacije, stopnja tveganj in širši institucionalni okvir. Posebej v javnem sektorju se varnost pogosto obravnava predvsem formalno, kar lahko vodi v rutinsko ravnanje in zmanjšano zaznavanje tveganj.

Na zastavljeno raziskovalno vprašanje je mogoče odgovoriti, da organizacije varnostno kulturo krepijo predvsem z doslednim povezovanjem teoretičnih načel z organizacijskimi praksami ter z aktivno vlogo vodstva in zaposlenih pri uresničevanju varnostni kot vrednote. Varnostna kultura se ne vzpostavlja z enkratnimi ukrepi, temveč z dolgoročnim in celostnim pristopom. Ob tem se odpira tudi potreba po nadaljnjih raziskavah v konkretnih organizacijah ali državnih organih, ki bi omogočile natančnejše prepoznavanje šibkih točk in razvoj bolj ciljno usmerjenih pristopov za višanje stopnje varnostne kulture.

Viri, literatura:

1. Adobe. (n.d.). Building a culture of security: Training topics and practices. Adobe Security Whitepaper.
2. Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. Elsevier.
3. DestCert. (2025). Building a security culture: Security awareness, training and education programs. DESTCert.
4. Edmondson, A. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Boston: Harvard Business Review Press.
5. Reason, J. (2016). Managing the risks of organizational accidents. London: Routledge.
6. Harahap, A. S., & Cahaya, Y. F. (2025). *Literature review of factors affecting occupational safety culture*. DIJMS.
7. Yorio, P. L., et al. (2019). Safety culture across cultures.
8. Johnson, E. (2025, February 18). Making security everyone's job – The 7 key dimensions of security culture. SecureITWorld.
9. Journal of Patient Safety. (2024). Influences of leadership, organizational culture, and psychological safety
10. Kovač, J. (2004). Organizacijska kultura. Ljubljana: GV Založba.
11. Možina, S., et al. (2002). Management človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. NASA Safety Reporting System. (n.d.). NASA Safety Reporting System (NSRS).
13. PhinSecurity. (n.d.). How to create a security-aware culture in your company. PhinSecurity.
14. Tevžič, Š., Poplas-Susič, A., & Klemenc-Ketiš, Z. (2021). The safety culture of the Ljubljana community health centre's employees. *Slovenian Journal of Public Health*, 60(3), 145–151.
15. Rednak, G. 2016, Vpliv varnostne kulture na varovanje tajnih podatkov v Ministrstvu za obrambo : magistrsko delo
16. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
17. Vrtič Potočnik, T., & Klemenc Ketiš, Z. (2024). Perception of patient safety culture at the primary care level: The case of the Community Health Centre Ljubljana. *Slovenian Journal of Public Health*,

LUKA CIGLAR

Povzetek: Članek je analiziral ključne vidike digitalne transformacije v finančnem sektorju, s poudarkom na umetni inteligenci, blockchainu in kibernetiski varnosti. Raziskan je bil vpliv tehnološkega napredka na bančne procese ter tveganja digitalizacije finančne infrastrukture. Na podlagi študij primerov so bili izpostavljeni ključni izzivi in priložnosti za prihodnji razvoj bančništva.

Ključne besede: digitalna transformacija, blockchain, umetna inteligenca, kibernetiska varnost.

OD DIGITALNE TRANSFORMACIJE DO KIBERNETSKE VARNOSTI V FINANČNEM SEKTORJU

Uvod

Finančni sektor doživlja korenit premik, kjer informacijska tehnologija ni več le podporna funkcija, temveč jedro poslovanja. Primer banke Goldman Sachs, ki je število trgovcev na parketu zaradi algoritmov zmanjšala s 600 na dva, ponazarja hitrost te transformacije. Tradicionalni stebri bančništva – fizična prisotnost in človeška presoja – se umikajo digitalni identiteti in algoritemskemu odločanju. Vendar pa digitalizacija prinaša tudi nove ranljivosti, kar je pokazal primer bangladeške banke, ki je zaradi phishinga izgubila 81 milijonov dolarjev (International Monetary Fund, 2024).

Temeljni problem, ki ga obravnava ta članek, je vprašanje, kako uravnotežiti operativno učinkovitost, ki jo prinašajo nove tehnologije, z naraščajočimi varnostnimi in etičnimi tveganji. Cilj prispevka je analizirati vpliv ključnih tehnologij – digitalnih platform, blockchaina in umetne inteligence – na stabilnost finančnih institucij ter kritično ovrednotiti njihove dejanske dosežke v primerjavi z napovedmi (Anon, 2024).

Članek izhaja iz teorije digitalne disrupcije, ki predpostavlja, da tehnologija spreminja celotne poslovne modele. Izhajajoč iz navedenih izzivov, se članek osredotoča na naslednje **glavno raziskovalno vprašanje**: Kako implementacija naprednih informacijskih tehnologij, kot sta umetna inteligenca in tehnologija veriženja blokov, vpliva na operativno učinkovitost bančnih procesov ter ali digitalna transformacija sorazmerno povečuje izpostavljenost finančnega sektorja kibernetiskim tveganjem

Digitalna transformacija bančništva

Digitalna transformacija je redefinirala bančništvo iz fizičnega v primarno digitalno storitev, kjer mobilne aplikacije predstavljajo glavni kanal interakcije za več kot 70 % uporabnikov v razvitih državah. Sodobne platforme integrirajo biometrično avtentikacijo in napredno analitiko porabe, kar zmanjšuje pomen tradicionalnih podružnic (Deloitte, 2024).

Mobilno bančništvo kot primarni kanal

Mobilne aplikacije so postale dominanten kanal za finančne transakcije. Raziskave kažejo, da uporabniki v povprečju odprejo bančno aplikacijo 10-15-krat tedensko, medtem ko fizično podružnico obiščejo manj kot enkrat mesečno. Sodobne aplikacije ne omogočajo le osnovnih transakcij, ampak vključujejo napredno analitiko porabe, avtomatizirane prihranke, investicijske svetovanje in integracije s plačilnimi platformami kot so Apple Pay in Google Pay.

Biometrična avtentikacija - prstni odtis, prepoznavna obraza, glasovna identifikacija - je drastično izboljšala varnost in uporabniško izkušnjo. Tradicionalno vnašanje gesel je zamenjal dotik prsta ali pogled v kamero, kar zmanjšuje tveganje phishinga in hkrati pospešuje dostop. Brezkontaktna plačila so med pandemijo COVID-19 doživela eksplozivno rast in ostajajo preferiran način plačevanja za manjše transakcije.

Odprto bančništvo in API platforme

Evropska direktiva PSD2 je leta 2018 bankam naložila deljenje podatkov prek vmesnikov API (Application Programming Interface), kar je sprožilo val inovacij. Tretji ponudniki (fintech podjetja) lahko z dovoljenjem stranke dostopajo do bančnih podatkov in gradijo storitve, ki prej ne bi bile mogoče.

Agregatorji računov omogočajo uporabnikom, da v eni aplikaciji vidijo vse svoje račune pri različnih bankah. Pametni finančni asistenti analizirajo transakcije in predlagajo prihranke. Platforme za takojšnja plačila (instant payments) omogočajo hitre prenose med računi pri različnih bankah brez SEPA zamud.

Singapurska banka DBS je postala vodilni primer uspešne implementacije. Njihova API platforma ponuja več kot 200 API-jev, ki omogočajo partnerjem integracijo bančnih storitev neposredno v njihove aplikacije. Rezultat? DBS je postal tehnološka platforma, kjer tretji ponudniki gradijo inovativne rešitve na vrhu bančne infrastrukture. To ni več banka, ki ponuja tehnologijo - to je tehnološka platforma z bančno licenco (Gartner, 2024).

Oblachna infrastruktura in hibridni modeli

Prehod na oblachne platforme (AWS, Azure, Google Cloud) omogoča bankam fleksibilnost, skalabilnost in drastično zmanjšanje operativnih stroškov. Tradicionalni podatkovni centri zahtevajo ogromne investicije v strojno opremo, ki je večino časa neizrabljena. Oblak omogoča plačilo za dejansko porabo in avtomatsko skaliranje glede na potrebe (European Banking Authority, 2024).

Capital One je bila med pionirji - do leta 2020 je zaprla vse svoje podatkovne centre in v celoti prešla na AWS. Goldman Sachs je sledil s strategijo "cloud-first", kjer se vse nove aplikacije razvijajo za oblachno okolje. Migracija kritičnih sistemov je bil ogromen inženirski podvig - nekateri sistemi so bili stari več desetletij in jih ni bilo mogoče kar preseliti.

Hibridni modeli, kjer ostajajo najbolj občutljivejši podatki on-premise (v lastnih strežniških prostorih), so še vedno pogosti zaradi regulativnih zahtev (European Banking Authority, 2024). Nekatere jurisdikcije zahtevajo, da določeni podatki fizično ostanejo v državi. Zato večina bank uporablja kombinacijo javnega oblaka za manj občutljive podatke in zasebnega oblaka ali on-premise infrastrukture za najbolj kritične sisteme.

Uporabniška izkušnja (UX) in virtualni asistenti

Konkurenčna prednost bank danes temelji na dizajnu in personalizaciji storitev z uporabo umetne inteligence. Design thinking - pristop, kjer se dizajn osredotoča na dejanske potrebe uporabnikov - je postal standard. Banke izvajajo obsežne uporabniške raziskave, A/B testiranje in iterativne izboljšave vmesnikov.

Personalizacija je ključna. Ko se prijavite v aplikacijo, ne vidite generičnega vmesnika, ampak prilagojeno dashboardno ploščo z informacijami, ki so relevantne za vas. Umetna inteligenca analizira vaše navade - kdaj največkrat plačujete račune, kakšne so vaše porabe, kdaj potrebujete opomnike. Aplikacija vas opozori, če boste presegli proračun, predlaga optimizacijo stroškov in svetuje investicijske priložnosti.

Conversational banking - interakcija z banko preko naravnega jezika - je naslednji korak. Chatboti z NLP (Natural Language Processing) razumejo vprašanja v naravnem jeziku in odgovarjajo kot človeški operater. Bank of America's asistentka Erica je obdelala več kot milijardo uporabniških zahtev, kar kaže na sprejetje virtualnih asistentov.

Blockchain v finančnem sektorju

Blockchain predstavlja eno najpomembnejših tehnoloških inovacij z globokimi implikacijami za finance. Gre za distribuiran, decentraliziran register transakcij, kjer so podatki organizirani v verigo blokov, povezanih s kriptografskimi funkcijami. Ključne lastnosti tehnologije so:

Decentralizacija: Namesto centralne avtoritete vzdržuje omrežje vozlišč konsenz o stanju sistema, kar eliminira enotno točko odpovedi.

Nespremenljivost: Podatke v verigi je praktično nemogoče spremeniti, saj bi to zahtevalo računsko neizvedljivo ponovno izračunavanje vseh blokov.

Transparentnost in zasebnost: Transakcije so vidne vsem, identitete pa prikrite za kriptografskimi naslovi, kar omogoča preverjanje brez kršenja zasebnosti.

Pametne pogodbe: Programi se avtomatično izvedejo ob izpolnitvi pogojev, kar avtomatizira procese brez potrebe po zaupanju tretjim osebam.

Uporaba v bančnem sektorju

Finančne institucije implementirajo blockchain predvsem za optimizacijo mednarodnega plačilnega prometa, kjer sistemi, kot je Ripple, omogočajo realnočasovne poravnave v nekaj sekundah namesto v več dneh. JPMorgan uporablja JPM Coin za takojšnji prenos vrednosti med institucionalnimi strankami, medtem ko celo tradicionalni SWIFT integrira to tehnologijo za boljšo sledljivost.

Na področju trgovinskega financiranja (Trade Finance) platforme, kot sta we.trade in Marco Polo, digitalizirajo kompleksno dokumentacijo in s pametnimi pogodbami avtomatizirajo plačila.

Tehnologija se uveljavlja tudi pri kliringu vrednostnih papirjev, kjer omogoča skoraj takojšnje poravnave namesto trenutnega standarda T+2. Borze, kot je ASX, načrtujejo zamenjavo infrastrukture s sistemi na osnovi blockchaina, kar bi prineslo milijardne prihranke. Poleg tega skupni registri KYC (Know Your Customer) omogočajo varno deljenje preverjenih podatkov o strankah med bankami, kar drastično zmanjšuje podvajanje administrativnega dela.

Centralnibančni digitalni denarji (CBDC)

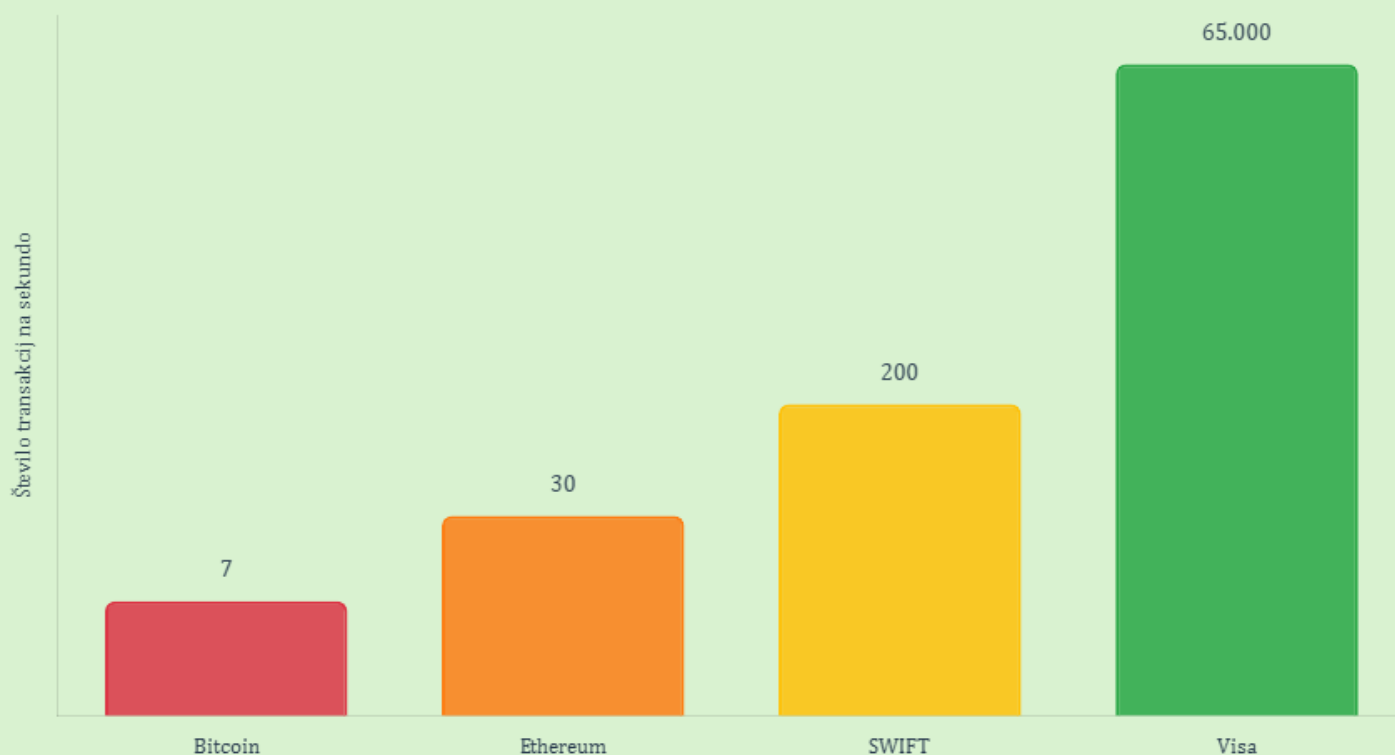
Namesto volatilnih kriptovalut, ki so postale predvsem investicijsko sredstvo, centralne banke razvijajo digitalne verzije svojih valut (CBDC). Kitajska z digitalnim yuanom že izvaja pilotne projekte, Evropska centralna banka pa raziskuje digitalni evro z močnim poudarkom na zasebnosti (European Central Bank, 2024). CBDC-ji ponujajo učinkovitejšo monetarno politiko in finančno vključenost, vendar zahtevajo previdno upravljanje glede vpliva na komercialno bančništvo.

Izzivi in prihodnost

Kljub obetavnemu potencialu se blockchain tehnologija sooča z izzivi.

Glavni problem predstavlja skalabilnost: Bitcoin procesira približno 7 transakcij na sekundo, medtem ko Visa zmore več kot 65.000 (glej sliko 1). Rešitve drugega nivoja (Lightning Network) in alternativne arhitekture (proof-of-stake) naslavlajo ta problem.

Primerjava transakcijske zmogljivosti



Slika 1: Primerjava transakcijske zmogljivosti

Vir: Lastna izdelava na podlagi podatkov javno dostopnih podatkov omrežij, 2024

Energijska poraba predstavlja dodaten izziv - proof-of-work sistemi (kot Bitcoin) porabijo ogromno energije, čeprav je Ethereumov prehod na proof-of-stake zmanjšal porabo za več kot 99%. Regulativno okolje za blockchain ostaja negotovo in raznoliko med jurisdikcijami (Coinbase, 2024), kar ovira široko sprejetje. Poleg tega različna blockchain omrežja pogosto ne morejo komunicirati med seboj (interoperabilnost), kar omejuje njihovo uporabnost.

Kljub tem izzivom je jasno, da bo blockchain tehnologija imela trajni vpliv na finančni sektor, ne nujno z zamenjavo obstoječih sistemov, ampak z dopolnjevanjem in izboljševanjem določenih procesov.

Umetna inteligenca v finančnem sektorju

Ko je Goldman Sachs leta 2000 zaposloval 600 trgovcev na parketu, je bila to impozantna operacija - stotine ljudi, ki so simultano izvajali transakcije, analizirali trge in sprejemali odločitve v delčku sekunde. Danes sta ostala le dva. Ne zato, ker bi poslovanje upadlo, ampak zato, ker so jih nadomestili algoritmi.

Finančni sektor doživlja temeljito preobrazbo, kjer umetna inteligenca ne avtomatizira le rutinskih nalog, ampak prevzema kompleksno odločanje, ki je bilo še pred desetletjem ekskluzivna domena človeške ekspertize. Od odobritve kredita v petih minutah do virtualne asistentke, ki odgovarja na milijardo vprašanj letno – umetna inteligenca postaja nevidna infrastruktura sodobnih financ.

Finančno odločanje in upravljanje tveganj

Tradicionalno bančništvo je temeljilo na človeškem presojanju - bančnik je pregledal dohodek in kreditno zgodovino ter na osnovi izkušenj odločil o kreditu. Proces je trajal dni ali tedne. Danes algoritmi strojnega učenja analizirajo stotine spremenljivk in odločitev sprejmejo v minutah. Razlika ni le v hitrosti - sistemi umetne inteligence lahko odkrijejo vzorce, ki so človeškemu očesu nevidni.

Ko podjetje Upstart uporablja algoritme za odobravanje kreditov, ne gleda le tradicionalnih kazalnikov, ampak analizira tudi izobrazbo, delovno zgodovino in celo način, kako oseba izpolnjuje obrazec. Rezultat? Odobrijo lahko več kreditov z nižjo stopnjo neplačil kot tradicionalne metode.

BlackRock, največji svetovni upravljavec sredstev z več kot 21 bilijoni dolarjev pod upravljanjem, uporablja platformo Aladdin, ki vsak dan procesira na stotine tisoč simulacij tveganja. Sistem analizira, kako bi se portfelji odzvali na različne tržne scenarije - od inflacije do političnih šokov. To bi bila za človeka nemogoča naloga - za umetno inteligenco je rutina.

Algoritemsko trgovanje in zaščita pred goljufijami

Na finančnih trgih se danes večina trgovanja zgodi brez človeške intervencije. Algoritmi analizirajo cene, novice, družbene medije in ekonomske indikatorje v realnem času ter izvajajo transakcije v milisekundah. Hedge sklad Renaissance Technologies, ki temelji skoraj izključno na kvantitativnih modelih, je v zadnjih desetletjih dosegal donose, o katerih lahko tradicionalni investicijski skladi le sanjajo.

Vendar tu ne gre za preprosto avtomatizacijo. Sodobni sistemi umetne inteligence ne sledijo le vnaprej določenim pravilom, ampak se učijo iz novih podatkov. Ko se tržni pogoji spremenijo, algoritmi prilagodijo svoje strategije. Ko se pojavi nov vzorec, ga prepoznajo in izkoristijo, preden bi ga opazil človek.

Mastercard procesira preko 125 milijard transakcij letno - predstavljajmo si, da bi moral človek pregledati vsako in odločiti, ali je sumljiva. Sistem umetne inteligence Decision Intelligence to počne avtomatično, analizira lokacijo, znesek, čas, zgodovino nakupov in na stotine drugih spremenljivk. Ko nakup odstopa od vzorca, sistem reagira v delčku sekunde. Rezultat? Sistem je zmanjšal lažne alarme za 50%, hkrati pa povečal detekcijo pravih goljufij. To pomeni manj frustriranih strank in manj ukradenih sredstev - situacija win-win, ki je mogoča le z umetno inteligenco.

Umetna inteligenca odpira vrata tudi s pomočjo alternativnih podatkov. Namesto da gleda le kreditno oceno, sistem analizira plačilne vzorce računov, stabilnost zaposlitve, izobrazbo, celo način uporabe mobilnega telefona. Ljudje, ki bi bili sicer avtomatično zavrženi, dobijo priložnost - in mnogi dokažejo, da so zanesljivi posojilojemalci.

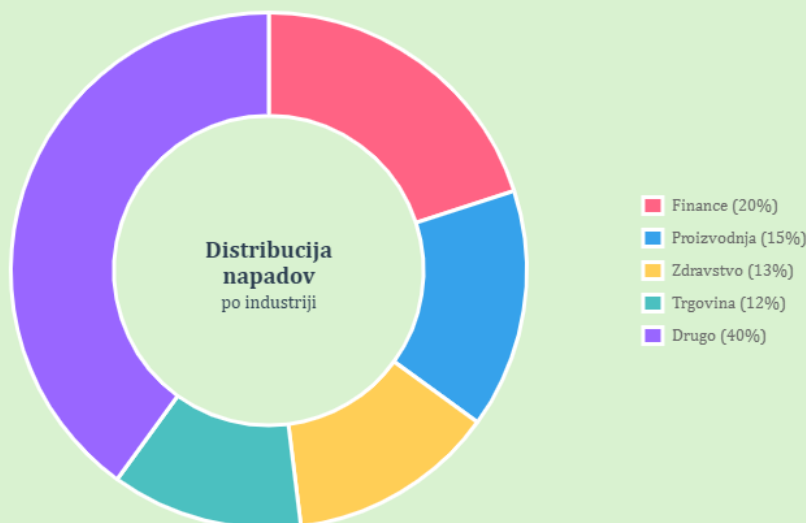
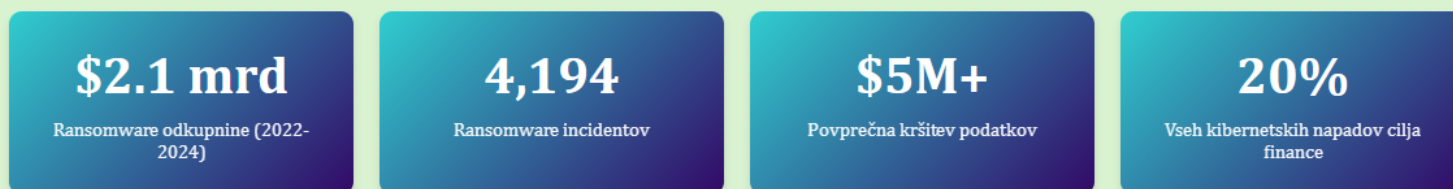
Virtualni svetovalci in demokratizacija storitev

Bank of America's virtualni asistent Erica je obdelala več kot milijardo vprašanj, kar jo dela eno najuspešnejših implementacij umetne inteligence v bančništvu (glej sliko 2). Toda Erica ni le pametnejši chatbot - predstavlja temeljni premik v tem, kako banke izvajajo interakcijo s strankami.

Robo-svetovalci so demokratizirali investicijsko svetovanje. Tradicionalno bi morali imeti vsaj nekaj sto tisoč dolarjev, da bi upravičili pozornost človeškega finančnega svetovalca. Danes lahko z nekaj sto dolarji odprete račun pri Betterment ali Wealthfront, kjer algoritmi upravljajo vaš portfelj - od izbire sredstev do davčne optimizacije. Vse za letno pristojbino okoli 0,25% - desetino tega, kar zaračunajo tradicionalni svetovalci.

Kritiki pravijo, da algoritmi nimajo empatije, da ne morejo razumeti vaših življenjskih okoliščin. In imajo prav. Zato se pojavljajo tudi hibridni modeli - algoritem upravlja rutino, človek pa posreduje pri pomembnih odločitvah. Vanguard Personal Advisor Services ponuja ravno to kombinacijo in upravlja že več kot 250 milijard dolarjev.

Finančni vpliv kibernetkega kriminala v finančnem sektorju



Slika 2: Uporaba umetne inteligence v finančnih institucijah

Vir: Lastna izdelava na podlagi podatkov (Bank of England, 2024; Business Insider, 2024; Financial Conduct Authority, 2024)

Etični izzivi in odgovornost

Umetna inteligenca v financah ni samo zgodba o uspehu. Ko je Amazon testiral sistem umetne inteligence za izbiro zaposlenih, so odkrili, da diskriminira ženske. Algoritem se je učil iz zgodovinskih podatkov - kjer so bili večinoma zaposleni moški - in sklepal, da so moški boljši kandidati. Sistem so ukinili, vendar vprašanje ostaja: koliko takih pristranskosti je skritih v finančnih algoritmihih?

Ko vam banka zavrne kredit, imate pravico izvedeti zakaj. Toda kaj, ko odločitev sprejme globoka nevronska mreža z milijoni parametrov, kjer celo razvijalci ne morejo natančno razložiti, kako je algoritem prišel do sklepa? Evropska unija razvija AI Act, ki bo zahteval razložljivost avtomatiziranih odločitev v visoko tveganih aplikacijah, kot so finančne storitve.

Leta 2010 je »flash crash« pobrisal skoraj bilijon dolarjev tržne vrednosti v minutah. Vzrok? Interakcija med algoritemskimi trgovalnimi sistemi, ki so se začeli medsebojno potencirati. Ko sistem umetne inteligence sprejme napačno odločitev - kdo je odgovoren? Razvijalec? Banka? Algoritem sam?

Bank of England ocenjuje, da 75% finančnih institucij v Združenem kraljestvu že uporablja umetno inteligenco (Bank of England, 2024). Izziv prihodnosti ni le v tem, kako narediti umetno inteligenco bolj zmogljivo, ampak kako jo narediti pravično, transparentno in odgovorno.

Kibernetška varnost v finančnem sektorju

Bilo je nedeljsko jutro februarja 2016, ko so se napadalci prijavili v sistem bangladeške centralne banke. Niso vlomili skozi vrata - uporabili so ukradena poverila, ki so jih pridobili tedne prej s preprosto phishing kampanjo. En sam klik na napačno povezavo je odprl vrata do dostopa v SWIFT sistem, preko katerega banke po vsem svetu prenašajo milijarde dolarjev.

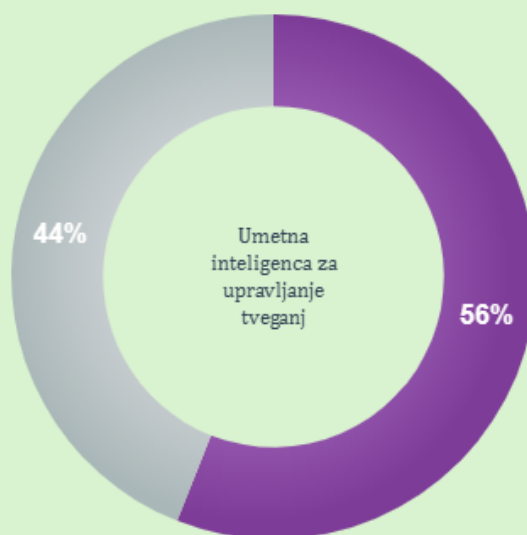
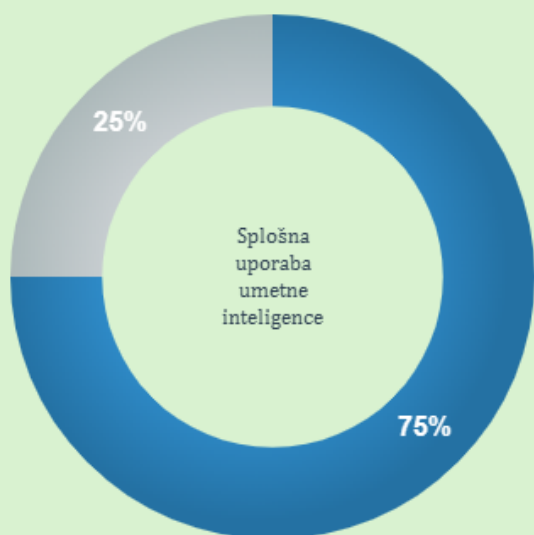
Napadalci so izdali 35 transfernih nalogov za skupno 951 milijonov dolarjev. Večino so blokirali - ne zaradi odličnega varnostnega sistema, ampak zaradi tipkarske napake v naslovu in čiste sreče. Vseeno jim je uspelo ukrasti 81 milijonov dolarjev, ki jih do danes niso našli (Chainalysis, 2024).

To ni osamljen incident. Je le najbolj spektakularen primer tega, kar postaja vsakodnevna realnost finančnega sektorja: neprekinjena vojna med vedno bolj sofisticiranimi napadalci in institucijami, ki branijo ne le denar, ampak zaupanje, na katerem temelji celoten finančni sistem (Check Point Research, 2024).

Finančne institucije so danes najbolj napadana industrija - skoraj 20% vseh kibernetских napadov cilja banke (glej sliko 3), zavarovalnice in investicijske sklade (Accenture, 2024).

Povprečen strošek ene same kršitve podatkov v finančnem sektorju presega 5 milijonov dolarjev (IBM Security, 2024). Toda številke ne pokažejo celotne slike - dodajte regulativne kazni (GDPR omogoča globe do 4% globalnih letnih prihodkov), reputacijsko škodo in operativne motnje.

Uporaba umetne inteligence v finančnih institucijah



600 → 2

Goldman Sachs trgovci
(2000 vs. danes)

125 mrd

Mastercard transakcij/leto

1 mrd+

Bank of America Erica
zahtev

Slika 3: Finančni vpliv kibernetiskega kriminala v finančnem sektorju

Vir: Lastna izdelava na podlagi podatkov (FinCEN, 2024; International Monetary Fund, 2024; Office of the Comptroller of the Currency, 2024)

Grožnje in načini napadov

Phishing ostaja presenetljivo učinkovit, ne zato ker bi bil tehnično sofisticiran, ampak ker cilja na človeško šibkost. Sodobni »spear phishing« - ciljno usmerjen napad na specifične posameznike - je postal norma. Napadalci preučijo LinkedIn profil, objave na družbenih omrežjih, strukturo podjetja. E-pošta, ki jo prejmete, ni naključna - je narejena posebej za vas.

Ransomware predstavlja dvojno grožnjo: napadalci ne le šifrirajo podatke, ampak jih tudi ukradejo. »Plačaj, sicer ne boš dobil podatkov nazaj. In mimogrede, če ne plačaš, bomo objavili vse podatke tvojih strank na dark webu.« - med leti 2022 in 2024 je bilo zabeleženih več kot 4.000 ransomware incidentov v finančnem sektorju s skupnimi odkupninami preko 2,1 milijarde dolarjev (FinCEN, 2024; Interpol, 2024).

Advanced Persistent Threats (APT) so dolgotrajne operacije, pogosto sponzorirane s strani držav, kjer napadalci tiho ostanejo v omrežju mesece ali celo leta (CrowdStrike, 2024; Mandiant (Google Cloud), 2024). Ne krajejo vsega naenkrat - preveč očitno. Namesto tega počasi zbirajo podatke, opazujejo, se učijo. Ko poznajo infrastrukturo bolje kot vi sami, lahko naredijo praktično karkoli.

Približno 30% varnostnih incidentov v finančnem sektorju povzročijo lastni zaposleni - bodisi namenoma (nezadovoljen uslužbenec) ali nenamenoma (nekdo, ki pomotoma pošlje občutljiv dokument na napačen naslov) (Verizon, 2024).

Obrambne strategije

Sodobna kibernetska varnost deluje po principu »obrambe v globino« - več koncentričnih slojev zaščite. Zunanji sloj so požarni zidovi, za njimi sistemi za detekcijo vdorov (IDS), še globlje je omrežje segmentirano - tudi če napadalec pride v en sistem, ne more dostopati do vseh drugih. Vsak dostop zahteva večfaktorsko avtentikacijo - kombinacijo gesla, telefona z enkratno kodo in morda prstnega odtisa (Microsoft, 2024).

JPMorgan Chase zaposluje več kot 3.000 ljudi, ki delajo izključno na kibernetski varnosti, in vlaga vanjo več kot 600 milijonov dolarjev letno. Toda niti vojska strokovnjakov ne more ročno pregledovati vsakega od milijonov dnevnih dogodkov. Tu nastopijo SIEM sistemi (Security Information and Event Management), ki uporabljajo umetno inteligenco za prepoznavanje anomalij. Ne iščejo le znanih groženj, ampak vse, kar odstopa od normalnega (Picus Security, 2024).

FS-ISAC (Financial Services Information Sharing and Analysis Center) je globalno sodelovanje finančnih institucij, ki delijo informacije o grožnjah v realnem času (FS-ISAC, 2024). Ko Bank of America odkrije nov tip phishing napada, takoj obvesti vse ostale. To je nenavadno v industriji, kjer so banke sicer tekmeci, toda pri kibernetski varnosti je sodelovanje eksistencialni imperativ.

Regulativni okvir

GDPR ni le birokratska nadloga - je priznanje, da je varnost podatkov preveč pomembna, da bi jo prepustili dobri volji. Kazni so konkretne: do 4% globalnih letnih prihodkov. Za veliko banko to lahko pomeni stotine milijonov evrov. Vsaka institucija mora imenovati pooblaščenca za varstvo podatkov (DPO), izvesti ocene tveganja in - ključno - prijaviti kršitev v 72 urah (KPMG, 2024).

PSD2, evropska direktiva o plačilnih storitvah, zahteva močno avtentikacijo strank (SCA) za vse elektronske transakcije. ISO 27001 certifikacija je postala skoraj obvezna za resne finančne institucije - zahteva sistematično upravljanje varnosti, redne revizije in dokumentirane procese (KPMG, 2024).

Prihodnost kibernetske varnosti

Kvantni računalniki predstavljajo grožnjo na obzorju. Trenutna kriptografija temelji na preprostem principu: določene matematične probleme je praktično nemogoče rešiti v razumnem času. Kvantni računalniki bi lahko isti problem rešili v urah ali dnevih.

Napadalci lahko danes ukradejo šifrirane podatke in počakajo, da bo tehnologija dosegla točko, ko jih bodo lahko dešifrirali. Zato se razvija »post-quantum« kriptografija - algoritmi, ki bodo odporni tudi proti kvantnim računalnikom.

Umetna inteligenca je spremenila tudi kibernetsko varnost. Napadalci uporabljajo umetno inteligenco za avtomatizacijo phishing kampanj - algoritmi generirajo prepričljive lažne e-pošte, prilagojene vsakemu prejemniku. Branilci uporabljajo isto tehnologijo za analizo vedenjskih vzorcev, zaznavanje anomalij in napovedovanje napadov preden se zgodijo. To vodi v eskalacijo - oborožitveno tekmo umetne inteligence med napadalci in branilci (Thales, 2024).

Zero Trust arhitektura predpostavlja: nikoli ne zaupaj, vedno preverjaj. Ne glede na to, ali si znotraj ali zunaj omrežja, se moraš za vsak dostop znova avtentificirati. Vsak sistem je izoliran. Vsaka komunikacija je šifrirana. Vsako dejanje je preverjeno. To je prihodnost kibernetske varnosti v finančnem sektorju (S&P Global, 2024).

Zaključek

Digitalna transformacija je v zadnjem desetletju temeljito preoblikovala finančni sektor, pri čemer so umetna inteligenca, tehnologija veriženja blokov in napredne digitalne platforme postale ključni gradniki sodobnega bančništva. Namen tega članka je bil analizirati vpliv

teh tehnologij na operativno učinkovitost bančnih procesov ter hkrati oceniti, ali digitalizacija sorazmerno povečuje izpostavljenost finančnega sektorja kibernetiskim tveganjem.

Odgovor na raziskovalno vprašanje

Na podlagi pregleda literature in analiziranih študij primerov je mogoče nedvoumno potrditi, da implementacija naprednih informacijskih tehnologij bistveno povečuje operativno učinkovitost bančnih procesov. Umetna inteligenca omogoča hitrejše in natančnejše odločanje pri kreditnem ocenjevanju, upravljanju tveganj in odkrivanju goljufij, kar zmanjšuje stroške, skrajšuje čas obdelave in izboljšuje uporabniško izkušnjo. Tehnologija veriženja blokov dodatno prispeva k večji učinkovitosti z avtomatizacijo poravnjav, izboljšano sledljivostjo transakcij ter zmanjševanjem potrebe po posrednikih, zlasti na področju mednarodnih plačil in trgovinskega financiranja.

Hkrati pa rezultati raziskave kažejo, da digitalna transformacija sorazmerno – in v nekaterih primerih celo nadproporcionalno – povečuje izpostavljenost kibernetiskim tveganjem. Večja digitalna povezanost, odprti API vmesniki, oblačna infrastruktura in avtomatizirani sistemi širijo napadalno površino finančnih institucij. Empirični podatki potrjujejo, da je finančni sektor ena najpogostejših tarč kibernetiskih napadov, pri čemer se napadi ne povečujejo zgolj po številu, temveč tudi po kompleksnosti in finančni škodi. Digitalna učinkovitost zato neposredno pogojuje potrebo po bistveno večjih vlaganjih v kibernetisko varnost, regulativno skladnost in organizacijsko odpornost.

Splošne ugotovitve

Raziskava potrjuje, da digitalna transformacija v finančnem sektorju ni enosmeren proces napredka, temveč predstavlja **ravnotežje med učinkovitostjo in tveganjem**. Tehnologije, ki omogočajo hitrejša in cenejša storitve, hkrati ustvarjajo nove sistemske ranljivosti, ki lahko ogrozijo stabilnost finančnih institucij in zaupanje uporabnikov. Uspešne banke zato niso tiste, ki zgolj uvajajo najnovejša tehnologija, temveč tiste, ki digitalne inovacije spremljajo z ustreznimi varnostnimi mehanizmi, etičnimi smernicami in transparentnimi procesi odločanja.

Omejitve raziskave in nadaljnje usmeritve

Članek temelji predvsem na sekundarnih virih in javno dostopnih študijah primerov, kar predstavlja določeno omejitev raziskave. Nadaljnje raziskave bi morale vključevati kvantitativne analize učinkovitosti digitalne transformacije, empirične podatke iz finančnih institucij ter poglobljeno obravnavo vpliva umetne inteligence na regulacijo, odgovornost in dolgoročno stabilnost finančnega sistema.

Sklepna misel

Digitalna transformacija ni več strateška izbira, temveč nujnost sodobnega finančnega sektorja. Njena uspešnost pa ni odvisna zgolj od tehnološke naprednosti, temveč predvsem od sposobnosti finančnih institucij, da uravnotežijo inovacije, varnost in zaupanje. Prihodnost bančništva bo zato pripadala organizacijam, ki bodo tehnologijo razumele kot sredstvo za ustvarjanje trajne vrednosti, ne pa kot cilj sam po sebi.

Viri in literatura

1. Accenture. (2024). *State of Cybersecurity 2024: Financial Services*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/security/cyber-resilience>
2. Anon. (2024). *5 Cyber Threats Facing the Financial Service Sector in 2024*. <https://www.securonix.com/blog/5-cyber-threats-facing-the-financial-service-sector-in-2024/>
3. Bank of England. (2024). *Financial Stability Report - December 2024*. <https://www.bankofengland.co.uk/financial-stability-report/2024/december-2024>
4. Business Insider. (2024). Goldman Sachs Goes All in on AI: Data Strategy and Digital Transformation. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/goldman-sachs-ai-data-strategy-digital-transformation-2024>
5. Chainalysis. (2024). *The 2024 Crypto Crime Report*. <https://www.chainalysis.com/blog/2024-crypto-crime-report-introduction/>
6. Check Point Research. (2024). *2024 Cyber Security Report*. <https://www.checkpoint.com/cyber-hub/threat-prevention/what-is-cybersecurity/cyber-security-report/>
7. Coinbase. (2024). *Institutional Guide to Crypto Asset Custody*. <https://www.coinbase.com/institutional>
8. CrowdStrike. (2024). *2024 Global Threat Report*. <https://www.crowdstrike.com/global-threat-report/>
9. Deloitte. (2024). *2024 Banking and Capital Markets Outlook*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook.html>
10. European Banking Authority. (2024). *Report on ICT and Security Risk Management*. <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/reports>
11. European Central Bank. (2024). *Cyber resilience of the EU financial sector*. <https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/html/index.en.html>
12. Financial Conduct Authority. (2024). *Annual Report and Accounts 2023/24*. <https://www.gov.uk/government/publications/financial-conduct-authority-fca-annual-report-and-accounts-202324-for-the-year-ended-31-march-2024>
13. FinCEN. (2024). *Financial Trend Analysis on Ransomware*. <https://www.fincen.gov/news/news-releases/fincen-issues-financial-trend-analysis-ransomware>
14. FS-ISAC. (2024). *Navigating Cyber 2024: Global Intelligence Office Report*. <https://www.fsisac.com/newsroom/pr-navigatingcyber2024>
15. Gartner. (2024). *Top Strategic Technology Trends for 2024: Finance*. <https://www.gartner.com/en/industries/banking-and-investment-services>
16. IBM Security. (2024). *Cost of a Data Breach Report 2024*. <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
17. International Monetary Fund. (2024). Rising Cyber Threats Pose Serious Concerns for Financial Stability. *Global Financial Stability Report*. <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2024/04/09/rising-cyber-threats-pose-serious-concerns-for-financial-stability>
18. Interpol. (2024). *Financial Crime and Ransomware Trends 2024*. <https://www.interpol.int/Crimes/Cybercrime>
19. KPMG. (2024). *Cybersecurity considerations 2024: Financial services sector*. <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/cybersecurity-considerations-2024-financial-services-sector.html>
20. Mandiant (Google Cloud). (2024). *M-Trends 2024*. <https://www.mandiant.com/m-trends>
21. Microsoft. (2024). *Digital Defense Report 2024*. <https://www.microsoft.com/en-us/security/security-insider/microsoft-digital-defense-report-2024>
22. Office of the Comptroller of the Currency. (2024). *Cybersecurity and Financial System Resilience Report 2024*. <https://www OCC.treas.gov/publications-and-resources/publications/cybersecurity-and-financial-system-resilience/files/pub-2024-cybersecurity-report.pdf>
23. Picus Security. (2024). *Financial Services Cybersecurity: 2024 Performance in Banking, Financial Services, and Insurance (BFSI)*. <https://www.picussecurity.com/resource/blog/financial-services-cybersecurity-performance-2024>
24. S&P Global. (2024). *Cyber Risk Insights: Financial Services Sector*. <https://www.spglobal.com/ratings/en/research-insights/topics/cyber-risk>
25. Thales. (2024). *2024 Thales Data Threat Report*. <https://cpl.thalesgroup.com/data-threat-report>
26. Verizon. (2024). *2024 Data Breach Investigations Report (DBIR)*. <https://www.verizon.com/business/resources/reports/dbir/>

URBAN MOŽEK.

Povzetek: Umetna inteligenca (v nadaljevanju UI) v zadnjih letih postaja ključen dejavnik preobrazbe prodajnih procesov v različnih panogah. Podjetja se soočajo z naraščajočo kompleksnostjo trgov, večjimi količinami podatkov ter vse zahtevnejšimi pričakovanji kupcev, kar presega zmožnosti tradicionalnih prodajnih pristopov. Namen strokovnega članka je analizirati vlogo in uporabnost umetne inteligence v prodaji, s posebnim poudarkom na napovedovanju prodaje, personalizaciji prodajnih aktivnosti ter podpori strateškemu odločanju.

Članek temelji na analizi strokovne in znanstvene literature ter primerov dobrih praks. Ugotovitve kažejo, da umetna inteligenca pomembno prispeva k večji natančnosti prodajnih napovedi, optimizaciji prodajnih strategij in izboljšanju odnosa s strankami. Kljub temu uporaba UI odpira tudi vprašanja glede kakovosti podatkov, razločljivosti modelov in vloge človeka v prodajnih procesih. Članek zaključuje, da umetna inteligenca ne nadomešča prodajnih strokovnjakov, temveč deluje kot ključno podporno orodje za učinkovitejše in bolj informirano odločanje.

Ključne besede: umetna inteligenca, prodaja, napovedovanje prodaje, avtomatizacija, personalizacija.

UPORABA UMETNE INTELIGENCE NA PODROČJU PRODAJE

Uvod

Prodaja predstavlja eno temeljnih funkcij poslovanja, saj neposredno vpliva na prihodke, rast podjetja in njegovo konkurenčnost. V sodobnem poslovnem okolju se prodajne organizacije soočajo z izrazito dinamiko trga, hitro spreminjajočimi se potrebami kupcev ter naraščajočo količino razpoložljivih podatkov. Tradicionalni prodajni pristopi, ki temeljijo predvsem na izkušnjah prodajalcev, intuiciji in osnovni analizi zgodovinskih podatkov, pogosto ne zagotavljajo več zadostne natančnosti in odzivnosti (Mustafa, 2023).

Digitalizacija poslovanja je prinesla številne informacijske sisteme, kot so sistemi za upravljanje odnosov s strankami (CRM) in sistemi za načrtovanje virov podjetja (ERP), ki ustvarjajo velike količine podatkov. Brez ustreznih analitičnih orodij ti podatki pogosto ostajajo neizkoriščeni ali uporabljeni zgolj delno. V tem kontekstu se umetna inteligenca pojavlja kot ena najpomembnejših tehnoloških inovacij, ki omogoča obdelavo obsežnih podatkovnih nizov, prepoznavanje kompleksnih vzorcev ter podporo odločanju v realnem času (Russell & Norvig, 2020).

Umetna inteligenca v prodaji omogoča avtomatizacijo rutinskih opravil, poglobljeno analizo vedenja kupcev, personalizacijo prodajnih pristopov ter natančnejše napovedovanje prodaje. S tem podjetjem pomaga izboljšati učinkovitost prodajnih procesov, povečati zadovoljstvo strank in dolgoročno okrepiti konkurenčno prednost (Jain, 2025).

Namen članka

Namen strokovnega članka je celovito predstaviti vlogo umetne inteligence na področju prodaje ter analizirati njene ključne učinke na sodobne prodajne procese. Poseben poudarek je namenjen napovedovanju prodaje z uporabo umetne inteligence, saj to področje pomembno vpliva na strateško načrtovanje, upravljanje zalog, cenovne politike in dolgoročno poslovno uspešnost podjetij.

Članek združuje teoretične koncepte umetne inteligence s praktičnimi primeri uporabe v prodaji in financah ter izpostavlja tako prednosti kot tudi omejitve uvajanja UI v prodajne organizacije.

Raziskovalno vprašanje

Osrednje raziskovalno vprašanje članka je: »Kako umetna inteligenca vpliva na prodajne procese in na kakšen način prispeva k večji učinkovitosti, natančnosti napovedovanja ter uspešnosti prodaje«?

Na podlagi tega vprašanja članek obravnava tudi naslednja podvprašanja:

- kako se prodajni procesi spreminjajo z uvedbo umetne inteligence,
- kakšne so razlike med tradicionalnim in UI-podprtim napovedovanjem prodaje,
- kateri izzivi spremljajo uporabo umetne inteligence v prodaji.

Osnovni pojmi in značilnosti umetne inteligence

Umetna inteligenca je interdisciplinarno področje računalništva, ki se ukvarja z razvojem sistemov, sposobnih izvajanja nalog, ki običajno zahtevajo človeško inteligenco, kot so učenje, sklepanje, razumevanje naravnega jezika in reševanje problemov. Po opredelitvi Russell in Norvig (2020) umetna inteligenca proučuje inteligentne agente, ki zaznavajo svoje okolje in delujejo na način, ki povečuje verjetnost doseganja zastavljenih ciljev.

Strojno učenje in globoko učenje

V središču sodobne umetne inteligence sta strojno učenje in globoko učenje. Strojno učenje omogoča sistemom, da se učijo iz podatkov brez neposrednega programiranja, medtem ko globoko učenje temelji na večplastnih nevronske mrežah, ki posnemajo delovanje človeških možganov. Razvoj globokega učenja je omogočil pomembne preboje na področjih prepoznavanja vzorcev, napovedovanja in analitike, kar je bistveno vplivalo tudi na poslovne procese (Goodfellow, Bengio & Courville, 2016).

Značilnosti in vloga umetne inteligence v prodaji

Za uporabo umetne inteligence v prodaji so posebej pomembne naslednje značilnosti:

- sposobnost obdelave velikih količin podatkov iz različnih virov,
- sprotno prilagajanje modelov novim podatkom,
- prepoznavanje kompleksnih in skritih vzorcev,
- avtomatizacija analitičnih in poročevalskih nalog,
- podpora odločanju v realnem času.

Te lastnosti omogočajo, da umetna inteligenca presega omejitve tradicionalnih analitičnih pristopov in predstavlja temelj za sodobno, podatkovno podprto prodajo.

Umetna inteligenca ima v sodobni prodaji predvsem vlogo katalizatorja sprememb, saj omogoča prehod od tradicionalnih, pretežno reaktivnih prodajnih pristopov k podatkovno podprti, proaktivni in strateško usmerjeni prodaji. Prodajni procesi, ki so bili v preteklosti močno odvisni od osebnih izkušenj prodajalcev in ročne analize podatkov, se z uvedbo UI vse bolj opirajo na napredne analitične modele in avtomatizirane odločitvene mehanizme (Jain, 2025).

Digitalizacija je ustvarila temelj za uporabo umetne inteligence v prodaji. Sodobna podjetja uporabljajo različne informacijske sisteme, kot so CRM, ERP in sistemi za upravljanje trženjskih kampanj, ki generirajo velike količine podatkov o strankah, prodajnih aktivnostih in tržnih razmerah. Brez naprednih analitičnih orodij ti podatki pogosto ostajajo neizkoriščeni ali uporabljeni zgolj za osnovno poročanje (Mustafa, 2023).

Umetna inteligenca omogoča povezovanje in analizo podatkov iz različnih virov ter njihovo pretvorbo v uporabne informacije. Na ta način prodajne organizacije pridobijo celovit vpogled v prodajne tokove, vedenje kupcev in učinkovitost prodajnih strategij. Digitalizirani in z UI podprti prodajni procesi so bolj pregledni, hitrejši in manj dovzetni za napake, ki so posledica ročnega dela (Mustafa, 2023).

Ena ključnih prednosti umetne inteligence v prodaji je omogočanje proaktivnega pristopa. Tradicionalna prodaja se pogosto odziva na že nastale spremembe na trgu, kot so padec povpraševanja ali izguba strank. UI pa omogoča zgodnje prepoznavanje trendov, sprememb v vedenju kupcev in potencialnih tveganj. Z analizo zgodovinskih in sprotih podatkov umetna inteligenca napoveduje prihodnje prodajne rezultate, identificira priložnosti za rast ter opozarja na morebitne težave, še preden se te izrazijo v dejanskih poslovnih rezultatih. Takšen pristop podjetjem omogoča pravočasno prilagajanje prodajnih strategij, cenovne politike in trženjskih aktivnosti (Mustafa, 2023).

Umetna inteligenca pomembno vpliva tudi na način dela prodajnih ekip in vodstva. Z avtomatizacijo rutinskih nalog, kot so priprava poročil, analiza uspešnosti in posodabljanje napovedi, UI razbremenjuje prodajalce administrativnega dela. To jim omogoča, da se osredotočijo na dejavnosti z večjo dodano vrednostjo, kot so grajenje odnosov s strankami, pogajanja in razvoj dolgoročnih partnerstev.

Za vodstvo podjetij UI predstavlja ključno podporo pri strateškem odločanju. Natančnejše napovedi, simulacije različnih scenarijev in sprotni vpogledi v stanje prodaje omogočajo bolj informirane in pravočasne odločitve, kar povečuje konkurenčnost podjetja (Mustafa, 2023).

Avtomatizacija in personalizacija prodajnih procesov z umetno inteligenco

Umetna inteligenca v prodaji ne prispeva zgolj k boljšemu odločanju, temveč tudi k avtomatizaciji in personalizaciji prodajnih aktivnosti. Ti dve področji sta ključni za izboljšanje učinkovitosti in uporabniške izkušnje v sodobnem poslovnem okolju.

Avtomatizacija prodajnih aktivnosti

Avtomatizacija predstavlja eno najvidnejših koristi uporabe umetne inteligence v prodaji. UI omogoča avtomatizacijo številnih procesov, kot so:

- komunikacija s strankami prek klepetalnih robotov,
- obdelava naročil in spremljanje njihovega statusa,
- upravljanje reklamacij in vračil,
- priprava prodajnih poročil in analiz.

Avtomatizirani sistemi delujejo neprekinjeno in z visoko stopnjo natančnosti, kar zmanjšuje možnost napak in izboljšuje odzivnost podjetja. Poleg tega avtomatizacija omogoča boljšo razporeditev človeških virov in znižanje operativnih stroškov (Nanonets, 2023; Barik, 2023).

Personalizacija prodaje in uporabniške izkušnje

Personalizacija je eden ključnih trendov sodobne prodaje, saj kupci pričakujejo prilagojene ponudbe in individualen pristop. Umetna inteligenca omogoča personalizacijo na podlagi analize vedenja kupcev, njihove nakupne zgodovine, interesov in interakcij s podjetjem. Algoritmi strojnega učenja ustvarjajo personalizirane ponudbe, priporočila izdelkov in ciljno usmerjene trženjske kampanje. Takšen pristop povečuje verjetnost nakupa, krepi zvestobo strank in izboljšuje celotno uporabniško izkušnjo (Brill, 2018; Patel, 2024).

Napovedovanje prodaje z uporabo umetne inteligence

Napovedovanje prodaje predstavlja eno ključnih nalog v prodajnem in strateškem upravljanju podjetij, saj neposredno vpliva na načrtovanje prihodkov, upravljanje zalog, kadrovske odločitve in trženjske aktivnosti. Natančne prodajne napovedi omogočajo podjetjem, da se na prihodnje razmere pripravijo proaktivno in zmanjšajo negotovost v poslovanju (Mustafa, 2023).

Pomen napovedovanja prodaje

Napovedovanje prodaje temelji na ocenjevanju prihodnjih prodajnih rezultatov na podlagi pretekle uspešnosti, trenutnih tržnih trendov in zunanjih dejavnikov, kot so gospodarske razmere in sezonskost. Na sodobnih, hitro spreminjajočih se trgih napovedovanje prodaje ne predstavlja več zgolj projekcije števil, temveč pomembno strateško orodje, ki usmerja poslovne odločitve (SAP, 2025).

Natančne napovedi omogočajo:

- učinkovitejše upravljanje zalog,
- boljše finančno in proračunsko načrtovanje,
- optimizacijo trženjskih kampanj,
- pravočasno prilagajanje prodajnih strategij.

Tradicionalni pristopi k napovedovanju prodaje

Tradicionalni modeli napovedovanja prodaje se večinoma opirajo na ročno analizo zgodovinskih podatkov, statistične metode in izkušnje prodajnih strokovnjakov. Med najpogostejše uporabljene metode so časovne vrste, drseča povprečja in linearne projekcije, ki pomagajo prepoznati osnovne trende v podatkih (Jain, 2023).

Takšni pristopi imajo več omejitev:

- močno so odvisni od kakovosti zgodovinskih podatkov,
- težko upoštevajo večje število spremenljivk hkrati,
- slabo se prilagajajo nenadnim spremembam na trgu,
- vključujejo visoko stopnjo subjektivne presoje, kar povečuje tveganje napak.

Z naraščajočo kompleksnostjo trgov in količino razpoložljivih podatkov tradicionalni modeli pogosto ne zagotavljajo več zadostne natančnosti (Mustafa, 2023).

Napovedovanje prodaje z umetno inteligenco

Umetna inteligenca prinaša bistveno drugačen pristop k napovedovanju prodaje. Namesto ročne obdelave podatkov in statičnih modelov UI uporablja napredne algoritme strojnega in globokega učenja, ki omogočajo obdelavo velikih količin podatkov iz različnih virov v realnem času (Goodfellow, Bengio in Courville, 2016).

Modeli umetne inteligence pri napovedovanju prodaje vključujejo:

- zgodovinske prodajne podatke,
- podatke iz CRM in ERP sistemov,
- vedenje kupcev,
- tržne in panožne trende,
- zunanje dejavnike, kot so vreme, gospodarski kazalniki in dogodki.

Ključna prednost UI je njena sposobnost sprotnega učenja in prilagajanja. Napovedi se samodejno posodablja ob prihodu novih podatkov, kar omogoča večjo natančnost in odzivnost v primerjavi s tradicionalnimi metodami (SAP, 2025).

Prednosti umetne inteligence v primerjavi s tradicionalnimi metodami

Uporaba umetne inteligence pri napovedovanju prodaje prinaša številne prednosti (Mustafa, 2023).:

- večjo natančnost napovedi, saj UI prepozna kompleksne vzorce, ki jih človeški analitiki pogosto spregledajo,
- avtomatizacijo procesov, kot so čiščenje podatkov, analiza trendov in priprava poročil,
- zmanjšanje človeških napak, povezanih z ročnimi izračuni in subjektivnimi ocenami,
- večjo prilagodljivost, saj se modeli UI sproti učijo iz novih podatkov in se prilagajajo spremembam na trgu.

Raziskave kažejo, da podjetja z uporabo umetne inteligence izboljšajo natančnost napovedovanja prodaje za 20–50 %, hkrati pa zmanjšajo stroške zalog in administrativne stroške (Konica Minolta, 2025).

Poslovni primeri uporabe umetne inteligence pri napovedovanju prodaje

Uporaba umetne inteligence pri napovedovanju prodaje ni omejena zgolj na teoretične modele, temveč je vse bolj prisotna v praksi različnih panog. Podjetja uporabljajo UI za izboljšanje natančnosti napovedi, optimizacijo zalog, upravljanje tveganj in podporo strateškemu odločanju. Primeri iz prakse potrjujejo, da UI omogoča bistveno boljše poslovne rezultate v primerjavi s tradicionalnimi metodami napovedovanja (Mustafa, 2023).

V maloprodaji in e-poslovanju umetna inteligenca omogoča napredno napovedovanje povpraševanja na podlagi analize zgodovinskih prodajnih podatkov, vedenja kupcev, sezonskih nihanj in zunanjih dejavnikov. Veliki spletni trgovci uporabljajo modele UI za napovedovanje prodaje posameznih izdelkov, kar omogoča optimizacijo zalog in zmanjševanje stroškov presežnih ali manjkajočih zalog (Jain, 2023).

Takšni sistemi omogočajo tudi prilagajanje ponudbe glede na regionalne značilnosti in vedenje kupcev, kar dodatno povečuje učinkovitost prodajnih strategij (SAP, 2025).

Umetna inteligenca se pogosto uporablja za analizo podatkov iz CRM-sistemov z namenom napovedovanja uspešnosti prodajnega lijaka. Na podlagi zgodovine poslov, vedenja strank in aktivnosti prodajnikov UI ocenjuje verjetnost sklenitve posameznega posla ter časovni okvir njegove realizacije (Mustafa, 2023).

Takšen pristop omogoča prodajnim ekipam, da se osredotočijo na najbolj perspektivne priložnosti in učinkoviteje razporedijo svoje vire. Poleg tega UI podpira identifikacijo priložnosti za dodatno in navzkrižno prodajo, kar povečuje skupno vrednost strank.

Pomemben primer uporabe umetne inteligence pri napovedovanju prodaje in prihodkov predstavlja finančni sektor. Po poročanju Reutersa je podjetje JPMorgan Chase uvedlo napredna orodja UI za podporo prodajnim in naložbenim odločitvam. V obdobju povečane tržne volatilnosti je uporaba UI prispevala k izboljšanju prodajnih rezultatov ter znatnim stroškovnim prihrankom, zlasti na področju preprečevanja goljufij in optimizacije trgovalnih odločitev (Konica Minolta, 2025).

Ta primer potrjuje, da umetna inteligenca ne izboljšuje zgolj natančnosti napovedovanja, temveč tudi širše poslovne rezultate in odpornost podjetij na tržna nihanja.

Omejitve in tveganja napovedovanja prodaje z umetno inteligenco

Kljub številnim prednostim uporaba umetne inteligence pri napovedovanju prodaje prinaša tudi določene omejitve in tveganja, ki jih morajo podjetja upoštevati pri njeni implementaciji. Učinkovitost modelov UI je neposredno odvisna od kakovosti vhodnih podatkov.

Napačni, nepopolni ali pristranski podatki lahko vodijo do zavajajočih napovedi in napačnih poslovnih odločitev. Poleg tega številna podjetja nimajo na voljo dovolj obsežnih in strukturiranih podatkovnih nizov, kar omejuje zmožnost učenja modelov UI (Jain, 2023).

Številni modeli umetne inteligence, zlasti tisti, ki temeljijo na globokem učenju, delujejo kot t. i. »črne skrinjice«. To pomeni, da je proces odločanja težko razložiti, kar zmanjšuje zaupanje uporabnikov in otežuje nadzor nad sprejetimi odločitvami (Russell & Norvig, 2020).

Čeprav UI omogoča napredno analizo trendov, se modeli pogosto težko prilagajajo izrednim dogodkom, kot so gospodarske krize, geopolitični pretresi ali nenadne spremembe v vedenju kupcev. Takšni dogodki lahko presegajo vzorce, prisotne v zgodovinskih podatkih, kar zmanjšuje zanesljivost napovedi (Mustafa, 2023).

Zaključek in odgovor na raziskovalno vprašanje

Namen članka je bil predstaviti vlogo umetne inteligence v sodobnih prodajnih procesih ter oceniti njen vpliv na učinkovitost prodaje, zlasti na področju napovedovanja prodaje. Osrednje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na vpliv umetne inteligence na prodajne procese in njeno prispevanje k večji natančnosti, učinkovitosti in uspešnosti prodaje.

Ugotovitve raziskave kažejo, da umetna inteligenca pomembno izboljšuje prodajne procese, predvsem z natančnejšim napovedovanjem prodaje, avtomatizacijo rutinskih nalog in personalizacijo prodajnih aktivnosti. V primerjavi s tradicionalnimi metodami UI omogoča obdelavo večjih količin podatkov, sprotno prilagajanje modelov ter boljše prepoznavanje tržnih trendov. Ključna ugotovitev raziskave je, da umetna inteligenca ne nadomešča prodajnih strokovnjakov, temveč deluje kot podporno orodje za bolj informirano odločanje.

Rezultati so skladni z zastavljenimi cilji raziskave, vendar ima raziskava tudi določene omejitve. Temelji predvsem na analizi strokovne literature in primerov dobrih praks, zato ugotovitev ni mogoče neposredno posplošiti na vsa podjetja ali panoge. Prav tako so obravnavani predvsem primeri iz tehnološko bolj razvitih okolij. Ugotovitve so primerljive z obstoječimi študijami, ki poudarjajo pozitivne učinke umetne inteligence na prodajno napovedovanje in učinkovitost poslovanja. Raziskava dodatno izpostavlja pomen človeške presoje in etičnega upravljanja umetne inteligence, kar predstavlja pomemben vidik sodobne prodaje.

Rezultati opozarjajo na pomanjkljivosti v praksi, kot so nezadostna kakovost podatkov, pomanjkanje znanja zaposlenih ter omejena razločljivost modelov umetne inteligence. Za učinkovitejšo uporabo UI se podjetjem priporoča vlaganje v podatkovno infrastrukturo, izobraževanje zaposlenih in postopno uvajanje tehnologije. Pomembno vlogo ima tudi država, ki lahko z ustreznimi smernicami in podporo spodbuja odgovorno uporabo umetne inteligence.

Za nadaljnje raziskave bi bile smiselne empirične analize, ki bi podrobneje preučile vpliv umetne inteligence na prodajne rezultate in vlogo zaposlenih. Sklepno lahko ugotovimo, da umetna inteligenca predstavlja pomembno podporo sodobni prodaji, njen uspeh pa je odvisen od kakovosti podatkov, ustreznega znanja uporabnikov in aktivne vloge človeka.

Viri in literatura:

1. Barik, L. (2023). Leveraging AI for Powerful Product Recommendations in E-commerce. <https://www.typof.com/blog/leveraging-ai-for-powerful-product-recommendations-in-e-commerce>
2. Brill, T. (2018). Siri, Alexa, and other Digital Assistants: A study of Customer Satisfaction With Artificial Intelligence. University of Dallas.
3. Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). Deep learning. MIT Press.
4. Jain, T. (2025). Generative AI for Sales Team in 2025: What & Why?. Enthu.ai. <https://enthu.ai/blog/generative-ai-for-sales-team/>
5. Jain, V. (2023). The role of AI in Forecasting and Where It Falls Short. Association for Financial Professionals. <https://www.financialprofessionals.org/training-resources/resources/articles/Details/the-role-of-ai-in-forecasting-and-where-it-falls-short>
6. Konica Minolta. (2025). What is an AI forecast – and why is automation in sales worthwhile?. <https://bts.konicaminolta.eu/bt-en/bts-blog/bts-blog/what-is-an-ai-forecast-and-why-is-automation-in-sales-worthwhile>
7. Mustafa, S. (2023). The role of artificial intelligence in sales forecasting and financial decision-making. Master's thesis.
8. Nanonets. (2023). Implement automated order processing to delight customers. <https://nanonets.com/blog/automated-order-processing/>
9. Patel, R. (2024). How We Built PickyPilot to Reach More Users and Enhance Product Selection by 40%. Spaceo technologies. <https://www.spaceo.ai/blog/ai-driven-product-recommendation-with-pickypilot/>
10. Russell, S., & Norvig, P. (2020). Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.). Pearson.
11. SAP. (2025). How AI is redefining sales forecasting. <https://www.sap.com/resources/how-ai-redefines-sales-forecasting>

URŠKA STARC

Povzetek: V prispevki sem obravnavala odnose z javnostmi na Ministrstvu za finance. Odnosi z javnostmi so pomembna vez v komunikaciji med odločevalci in javnostjo. S pomočjo svetovalcev z javnostmi se informacije prenesejo širši javnosti na način, da jih le ti razumejo in jim koristijo. V članku je zajet pregled delovanja Ministrstva za finance v povezavi z nalogami Službe za odnose z javnostmi in protokol. Skozi pregled vsebine se izkaže, da je Služba za odnose z javnostjo pomemben člen med ministrstvom, Uradom za komuniciranje in javnostjo. Prav tako je pomembno, da so informacije objavljene pravočasno, na pravih mestih in primerno javnosti, ki jo nagovarjajo.

Ključne besede: odnosi z javnostmi in protokol, Ministrstvo za finance, gov.si, finančni petek.

UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI NA MINISTRSTVU ZA FINANCE

Uvod

Delovanje organizacij, tako zasebnih kot javnih je odvisno od mnogih dejavnikov. Od postavljene vizije in strategije, ki se odražata v praksi, ko se organizacija razvija, posluje, se preoblikuje do komuniciranja s svojimi strankami ali javnostmi. Če se osredotočimo na javni sektor oziroma državno upravo je njen namen zagotavljati javne storitve vsem državljanom ne glede na njihov status in materialni položaj.

Vladne institucije vodijo politiko države, odločajo o poti, ki jo bomo prehodili in skrbijo za njen napredek. Ključno vlogo pri ozaveščanju javnosti o teh korakih pa imajo službe za odnose z javnostmi. So vez, ki odločitve oblasti predstavijo javnosti, na način, da jo le te razumejo. Komunikacija mora biti verodostojna, transparentna in jasna. Svetovalci z odnosi z javnostmi se morajo pri svojem delu povezovati s strokovnimi službami, kontinuirano izobraževati in opravljati analizo svojega dela.

V tem delu sem raziskovala ali so odnosi z javnostmi na Ministrstvu za finance pomemben člen v komunikaciji navzven, še posebej, ker ima področje financ veliko področji, ki so specifična in pogosto težje razumljiva splošni javnosti. Zanimalo me je ali je v objavah uporabljen razumljiv jezik in kateri so alternativne oblike besedilnih objav.

Kakšna je vloga odnosov z javnostjo in protokol?

Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem. Slednje sestavljajo skupine ljudi, ki (lahko) vplivajo na organizacijo ali ona nanje (Gruban et al., 1997) in tako odnosi z javnostjo sodijo med najpomembnejša opravila vodstva vsake organizacije (Gruban idr., 1997).

Vplivanje, vključevanje in gradnja odnosov s ključnimi deležniki in zainteresirano javnostjo niso edini dejavniki odnosov z javnostmi, pomembni so tudi drugi vidiki:

- spremljanje javnega mnenja, stališč in vprašanj, ki vplivajo na delovanje organizacije;
- svetovanje vodstvu organizacije grede komuniciranja sprejetih odločitev z javnostim;
- kontinuirano vrednotenje komuniciranja;
- kontinuirano izvajanje aktivnosti za vplivanje na javno mnenje ali njegovo dožemanje;
- upravljanje z zaposlenimi, ki vključuje izobraževanja, usposabljanja in
- nadzor nad ustvarjanjem vsebin (Public Relations Society of America Inc., 2026).

Tako so odnosi z javnostjo panoga, ki se ukvarja z ugledom organizacije, s ciljem doseči razumevanje in podporo zanje (Theaker idr., 2004).

Učinkoviti in sodobni odnosi z javnostmi so pomemben del vsake demokratične vlade. Delovanje vlade mora biti predstavljeno na način, da le ta zagotovi ustrezen pretok informacij preko ustreznih kanalov. Ker naj bi bila naloga vlade izvajati politiko države, je potem njena dolžnost, da svoje odločitve in aktivnosti tudi korektno predstavlja svojim javnostim, med katere ne štejemo samo medijev temveč zelo širok spekter različnih notranjih in zunanjih javnosti (Serajnik Sraka & Vidrih, 2001).

Naloga javnega sektorja je zagotavljanje storitev državljanom in poslovnim subjektom, da le ti lahko izvajajo potrebne aktivnosti za vsakodnevno življenje in izvajanje poslovnih dejavnosti (npr. zdravstveno, pokojninsko in socialno varstvo, ipd.) (Serajnik Sraka & Vidrih, 2001).

Posebnost javnega sektorja je tudi lastništvo, saj v javnem sektorju zaradi strateškega pomena javnih dobrin le teh ne moremo prenašati, kot je to v zasebnem sektorju z uporabi instituta lastninske pravice. Javne dobrine so javna last, katere upravlja država neprofitno, gospodarno in ekonomično. (Serajnik Sraka & Vidrih, 2001).

Za zagotavljanje javnosti dela vlade in obveščanje domače javnosti o delu predsednika vlade in ministrstev skrbi Urad za komuniciranje (v nadaljevanju UKOM), ki je samostojna strokovna služba Vlade Republike Slovenije. V njihov delokrog sodi tudi priprava in izvajanje komunikacijskih kampanj o najpomembnejših projektih vlade. UKOM zagotavlja strokovno podporo svetovalcu odnosov z javnostjo Vlade RS, službam za odnose z javnostmi na ministrstvih, vladnih službah in uradih ter nudi komunikacijsko podporo pri večjih državnih dogodkih, kot so državniški obiski, mednarodna srečanja in konference na najvišji ravni. Med ostale naloge sodijo še načrtovanje in izvajanje promocijske dejavnosti države ter izvajanje aktivnosti, povezanih z neposrednim komuniciranjem vlade z državljani. V sodelovanju z vladnim predstavnikom za odnose z javnostmi usklajujejo delovanje svetovalcev za odnose z javnostmi na posameznih ministrstvih, vladnih službah in uradih (Urad vlade za komuniciranje, 2026).

V Sloveniji deluje 19 ministrstev, ki pokrivajo vsebinsko različna delovna področja. Vsako od ministrstev pokriva izvajanje več področji. Ministrstvo vodi ministrica ali minister, ki izdaja predpise in druge akte (npr. pravilnike, navodila) ter sprejema odločitve z delovnega področja ministrstva (Urad vlade za komuniciranje, 2026).

Ministrstvo za finance (v nadaljevanju MF) pokriva področja zakladništva, javnega računovodstva, javnih financ, državnega proračuna, javnih naročil, davčnega in carinskega sistema, javnofinančnih prihodkov in finančnega sistema, finančnega premoženja, poroštev, zadolževanja javnega sektorja, javno-zasebnega partnerstva, preglednosti finančnih odnosov, preprečevanja in odkrivanja pranja denarja, prirejanja iger na srečo, državnih pomoči ter makroekonomskih gibanj in analiz (Ministrstvo za finance, 2026).

Trenutno vodstvo ministrstva obsega ministra in štiri državne sekretarke. Vsaka izmed državnih sekretark pokriva določena področja za:

- fiskalno politiko, proračun in javno računovodstvo,
- finančni sistem,
- javno premoženje ter splošne in pravne zadeve,
- davke, carine in druge dajatve ter izboljšanje učinkovitosti javne porabe.

V okviru MF delujejo tudi organi v sestavi, in sicer Urad RS za preprečevanje pranja denarja, Urad RS za nadzor proračuna, Finančna uprava RS, Uprava RS za javna plačila in Urad RS za okrevanje in odpornost. Agencije in sklade pa zajemajo Agencija za zavarovalni nadzor, Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, Agencija za trg vrednostih papirjev, Agencija za javni nadzor nad revidiranjem, Sklad RS za nasledstvo. Agencije delujejo kot osebe javnega prava, ki opravljajo regulatorne, razvojne ali strokovne naloge v javnem interesu in so pri izvajanju nalog samostojne (Ministrstvo za finance, 2026).

Spremljanje dela MF preko enotnega spletnega mesta GOV.SI

GOV.SI je osrednje spletno mesto državne uprave s predstavitvenimi vsebinami vlade, ministrstev, organov v sestavi, vladnih služb in upravnih enot. Ključna naloga enotnega spletnega mesta je, da uporabniku enotno, razumljivo in jasno predstavi delovanje državne uprave na različnih vsebinskih področjih (Urad vlade za komuniciranje, 2026).

Tako GOV.SI omogoča vsem, ki želijo biti o delovanju organom sproti obveščeni, da vsakokrat, ko je objavljena nova novica izbranega organa državne uprave, le to prejmejo na e-poštni naslov, ob upoštevanju, da so se predhodno na obvestila prijavili (Urad vlade za komuniciranje, 2026). Spletno mesto GOV.SI je zavezano k varovanju podatkov ter zagotavljanju varnosti in zaupnosti. Vsebinski koordinator osrednjega spletnega mesta državne uprave GOV.SI je UKOM, ki je upravljavec zbirke prejemnikov e-poštnih obvestil o novih objavah. Osebnostne podatke (naslov elektronske pošte) obdelujejo na podlagi posameznikove privolitve, skladno z točko a) prvega odstavka člena 6 Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov (Urad vlade za komuniciranje, 2026).

Vsebine spletnega mesta GOV.si so organizirane v vsebinske sklope, kar pomeni, da uporabnik išče rezultate po vsebini in mu ni treba vedeti, katero ministrstvo je za vsebino odgovorno. Tako je omogočeno, da se med seboj povezujejo teme, ki so skupne različnim ministrstvom oz. organom, kar vodi k celovitejšim vsebinskim sklopom. Vsebine so vnesene na enem in prikazane na več mestih, kar vpliva na manjšo možnost napak, zbirke pa povečujejo transparentnost delovanja državne uprave (Innovatif, 2020).

Upravljanje odnosov z javnostmi na MF

Uradna spletna stran MF je dosegljiva na enotnem spletnem mestu GOV.SI. Vse informacije o delovanju ministrstva so sistematično zajete v zavihkih novice, teme in projekti, storitve, javne objave, zakonodajo in o ministrstvu. Na podlagi prenove spletnih mest je sedaj enaka struktura in grafična podoba za uporabnika enostavnejša saj mu omogoča, da na vseh spletnih straneh ministrstev, organov v sestavi, uradih in upravnih enotah, dobi informacije na pričakovanem mestu. Informacije se tako iščejo hitreje in uporabniku lahko dajo občutek zanesljivosti pri iskanju.

Na MF za odnose z javnostmi skrbi Služba za odnose z javnostmi in protokol, ki je neposredno odgovorna ministru. Vodi jo vodja službe za odnose z javnostmi v kateri so zaposleni še svetovalci za odnose z javnostmi.

V Službi za odnose z javnostmi in protokol obveščajo predstavnike medijev in preostalo javnost o aktualnem dogajanju na področju dela ministrstva. Pri tem sodelujejo tudi z organi v sestavi in drugimi ministrstvi in organi ter institucijami. Skrbijo za protokolarne aktivnosti in mednarodne obveznosti na nivoju ministrstva (Ministrstvo za finance, 2026).

Služba za odnose z javnostmi in protokol strategijo komuniciranja vodi s pomočjo komunikacijskih načrtov s katerimi podrobneje določijo posamezne aktivnosti, ki so terminsko in izvedbeno opredeljene. Pomembno je, da so v komunikacijski načrt zajeti cilji komuniciranja, katere so ciljne skupine, kakšna so ključna sporočila komuniciranja in kateri so komunikacijski kanali. Še tako dobra komunikacijska strategija v praksi težko zaživi brez komunikacijskega načrta. Pri tem so v operativne naloge vključeni tako svetovalci za odnose z javnostmi kot sodelavci iz posameznih področji v okviru katerih se izvajajo promocijske aktivnosti. Komunikacijski načrt je še posebej pomemben pri promociji večjih projektov (npr. uvedba plačne reforme), v organizacijah, ker je vključenih več notranje organizacijskih enot ali več ministrstev ali so na različnih lokacijah (ministrstvo in organi v sestavi), ob vzpostavitvi novih storitev, ki zahtevajo jasno, enotno in razumljivo komunikacijo (npr. I feel Slovenia), ob večjih organizacijskih spremembah in pri neprekinjenih komunikacijah s pomembnimi skupinami (npr. sprememba števila ministrstev). Ob zaključno izvedenih promocijskih aktivnosti je potrebno opraviti analizo pripravljenega komunikacijskega načrta in dejansko izvedbo (Publica, 2026).

Statistika objav v letu 2025

Služba za odnose z javnostmi in protokol je v obdobju od 1. 1. 2025 do 27. 12. 2025 objavila 189 objav oz. novic. Po posameznih mesecih je bilo objavljeno različno število novic. Največ novic je bilo objavljenih v mesecu januarju 21, oktobru 20, septembru 19, maja 18, aprila 17 in 16 v mesecu juniju. V februarju, marcu in decembru je bilo objavljenih 14 novic. Najmanj objav je bilo v avgustu 10 in septembru 9. Število objav je tekom leta približno enakomerno porazdeljeno med meseci, izstopata le meseca avgust in september.

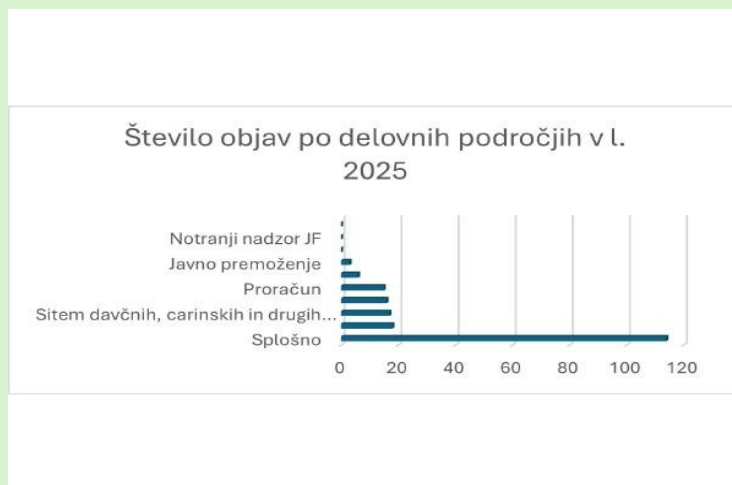


Slika 1: Število objav po mesecih za leto 2025

Vir: <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-finance/>

V mesecu avgustu je manjše število objav zaradi vladnih počitnic, v septembru pa se zaradi vračanja po počitnicah ponovno začnejo izvajati aktivnosti, ki se v številu objav odražajo v nadaljnjih mesecih.

Glede števila objav po posameznih delovnih področjih se izkaže, da je največ splošnih objav ministrstva oziroma so objave vezane na vsebine, ki se prepletajo z organi v sestavi ministrstva ali več ministrstvi. Teh objav je bilo v obdobju od 1. 1. 2025 do 27. 12. 2025 114. Sledijo objave s področja finančnega sistema (18), sistema davčnih, carinskih in drugih javnih prihodkov (17), zakladništva (16) in proračuna (15). Manjše število objav se navezuje na področji ekonomsko in fiskalno politiko (6) in javno premoženje. Brez objav so bila področja notranje revizije, notranjega nadzora javnih financ in javnega računovodstva.



Slika 2: Število objav po delovnih področjih v letu 2025

Vir: <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-finance/>

Kot izhaja iz pregleda je med splošnimi objavami največ t.i. objav Finančni petek, ki vključuje teme večje finančne pismenosti državljanov Slovenije, kateri Vlada RS in MF dajeta velik poudarek.

MF je v želji po približevanju finančnih tem najširšemu krogu ljudi v maju 2024 začel z rubriko Finančni petek, s katero vsak petek predstavi eno od tematik, ki je marsikomu manj poznana.

V začetku leta 2025 je Vlada RS sprejela Nacionalni program finančnega opismenjevanja, katerega namen je sistematično, usklajeno in ciljno usmerjeno ozaveščanje, spodbujanje in izvajanje programov finančnega opismenjevanja.

Finančno opismenjevanje je proces ozaveščanja splošnega prebivalstva o finančnih vsebinah, upravljanju svojega ali družinskega proračuna, razumevanju finančnih storitev in produktov, kako ravnati s prihranki, naložbami in kako načrtovati svojo finančno prihodnost. S pomočjo finančnega opismenjevanja se posamezniku omogoči, da bi razvil finančno ozaveščenost (Ministrstvo za finance, 2026). S pobudo se prispeva tudi k uresničevanju cilja zagotoviti kakovostno življenje za vse, ki izhaja iz Strategije razvoja Slovenije 2030. Strategija predvideva vseživljenjsko učenje naše družbe na temeljih dostopa do izobraževanja in njegovi kvaliteti, še posebej za ranljive skupine (1.2 Umestitev Državnega programa finančnega opismenjevanja, b. d., st. 26).

Za namen priprave pobude finančnega opismenjevanja je bilo v preteklosti izvedenih več raziskav, ki temeljijo na različnih metodologijah, opredelitvah in vsebinah in kažejo različne rezultate. Tako OECD raziskave o primerjavi znanja in spretnosti 15 letnikov na področjih naravoslovne, matematične in bralne pismenosti pokazala, da slovenski dijaki dosegajo povprečne rezultate finančne pismenosti na ravni OECD držav. Navedeno lahko pomeni, da se slovenski dijaki že dokaj zgodaj srečajo s finančnimi temami, ki jih nekaj vključuje izobraževalni sistem. Predpostavljam, pa da večina znanja o teh temah izhaja iz družinskega okolja in vključenosti v družinski proračun. V raziskavi Euro barometra 37 odstotkov Slovencev razume kaj pomeni sprejemanje finančnih odločitev, kar je nekoliko več kot je EU povprečje (32 odstotkov). Je pa raziskava pokazala, da kar 22 odstotkov Slovencev ne razume osnov delovanja bank. Predpostavljam, da je slednje nižje povprečje od EU v specifičnosti tema, ki ne vpliva na finančne in varčevalne navade ljudi (Vlada Republike Slovenije, 2025).

Tako se MF v delu nacionalnega programa finančne pismenosti aktivno vključuje s tedenskim obveščanjem javnosti preko izbranih vsebin Finančni petek, ki je dostopen na socialnih omrežjih in spletni strani MF in portalu gov.si, kjer so zbrane vse novice.

Služba za odnose z javnostjo in protokol v sodelovanju z UKOM-om ob koncu vsakega leta pripravi grafično in pisno predstavitev ključnih podatkov o pripravi državnega proračuna za leto 2026. V predstavitvi so zajeta ključna področja, ki omogočajo delovanje države in njen

napredek, so se pa pripravi tokratnega proračuna soočali z nestabilnim okoljem, zaradi zaostrenih geopolitičnih, gospodarskih in varnostnih razmer (Ministrstvo za finance, 2025). Sodelovanje z UKOM-om kaže na to, da MF, kot nosilno ministrstvo za pripravo državnega proračuna sodeluje s celotno Vlado RS pri usklajevanju in pripravi ter komuniciranju z javnostjo.

Služba z odnose z javnostmi in protokol v sodelovanju z notranje organizacijskimi enotami aktivno pristopa k predstavitvi finančnih tem na poljuden način. Želja je, da se finance približajo vsem državljanom, tudi najmlajšim, da lahko tudi osnovnošolci razumejo, kaj je državni proračun in za kaj ga porabimo (Ministrstvo za finance, 2025).

Tako na poljuden način pojasnijo, da država zbere in porabi denar na podoben način kot v družini. Nekaj denarja dobi, ko v trgovini kupimo izdelke, ko gremo na bencinske servise in napolnimo naša prevozna sredstva z gorivom, da se lahko peljemo na izlet. Nekaj denarja dobimo tudi, ker sodelujemo z drugimi državami v Evropi. Denar, ki ga država dobi, ga porabi za plačilo učiteljev, zdravnikov, medicinskih sester, gasilcev in vojak. Vsi ti skrbijo, da se izobrazimo, nas pozdravijo ko smo bolni, nas rešujejo, če smo udeleženi v prometni nesreči in nas varujejo. Da pa država lahko vse to naredi mora imeti načrt kako bo denar zbrala in porabila. Pomembo je, da država načrtuje, da ji denarja ne zmanjka, če pa se to zgodi, si ga mora izposoditi in na koncu tudi vrniti (Ministrstvo za finance, 2025).

Predstavitev državnega proračuna za otroke je v obliki stripa, kar je inovativen pristop, ki je mlajšim bolj razumljiv, saj v kombinaciji slik in besedila predstavi kje, kako in zakaj denar porabimo na ravni države. Razumljivost teme sem preverila pri svojem 9 letniku. Strip je najprej vizualno preletel, večjo pozornost je namenil slikam, ki so bližnje njegovim trenutnim predstavam in željam, to so slike zabavišnega parka, vojaka, gasilca in goreče hiše, ostale slike ga niso pritegnile toliko. Po hitrem pregledu stripa ga nagovorim, da ga prebere. Z razumljivostjo posamezne vsebine, ki je razdeljena na več sklopov nima težav, potrebno mu je razložiti določeno besedo ali besedno zvezo (npr. varnost, posebne rezerve, izredne razmere, poslanci, državni zbor). Ko ga vprašam, kaj opisuje strip mi pojasni, da morajo odrasli hoditi v službo, da denar zaslužijo in ga potem vrnejo nazaj državi tako, da kupimo stvari v trgovini. Ker je bil test narejen samo na enem otroku ni reprezentativen, vendar na nek način pokaže, da je ideja in izvedba dobrodošla pri spoznavanju in vpeljevanju mladih v svet finančnega opismenjevanja.

V današnjem hitrem, vizualno usmerjenem digitalnem svetu so infografike postale eno najmočnejših orodij v odnosih z javnostmi. Ponujajo učinkovit način za posredovanje zapletenih informacij v vizualno privlačni, enostavno razumljivi obliki (Admin3, 2025). Takšni prikazi prej pritegnejo našo pozornost in si jih lažje predstavljamo zato se pomembno orodje tudi v službah za odnose z javnostmi in protokol.

Med novicami MF so tako prikazani tudi interaktivni podatki o javnofinančni blagajni, državnem proračunu, virtualna podatkovna soba, prejete donacije po poplavih, izplačila po poplavih, podatki o državnih pomočeh in proračunski skladi (Ministrstvo za finance, 2026).

Prisotnost na družbenih in socialnih omrežjih

MF aktivno komunicira z javnostmi preko družbenih in socialnih omrežji, saj ima vzpostavljen Facebook profil, Instagram, Twitter račun in LinkedIn. Besedila za družbena in socialna omrežja so krajša in enostavnejša, pa še vedno objektivna in verodostojna. Zahtevnejša pojmovanja so pojasnjena tako, da objavo razumejo vsi. Pri objavljanju novic in objav je ključnega pomena strokovna komunikacija. V praksi to pomeni, da se vsebine, ki se objavijo, pripravijo in po potrebi uskladijo s strokovno službo kateri področje vsebine pripada.

Objave na Facebooku so napisane bolj poljudno, razumevajoče širšemu krogu ljudi, pogosto se osredotočajo na ljudi in skupnosti. Napisane so razumljivo. Večkrat so zapisane tudi v obliki vprašanja in v obliki video vsebine.

Za objave vsebin na Instagramu je potrebno, da so pripravljene na vizualno zanimiv način, da pritegnejo tudi tisto publiko, ki ji teme financ niso blizu.

Objave na LinkedInu so namenjene predstavitvi dela in promociji MF. V njih so predstavljeni dosežki, obisk v tujini in tuji obiski Sloveniji na področju financ, večkrat pa se LinkedIn uporabi za vabilo k prijavi na novo razpisana delovna mesta.

Zaključek

V Sloveniji so vladni odnosi z javnostmi enotno organizirani. Krovno za odnose z javnostjo skrbi UKOM, ki sodeluje s službami za odnose z javnostmi na ministrstvih, nekaterimi organi v sestavi in uradi. UKOM izvaja tudi redne usklajevalne sestanke, kje se poroča o tekočih in prihodnjih aktivnostih ter usklajuje skupne aktivnosti v primeru večjih projektov. Nekateri organi v sestavi MF nimajo svojih služb za odnose z javnostmi, kar je razumljivo, saj gre za manjše organe. Vidim pa pri tem možnost, da bi MF za te manjše organe mesečno zbiralo predloge objav, ki bi jih skupaj pregledali in se na podlagi posveta odločili ali gre za vsebine, ki bodo širši javnosti koristne in zanimive.

Postavljena organizacijska struktura, jasno razdeljene vloge in naloge, skupno sodelovanje z notranje organizacijskimi enotami je temelj za učinkovito komuniciranje. Ministrstvo za finance je v letu 2025 pripravilo številne javne objave na ključnih finančnih področjih in tudi na področjih, kjer se prepletajo z drugimi področji. Predvsem izstopa finančno opismenjevanje, z objavami »Finančni petek«, kjer se vsak petek na poljuden, bolj razumljiv in preprost način predstavi tematika iz finančnega področja. Objave so tako na družbenih in socialnih omrežjih, kot na spletni strani ministrstva in spletnem mestu gov.si.. Poudarek je tudi na predstavitvi podatkov iz poročil v infografikah, ki podatke vizualizirajo, kar objave naredijo privlačnejše in učinkovitejše. Večina objav iz dogodkov, sestankov ali srečanj je poleg besedila opremljena tudi s sliko, kar objave dodatno obogati.

Vse pomembne dogodke in novice redno objavljajo tudi na družabnih in socialnih omrežjih, upoštevajo zakonitosti le teh, npr. da so objave na Instagramu vizualno privlačne, izrazoslovje pa enostavno in jasno.

Ker smo v času pred državnoborskimi volitvami je poudarek na kvantiteti in kvaliteti objav zagotovo še višji, saj je komuniciranje v času pred volitvami ključnega pomena. Če bo javnost dobila prave in pravočasne informacije to lahko vpliva na posameznikovo odločitev kako bo volil.

V službah za odnose z javnostmi morajo konstantno strmeti z objektivnosti in verodostojnosti, saj smo prebivalci Slovenije njihova ključna javnost, ki se tudi na podlagi podanih informacij odloča o pomembnih stvareh, ki vplivajo na življenje in poslovanje.

Viri, literatura in opombe:

- Admin3. (2025). *How to use infographics in PR campaigns - Lite14 Tools & Blog*. https://lite14.net/blog/2025/01/08/how-to-use-infographics-in-pr-campaigns/#google_vignette
- Ministrstvo za finance. (2026). *Finančno opismenjevanje* | GOV.SI. <https://www.gov.si/teme/financno-opismenjevanje/>
- Gruban, B., Verčič, D., Zavrl, F., & Krajnc, B. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Pristop.
- Vlada Republike Slovenije. (2025). *I.2 Umestitev Državnega programa finančnega opismenjevanja*.
- Innovatif. (2020, december 1). *Kako spletna mesta državne uprave urediti v eno pregledno spletno mesto?* | Innovatif. <https://www.innovatif.com/sl/innsights/kako-spletna-mesta-drzavne-uprave-urediti-v-eno-pregledno-spletno-mesto/>
- Urad vlade za komuniciranje. (2026). *Ministrstva* | GOV.SI. <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/>
- Ministrstvo za finance. (2025). *Na dlani – ključni podatki o državnem proračunu za leto 2026* | GOV.SI. <https://www.gov.si/novice/2025-12-06-na-dlani-kljucni-podatki-o-drzavnem-proracunu-za-leto-2026/>
- Ministrstvo za finance. (2026). *O Ministrstvu za finance* | GOV.SI. <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-finance/o-ministrstvu/>
- Urad vlade za komuniciranje. (2026). *O spletnem mestu* | GOV.SI. <https://www.gov.si/o-spletnem-mestu/>
- Urad vlade za komuniciranje. (2026). *O Uradu vlade za komuniciranje* | GOV.SI. <https://www.gov.si/drzavni-organi/vladne-sluzbe/urad-vlade-za-komuniciranje/o-uradu/>
- Urad vlade za komuniciranje. (2026). *Obvestila o novih objavah* | GOV.SI. <https://www.gov.si/obvestila-o-novih-objavah/>
- Ministrstvo za finance. (2025). *Predstavitve državnega proračuna za otroke* | GOV.SI. <https://www.gov.si/novice/2025-01-22-predstavitev-drzavnega-proracuna-za-otroke/>
- Public Relations Society of America Inc. (2026). *About Public Relations* | PRSA. <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>
- Publica. (2026). *Priprava kolomunikacijskih načrtov in uredniških dnevnikov*. <https://www publica.si/priprava-komunikacijskih-nacrtov-in-uredniskih-dnevnikov/>
- Serajnik Sraka, N., & Vidrih, B. (2001). Vladni odnosi z javnostmi: Model organiziranosti vladnih odnosov z javnostmi v Sloveniji. *Teorija in praksa: revija za družbena vprašanja*, 38(4), 650–674.
- Ministrstvo za finance. (2026). *Služba za odnose z javnostmi in protokol* | GOV.SI. <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-finance/o-ministrstvu/sluzba-za-odnose-z-javnostmi-in-protokol/>
- Ministrstvo za finance. (2025). *Tekstovna-alternativa-Infografika-Drzavni-proracun-2026.docx*. <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.si%2Fassets%2Fministrstva%2Fmf%2Fglavno-urednistvo%2FNovice%2FDOKUMENTI%2FInfografika-2026%2FTekstovna-alternativa-Infografika-Drzavni-proracun-2026.docx&wdOrigin=BROWSELINK>
- Theaker, A., Mejak, T., & Stanek, P. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*. GV založba.
- Urad vlade za komuniciranje. (2026). *Varstvo osebnih podatkov naročnikov na obvestila o novih objavah na GOV.SI* | GOV.SI. <https://www.gov.si/obvestila-o-novih-objavah/varstvo-osebni-podatkov-narocnikov-na-obvestila-o-novih-objavah-na-gov-si/>

MIHA LUKAČEVIĆ

Povzetek: V članku je bil analiziran informacijski varnostni menedžment kot strateška funkcija upravljanja poslovnih tveganj v digitaliziranih podjetjih. Raziskava je temeljila na teoretičnem pregledu sodobne znanstvene literature s področja informacijske varnosti, celostnega upravljanja tveganj in digitalne transformacije. Ugotovljeno je bilo, da strateška integracija informacijskega varnostnega menedžmenta pomembno prispeva k zmanjševanju tveganjske izpostavljenosti podjetij ter kreptvi njihove organizacijske odpornosti in stabilnosti poslovanja.

Ključne besede: Informacije, varnost, menedžment, tveganja.

INFORMACIJSKI VARNOSTNI MENEDŽMENT KOT STRATEŠKA FUNKCIJA UPRAVLJANJA POSLOVNIH TVEGANJ V DIGITALIZIRANIH PODJETJIH

Uvod

Digitalizacija je v zadnjih desetletjih temeljito preoblikovala način delovanja sodobnih podjetij, saj je omogočila večjo učinkovitost poslovnih procesov, hitrejše odločanje in globalno povezanost. Hkrati pa je organizacije izpostavila novemu razredu tveganj, povezanih z varnostjo informacij, informacijskih sistemov in digitalne infrastrukture. Mizrak (2023) ugotavlja, da kibernetiske grožnje danes ne predstavljajo več zgolj tehničnega problema informacijskih oddelkov, temveč pomembno vplivajo na poslovno kontinuiteto, konkurenčni položaj podjetij in zaupanje deležnikov. Zaradi tega se informacijska varnost vse pogostejše obravnava kot vprašanje strateškega upravljanja in ne več kot izključno operativna ali tehnična naloga (Mizrak, 2023).

Razumevanje informacijske varnosti kot strateške teme ima tudi pomembno teoretično podlago. Blakley idr. (2001) že zgodaj poudarjajo, da je informacijska varnost v svojem bistvu oblika upravljanja informacijskih tveganj, saj so izgube zaradi razkritja, spremembe ali nedostopnosti informacij neposredno povezane z zmanjšanjem poslovne vrednosti podjetja. Po njihovem mnenju organizacije pogosto precenjujejo vlogo tehničnih varnostnih rešitev in podcenjujejo pomen menedžrskega odločanja, procesov ter ekonomskega vrednotenja tveganj. Takšen pogled postavlja informacijsko varnost v širši kontekst poslovnega upravljanja, kjer je njen osnovni cilj obvladovanje stroškov in posledic informacijskih tveganj za organizacijo kot celoto (Blakley idr., 2001).

Povezava med informacijskimi tveganji in širšim sistemom poslovnih tveganj je dodatno poudarjena v sodobnih modelih celostnega upravljanja tveganj. Nocco in Stulz (2006) izpostavljata, da podjetja dosegajo večjo dolgoročno uspešnost, kadar tveganja ne obravnavajo posamično, temveč jih sistematično vključujejo v strateško odločanje, določanje tveganjske tolerance in razporejanje virov. Tak pristop krepi organizacijsko odpornost in zmanjšuje verjetnost, da bi nepredvideni dogodki ogrozili ključne poslovne cilje. Če informacijska tveganja umestimo v ta okvir, postane jasno, da njihovo obvladovanje ni zgolj tehnična naloga, temveč sestavni del korporativnega upravljanja in dolgoročnega razvoja podjetja (Nocco in Stulz, 2006).

Pomen strateškega pristopa k informacijskemu varnostnemu menedžmentu potrjujejo tudi sodobne raziskave s področja upravljanja kibernetских tveganj. Katsumata idr. (2010) opozarjajo, da so sodobni informacijski sistemi tesno prepleteni s poslovnimi procesi, projektnim upravljanjem in finančnimi odločitvami, zaradi česar imajo varnostni incidenti neposredne posledice za stroške, časovne roke in uspešnost organizacij. Avtorji zagovarjajo integracijo kibernetских tveganj v splošne sisteme upravljanja tveganj ter poudarjajo potrebo po vključevanju vodstva pri odločanju o varnostnih naložbah in prioritetah. S tem informacijski varnostni menedžment postane del strateškega upravljanja organizacije, usmerjenega v dolgoročno stabilnost in odpornost poslovanja (Katsumata idr., 2010).

Na podlagi navedenih teoretičnih izhodišč in sodobnih raziskav se članek osredotoča na vprašanje, kako lahko informacijski varnostni menedžment preseže svojo tradicionalno tehnično vlogo in postane strateška funkcija upravljanja poslovnih tveganj. V tem okviru je oblikovano naslednje raziskovalno vprašanje:

Kako informacijski varnostni menedžment kot strateška funkcija prispeva k upravljanju poslovnih tveganj in organizacijski odpornosti podjetij v digitaliziranem poslovnem okolju?

Opredelitev in vloga informacijskega varnostnega menedžmenta

Sodobna literatura informacijski varnostni menedžment vse bolj opredeljuje kot celovit organizacijski proces in ne zgolj kot tehnično funkcijo informacijskih oddelkov (Soomro idr., 2016). Soomro idr. (2016) poudarjajo, da informacijska varnost vključuje usklajevanje tehnologije, organizacijskih struktur, človeškega dejavnika in vodstvenih odločitev, pri čemer je njen temeljni namen zaščita poslovnih ciljev organizacije ter zmanjševanje negativnih posledic varnostnih incidentov na delovanje podjetja. Po njihovem mnenju omejevanje informacijske varnosti zgolj na tehnične ukrepe vodi v neučinkovito obvladovanje tveganj, saj tak pristop zanemari pomen organizacijske kulture, jasno oblikovanih varnostnih politik, sistematičnega usposabljanja zaposlenih in aktivne vloge vodstva pri oblikovanju varnostnih prioritet. Informacijski varnostni menedžment se zato vse bolj uveljavlja kot interdisciplinarno področje, ki presega okvir informacijskih tehnologij in se neposredno povezuje z upravljanjem organizacije, njenimi razvojnimi cilji ter zagotavljanjem stabilnosti in kontinuitete poslovanja v digitalno odvisnem okolju (Soomro idr., 2016).

Takšno razumevanje dodatno poglobljajo Blakley idr. (2001), ki informacijski varnostni menedžment opredeljujejo kot proces upravljanja informacijskih tveganj, pri katerem je v ospredju presoja poslovnih posledic varnostnih incidentov ter usklajevanje varnostnih ukrepov z organizacijskimi cilji in razpoložljivimi viri. Po njihovem mnenju informacijska varnost ne predstavlja zgolj zaščite informacijskih sistemov, temveč samostojno menedžersko disciplino, katere temeljna naloga je »upravljati stroške informacijskega tveganja za podjetje« (Blakley idr., 2001). To pomeni, da mora organizacija varnostne odločitve obravnavati v povezavi z motnjami poslovanja, izgubami podatkov, vplivi na ugled podjetja ter neposredno finančno izpostavljenostjo, hkrati pa v procese odločanja sistematično vključevati najvišje vodstvo. Informacijski varnostni menedžment se tako oblikuje kot podporni, vendar strateško pomemben proces, katerega cilj ni absolutna odprava tveganj, temveč njihovo nadzorovano zniževanje na raven, ki je skladna s poslovno strategijo in dolgoročno stabilnostjo organizacije (Blakley idr., 2001).

Pomembno organizacijsko razsežnost informacijskega varnostnega menedžmenta dodatno osvetljuje tudi Škoda (2016), ki preučuje razvoj informacijsko-organizacijske varnosti v podjetjih od zagonske faze do zrele organizacije. Avtor ugotavlja, da se z rastjo podjetja bistveno povečuje potreba po formalizaciji varnostnih postopkov, jasni razdelitvi odgovornosti ter sistematičnem vključevanju informacijske varnosti v poslovne procese in upravljavsko strukturo podjetja. V zgodnjih fazah je varnost pogosto neformalna in odvisna od posameznikov, medtem ko v zrelih organizacijah postane sestavni del organizacijske arhitekture in strateškega upravljanja (Škoda, 2016). Takšen razvoj potrjuje, da informacijski varnostni menedžment ni statična tehnična funkcija, temveč dinamična upravljavska dejavnost, ki se prilagaja stopnji organizacijske kompleksnosti in poslovnim ciljem podjetja (Škoda, 2016).

Posebno razsežnost temu upravljavskemu vidiku dodaja vloga človeškega dejavnika in organizacijske kulture, ki v praksi pogosto predstavljata odločilni element dejanske ravni varnosti. Rožanec in Lahajnar (2017) poudarjata, da je kultura informacijske varnosti eden ključnih dejavnikov zagotavljanja učinkovite zaščite informacij, saj formalni tehnični ukrepi in varnostne politike sami po sebi ne zadoščajo, če zaposleni varnostnih pravil ne razumejo, jih ne sprejemajo kot smiselnih ali jih ne upoštevajo dosledno pri vsakodnevnem delu. Avtorja izpostavljata, da vedenjski vzorci zaposlenih, odnos vodstva do varnosti ter sistematično izobraževanje pomembno vplivajo tako na verjetnost nastanka varnostnih incidentov kot tudi na sposobnost organizacije, da se nanje hitro in ustrezno odzove. Informacijski varnostni menedžment zato vključuje tudi dolgoročno oblikovanje varnostne kulture, vzpostavljane jasnih odgovornosti, dosledno izvajanje notranjih pravil ter upravljanje človeških virov z vidika varnosti, ne zgolj uvajanja tehničnih rešitev (Rožanec in Lahajnar, 2017).

Pomemben element razumevanja informacijskega varnostnega menedžmenta predstavlja tudi jasna terminološka razmejitev med pojmi informacijske in kibernetske varnosti. Štrucl (2020) opozarja, da terminološka nedoslednost v praksi pogosto vodi v napačno razumevanje odgovornosti, ciljev in vsebine varnostnih politik, saj organizacije mešajo koncepte zaščite informacij, informacijske varnosti, kibernetske varnosti in kibernetske obrambe. Informacijska varnost po njegovih ugotovitvah izhaja iz konceptualnega okvira standardov serije ISO 27XXX in vključuje tehnične, organizacijske ter procesne ukrepe za zaščito informacij ne glede na njihovo obliko, medtem ko je kibernetska varnost širši pojem, osredotočen predvsem na varnost omrežnih in digitalnih okolij. Takšna razmejitev ni zgolj akademske narave, temveč ima neposredne praktične posledice za razporeditev odgovornosti znotraj organizacije, za oblikovanje varnostnih strategij ter za vlogo menedžmenta pri obvladovanju tveganj in razporejanju virov (Štrucl, 2020).

Informacijski varnostni menedžment je zato smiselno obravnavati tudi v okviru širšega koncepta korporativne varnosti. Dvojmoč (2024) informacijsko varnost umešča med ključne podsisteme integralne korporativne varnosti, skupaj s fizično, tehnično in organizacijsko zaščito ter sistematičnim upravljanjem varnostnih tveganj. Pri tem poudarja, da učinkovit varnostni sistem ne more temeljiti na posameznih, nepovezanih ukrepih, temveč mora biti zasnovan kot celovit in dolgoročno usmerjen proces, neposredno povezan s poslovnimi cilji organizacije in njenim razvojnim načrtovanjem. Korporativni varnostni menedžment po njegovem mnenju prispeva k večji učinkovitosti poslovanja, zmanjševanju izgub, preprečevanju zlorab ter razvoju varnostne kulture zaposlenih, kar neposredno vpliva tudi na zrelost in uspešnost informacijskega varnostnega menedžmenta (Dvojmoč, 2024).

Na podlagi navedenih opredelitev in teoretičnih izhodišč je mogoče informacijski varnostni menedžment razumeti kot upravljavsko funkcijo, katere naloga je sistematično usklajevanje varnostnih aktivnosti s poslovnimi potrebami ter zagotavljanje stabilnega in zanesljivega delovanja organizacije v digitalno odvisnem okolju. Takšno razumevanje presega tehnično obravnavo varnosti in jo umešča v kontekst organizacijskega upravljanja, strateškega odločanja in dolgoročnega razvoja podjetja. Posledično se logično odpira vprašanje, kako je informacijska varnost umeščena v procese strateškega odločanja ter kakšno vlogo ima pri oblikovanju dolgoročnih ciljev organizacije, kar predstavlja osrednjo tematiko naslednjega poglavja.

Strateški pristop k informacijski varnosti v podjetjih

Sodobni pogledi na informacijsko varnost vse bolj odmikajo njeno razumevanje od ozko tehničnega področja in jo umeščajo v okvir strateškega upravljanja organizacije (Ashley in Preiksaitis, 2022). Ashley in Preiksaitis (2022) na podlagi Delphi raziskave med strokovnjaki razvijata okvir Ashley Information Protection Framework (AIPF), ki poudarja, da učinkovita informacijska varnost temelji na podpori vodstva, strateški poravnosti z organizacijskimi cilji ter razumevanju varnosti kot dejavnika poslovne vrednosti. Avtorja opozarjata, da tradicionalni varnostni pristopi pogosto temeljijo predvsem na tehničnih rešitvah in formalni skladnosti s predpisi, medtem ko strateški pristop v ospredje postavlja razvoj varnostne kulture, jasno odgovornost nosilcev odločanja ter dolgoročno upravljanje informacijskih in kibernetskih tveganj (Ashley in Preiksaitis, 2022). Takšen koncept je še posebej pomemben za mala in srednje velika podjetja, ki zaradi omejenih finančnih in kadrovskih virov pogosto delujejo reaktivno, kar povečuje njihovo izpostavljenost sodobnim grožnjam in zmanjšuje sposobnost sistematičnega obvladovanja varnostnih tveganj.

Strateška umeščenost informacijske varnosti je tesno povezana tudi s širšim konceptom celostnega upravljanja tveganj (Nocco in Stulz, 2006). Nocco in Stulz (2006) poudarjata, da podjetja dosegajo večjo stabilnost in organizacijsko odpornost takrat, ko tveganja obravnavajo kot sestavni del strateškega odločanja ter jih sistematično vključujejo v procese upravljanja na ravni vodstva. Takšen pristop krepi vlogo menedžmenta pri določanju tveganjske tolerance, razporejanju virov in usklajevanju tveganj z zasledovanjem dolgoročnih poslovnih ciljev. Če to logiko prenesemo na področje informacijske varnosti, postane jasno, da varnost ne predstavlja zgolj tehničnega stroška ali podporne funkcije, temveč dejavnik, ki neposredno vpliva na stabilnost poslovanja, zaupanje deležnikov in sposobnost podjetja za prilagajanje motnjam v digitalnem okolju (Nocco in Stulz, 2006).

Povezanost informacijske varnosti s poslovno strategijo dodatno poudarja Mizrak (2023), ki ugotavlja, da organizacije, ki varnost obravnavajo zgolj na operativni ali tehnični ravni, pogosto spregledajo njen vpliv na konkurenčnost, ugled in dolgoročno uspešnost. Po njegovem mnenju učinkovito upravljanje kibernetskih tveganj zahteva strateško poravnost varnostnih odločitev s poslovno strategijo ter jasno in aktivno vlogo vodstva pri usmerjanju varnostnih aktivnosti (Mizrak, 2023). Takšen pristop pomeni premik od reaktivnega odzivanja na posamezne incidente k proaktivnemu upravljanju tveganj, pri katerem informacijska varnost postane sestavni del strateškega odločanja in korporativnega upravljanja, ne zgolj naloga informacijskega oddelka (Mizrak, 2023).

Podoben poudarek na vlogi vodstva izpostavljajo tudi Soomro idr. (2016), ki opozarjajo, da mora biti informacijska varnost obravnavana na ravni uprave oziroma najvišjega menedžmenta, saj imajo varnostni incidenti neposredne posledice za konkurenčni položaj podjetja, zaupanje strank in njegov ugled (Soomro idr., 2016). Strateški pristop zato pomeni jasno razdelitev odgovornosti na vodstveni ravni, opredelitev pristojnosti ter vključevanje varnostnih ciljev v splošno poslovno strategijo organizacije, kar omogoča bolj usklajeno in dolgoročno upravljanje varnostnih tveganj.

Strateško razsežnost informacijske varnosti dodatno osvetljuje tudi vidik organizacijske kulture in vedenja zaposlenih. Rožanec in Lahajnar (2017) poudarjata, da formalne varnostne politike in tehnični nadzorni mehanizmi ne morejo zagotoviti ustrezne ravni zaščite, če niso podprti z razvito kulturo informacijske varnosti in jasno podporo vodstva. Po njunih ugotovitvah odnos najvišjega menedžmenta do varnosti pomembno vpliva na zaznavanje pomena varnostnih pravil med zaposlenimi ter na stopnjo njihove dejanske skladnosti z njimi (Rožanec in Lahajnar, 2017). Avtorja izpostavljata, da strateška zavezanost vodstva informacijski varnosti predstavlja ključen signal organizaciji, da varnost ni zgolj operativna naloga IT-oddelka, temveč ena izmed temeljnih organizacijskih vrednot in dolgoročnih prioritet (Rožanec in Lahajnar, 2017).

Strateška razsežnost informacijske varnosti se še jasneje pokaže v okviru korporativnega varnostnega menedžmenta. Dvojmoč (2024) poudarja, da mora biti varnostni menedžer enakovreden partner najvišjemu vodstvu in neposredno vključen v procese strateškega odločanja, saj varnostne odločitve vplivajo na vrednost premoženja, poslovni ugled, neprekinjenost poslovanja in dolgoročno konkurenčnost podjetja (Dvojmoč, 2024). Sodobna korporativna varnost po njegovem mnenju presega vlogo podporne funkcije in se razvija v samostojno upravljavsko področje, usmerjeno v oblikovanje varnostne politike, varnostne strategije ter sistematično upravljanje tveganj, vključno z informacijskimi in kibernetskimi tveganji (Dvojmoč, 2024).

Na podlagi navedenega lahko sklenemo, da informacijski varnostni menedžment v sodobnih podjetjih ni več ločen ali podrejen tehnični proces, temveč sestavni del strateškega upravljanja organizacije. Takšna umeščenost informacijske varnosti logično vodi k vprašanju, kako se informacijska in kibernetska tveganja vključujejo v širši sistem poslovnih tveganj ter kako vplivajo na celotno tveganjsko izpostavljenost podjetja, kar je osrednja tema naslednjega poglavja.

Informacijska tveganja kot del celotnega sistema tveganj

V sodobnih podjetjih informacijska tveganja ne nastopajo ločeno od drugih poslovnih tveganj, temveč predstavljajo sestavni del širšega sistema tveganj, ki vpliva na finančno stabilnost, strateške odločitve in dolgoročno uspešnost organizacije (Nocco in Stulz, 2006). Nocco in Stulz (2006) koncept celostnega upravljanja tveganj (angl. Enterprise Risk Management – ERM) utemeljujeta na predpostavki, da posameznih tveganj ni mogoče obravnavati izolirano, saj se med seboj prepletajo in skupaj oblikujejo skupno tveganjsko izpostavljenost podjetja. Po njunem mnenju ERM ustvarja vrednost predvsem zato, ker omogoča sistematično in celovito obravnavo tveganj v povezavi s strateškimi cilji ter razpoložljivim kapitalom, hkrati pa zahteva jasno opredelitev razmerja med tveganjem in donosom ter določitev sprejemljive ravni tveganjske tolerance. Takšen pristop pomeni, da so tudi informacijska tveganja vključena v procese odločanja na vseh ravneh organizacije, ne zgolj v delovanje informacijskih ali varnostnih oddelkov (Nocco in Stulz, 2006).

V okviru takšnega celostnega pristopa postane ključna tudi jasna konceptualna in terminološka opredelitev informacijskih in kibernetskih tveganj. Štrucl (2020) opozarja, da terminološka nejasnost in zamenjevanje pojmov, kot so informacijska varnost, zaščita informacij in kibernetska varnost, v praksi pogosto vodita v neustrezno obravnavo tveganj, ki ostane omejena na tehnično raven. Avtor poudarja, da so informacijska tveganja vselej povezana z delovanjem poslovnih procesov, stabilnostjo organizacije in vplivom na ključne poslovne funkcije, zato njihovo upravljanje zahteva vključevanje vodstvenih struktur ter usklajevanje z dolgoročno strateško usmeritvijo podjetja (Štrucl, 2020). Jasna terminološka razmejitev tako ne predstavlja zgolj teoretičnega vprašanja, temveč neposredno vpliva na razporeditev odgovornosti, organizacijo varnostnih procesov in učinkovito integracijo informacijskih tveganj v sistem ERM (Štrucl, 2020).

Da informacijska tveganja niso zgolj posledica tehničnih ranljivosti, temveč izhajajo tudi iz širšega organizacijskega konteksta, poudarjajo Soomoro idr. (2016). Po njihovih ugotovitvah so varnostni incidenti pogosto rezultat pomanjkljivega upravljanja, neustreznega usposabljanja zaposlenih, nejasno določenih odgovornosti ter neustreznih organizacijskih odločitev, ki povečujejo verjetnost zlorab ali napak. Informacijska tveganja se zato prepletajo s strateškimi, operativnimi in reputacijskimi tveganji podjetja ter lahko pomembno vplivajo na zaupanje strank, konkurenčni položaj in dolgoročno stabilnost poslovanja (Soomoro idr., 2016). Takšna povezanost dodatno potrjuje, da mora biti upravljanje informacijskih tveganj sestavni del celostnega sistema upravljanja tveganj in ne zgolj tehnična naloga posameznega oddelka.

Pomembno organizacijsko dimenzijo obravnave informacijskih tveganj potrjuje tudi Škoda (2016), ki v okviru analize načrtovanja informacijsko-organizacijske varnosti v rastočih podjetjih ugotavlja, da se z razvojem organizacije bistveno spreminjata tako struktura tveganj kot tudi njihova poslovna teža. Avtor izpostavlja, da v zagonskih in hitro rastočih podjetjih informacijska tveganja pogosto niso formalno prepoznana kot poslovna tveganja, temveč so obravnavana fragmentarno, pretežno na ravni IT-oddelka ali posameznih tehničnih odločitev. Z naraščajočo kompleksnostjo poslovnih procesov, večanjem števila zaposlenih in večjo odvisnostjo od informacijskih sistemov pa informacijska tveganja postopoma prerastejo v sistemsko kategorijo, ki neposredno vpliva na neprekinjeno poslovanje, skladnost z regulativo in sposobnost organizacije za stabilno rast. Škoda (2016) zato poudarja, da mora biti upravljanje informacijske varnosti že v zgodnjih fazah razvoja podjetja zasnovano kot del celovitega upravljanja organizacije, z jasno opredeljenimi odgovornostmi, procesi in povezavo s strateškimi cilji, sicer se tveganja v kasnejših fazah akumulirajo in postanejo težje obvladljiva. S tem dodatno potrjuje, da informacijska tveganja po svoji naravi sodijo v okvir celotnega sistema poslovnih tveganj in zahtevajo enako sistematično in dolgoročno obravnavo kot finančna, operativna ali strateška tveganja.

Pomembno dopolnitev temu pogledu prinašajo tudi Fujs idr. (2020), ki na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature ter razvoja lastnega modela obvladovanja informacijskovarnostnih groženj ugotavljajo, da so organizacije izpostavljene naraščajočemu številu kompleksnih in hibridnih groženj, katerih učinki presegajo zgolj tehnično raven informacijskih sistemov. Fujs idr. (2020) izpostavljajo, da tveganje nastaja v presečišču groženj, ranljivosti in organizacijskih značilnosti ter da ga ni mogoče učinkovito obvladovati brez sistematičnega vključevanja uporabnikov, izobraževanja in ocenjevanja stroškov ter koristi posameznih varnostnih ukrepov. Njihov model temelji na ideji »personalizirane varnosti«, kjer so varnostni ukrepi prilagojeni uporabnikom in organizacijskemu kontekstu, kar pomeni, da informacijska tveganja niso več obravnavana zgolj kot tehnična kategorija, temveč kot del širšega upravljalvskega in organizacijskega problema (Fujs idr., 2020).

Razvoj digitalno povezanih sistemov in množična uporaba Interneta stvari (IoT) sta informacijska tveganja dodatno razširila v širši poslovni in družbeni kontekst. Lee (2020) ugotavlja, da kibernetski incidenti v IoT okoljih pogosto povzročajo hkratne posledice na več področjih,

od motenj v poslovnih procesih in neposrednih finančnih izgub do regulatornih sankcij in dolgoročne škode za ugled organizacije (Lee, 2020). Kljub temu številne organizacije še vedno nimajo celovitih strategij za upravljanje tovrstnih tveganj, kar kaže na razkorak med zaznamim pomenom kibernetских groženj in dejansko stopnjo pripravljenosti podjetij (Lee, 2020). Informacijska tveganja se tako vse bolj uveljavljajo kot dejavnik, ki pomembno vpliva na širšo poslovno uspešnost in strateško stabilnost podjetij.

Potrebo po nadaljnji integraciji informacijskih tveganj v širše poslovne procese potrjujejo tudi sodobni modeli upravljanja kibernetских tveganj. Katsumata idr. (2010) poudarjajo, da varnostna tveganja neposredno vplivajo na stroške projektov, časovne roke, razpoložljivost virov in doseganje poslovnih ciljev, zato jih je treba sistematično vključevati v splošne procese upravljanja organizacije in projektov. Njihov pristop povezuje tehnično ocenjevanje ranljivosti z ekonomsko analizo stroškov in koristi varnostnih ukrepov, kar omogoča primerjavo varnostnih odločitev z drugimi poslovnimi odločitvami (Katsumata idr., 2010). S tem se informacijska tveganja jasno uveljavljajo kot del širšega portfelja organizacijskih tveganj, ki vplivajo na finančno stabilnost, uspešnost projektov in dolgoročno delovanje podjetja.

Na podlagi navedenega je mogoče skleniti, da učinkovito upravljanje informacijskih tveganj zahteva sistematičen, organizacijsko vpet in strateško usmerjen pristop, ki presega tehnične rešitve posameznih informacijskih sistemov. Integracija informacijskih tveganj v okvir ERM, upoštevanje organizacijskih in človeških dejavnikov ter uporaba strukturiranih modelov obvladovanja groženj kažejo, da informacijski varnostni menedžment postaja sestavni del celostnega upravljanja podjetja. Takšen razvoj predstavlja tudi neposredno izhodišče za nadaljnjo obravnavo vloge standardiziranih okvirjev, kot sta ISO 31000 in ISO/IEC 27001, ki omogočata formalizacijo in sistematično izvajanje tega pristopa, kar je v središču naslednjega poglavja.

Povezava med informacijskim varnostnim menedžmentom in ISO 31000 / ISO 27001

Integracija informacijskega varnostnega menedžmenta v strateško upravljanje podjetja pomeni pomemben premik od razumevanja informacijske varnosti kot predvsem tehničnega področja k obravnavi informacijskih in kibernetских tveganj kot strateškega vprašanja organizacije (Mizrak, 2023). Mizrak (2023) poudarja, da varnostni incidenti ne vplivajo zgolj na delovanje informacijskih sistemov, temveč imajo širše posledice za poslovno kontinuiteto, ugled podjetja, zaupanje deležnikov in dolgoročno konkurenčnost podjetja. Informacijska varnost zato vse pogostejše postaja del strateškega načrtovanja, odločanja in oblikovanja organizacijskih politik, pri čemer učinkovito upravljanje kibernetских tveganj zahteva povezovanje varnostnih ciljev s poslovnimi cilji ter aktivno vlogo vodstva in organizacijske kulture (Mizrak, 2023). Takšen razvoj potrjuje tezo, da informacijski varnostni menedžment ni več podporna funkcija IT-oddelka, temveč sestavni del korporativnega upravljanja in dolgoročnega usmerjanja organizacije.

Podoben pogled izhaja tudi iz študije Škode (2016), ki informacijsko varnost obravnava kot informacijsko-organizacijski sistem, ki se mora razvijati skladno z rastjo podjetja, od zagnane faze do zrele organizacije. Avtor poudarja, da učinkovita uvedba sistema upravljanja informacijske varnosti zahteva postopno in načrtno vključevanje varnostnih procesov v poslovne funkcije, organizacijsko strukturo in odločitvene mehanizme vodstva, ne pa zgolj tehnične implementacije standardov. Informacijska varnost je po njegovih ugotovitvah neločljivo povezana z upravljanjem sprememb, organizacijsko kulturo in razvojem kompetenc zaposlenih, zato mora biti umeščena v širši okvir strateškega upravljanja organizacije (Škoda, 2016). Takšna perspektiva dodatno potrjuje, da je dolgoročna učinkovitost informacijskega varnostnega menedžmenta odvisna od njegove institucionalizacije na ravni vodstva in vključitve v temeljne poslovne procese.

Takšen pogled je neposredno povezan s konceptom celostnega upravljanja tveganj, kot ga opredeljuje standard ISO 31000. Ta tveganje opredeljuje kot učinek negotovosti na doseganje ciljev ter poudarja, da mora biti upravljanje tveganj integrirano v vse organizacijske procese, vključno s strateškim odločanjem in korporativnim upravljanjem (ISO, 2018). Standard posebej izpostavlja odgovornost vodstva pri določanju tveganjske tolerance, razumevanju notranjega in zunanjega konteksta organizacije ter zagotavljanju, da so tveganja obravnavana sistematično in dosledno (ISO, 2018). V tem okviru informacijska tveganja predstavljajo sestavni del širšega nabora poslovnih tveganj, ki zaradi vse večje digitalne odvisnosti podjetij pomembno vplivajo na doseganje strateških ciljev, stabilnost poslovanja in odpornost organizacije.

Na operativni in organizacijski ravni ta strateški okvir dopolnjuje standard ISO/IEC 27001, ki informacijsko varnost obravnava kot managementski sistem in ne zgolj kot skupek tehničnih ukrepov (Culot idr., 2021). Culot idr. (2021) ugotavljajo, da ISO/IEC 27001 spodbuja celovit pristop k informacijski varnosti, ki vključuje jasno razdelitev odgovornosti, formalizacijo varnostnih politik, stalno ocenjevanje tveganj, razvoj organizacijske kulture ter aktivno vlogo vodstva pri nadzoru in izboljševanju varnostnih procesov. Uspešnost uvedbe standarda je po njihovem mnenju odvisna predvsem od stopnje njegove dejanske integracije v strateško in procesno delovanje organizacije, ne zgolj od formalne certifikacije (Culot idr., 2021).

Organizacijsko razsežnost standarda potrjuje tudi Škoda (2016), ki poudarja, da uvedba ISO/IEC 27001 zahteva vzpostavitev jasnih odgovornosti, procesov odločanja in sistematičnega nadzora nad spremembami v informacijskem okolju. Po njegovem mnenju standard deluje učinkovito le, če je povezan z obstoječimi sistemi upravljanja, kot so upravljanje kakovosti, neprekinjeno poslovanje in upravljanje sprememb, saj sicer ostane omejen na formalno dokumentacijo brez večjega vpliva na realno raven varnosti (Škoda, 2016). S tem se dodatno potrjuje, da je ISO/IEC 27001 predvsem organizacijski in upravljavski okvir, šele nato tehnični standard.

Pomen organizacijskega in kulturnega vidika pri uvedbi ISO/IEC 27001 dodatno potrujeta tudi Rožanec in Lahajnar (2017), ki opozarjata, da sodobna informacijska varnost ne more več temeljiti zgolj na tehničnih rešitvah, temveč predvsem na razvoju ustrezne kulture informacijske varnosti in podpori vodstva. Avtorja ugotavljata, da je več kot polovica sodobnih varnostnih incidentov posledica neustreznega ravnanja zaposlenih, pomanjkljive ozaveščenosti in organizacijskih slabosti, ne pa izključno tehničnih ranljivosti. Zato poudarjata, da standardi družine ISO 27000, zlasti ISO/IEC 27001, predstavljajo orodje za sistematično urejanje varnostnih politik, postopkov, odgovornosti in izobraževanja zaposlenih ter za vključevanje informacijske varnosti v širši sistem upravljanja organizacije (Rožanec in Lahajnar, 2017).

Podoben pogled zagovarjata tudi Šrekl in Podbregar (2014), ki uvedbo sistema upravljanja informacijske varnosti obravnavata kot celovit organizacijski projekt in ne kot tehnično nalogo informacijskega oddelka. Avtorja poudarjata, da uspešna implementacija zahteva jasno podporo vodstva, opredeljene odgovornosti in povezavo varnostnih ciljev s širšimi poslovnimi cilji organizacije (Šrekl in Podbregar, 2014). Brez takšne strateške zavezanosti standard pogosto ostane zgolj formalna zahteva, ki ne prispeva bistveno k dejanskemu zmanjševanju tveganj in izboljšanju varnostne prakse (Šrekl in Podbregar, 2014).

Empirične raziskave kažejo tudi, da ISO/IEC 27001 deluje kot pokazatelj upravljavske zrelosti organizacije na področju informacijske varnosti. Hsu idr. (2016) ugotavljajo, da certifikacija sicer ne prinaša nujno neposrednih finančnih koristi, vendar pomembno prispeva k večji zaznani zanesljivosti organizacije, zaupanju deležnikov in stabilnosti poslovanja. Informacijski varnostni menedžment se tako potrjuje predvsem kot mehanizem za zaščito poslovne vrednosti, zmanjševanje negativnih posledic varnostnih incidentov ter krepitev dolgoročne odpornosti organizacije, ne pa kot kratkoročno konkurenčno orodje (Hsu idr., 2016).

Povezava med standardoma ISO 31000 in ISO/IEC 27001 tako omogoča obravnavo informacijske varnosti hkrati na strateški in operativni ravni. Medtem ko prvi vzpostavlja splošni okvir upravljanja tveganj in poudarja vlogo vodstva ter organizacijskega konteksta, drugi zagotavlja strukturiran in procesno usmerjen pristop k prepoznavanju, vrednotenju in obvladovanju informacijskih tveganj znotraj tega okvira. Takšna kombinacija omogoča sistematičen, dosleden in dolgoročno usmerjen pristop k informacijski varnosti, ki presega reaktivno odzivanje na posamezne incidente in krepi povezavo med varnostjo, poslovno strategijo in organizacijsko kulturo.

Digitalizacija in sodobni kibernetiski izzivi podjetij

Procesi digitalizacije in vse večja uporaba informacijskih tehnologij so bistveno spremenili naravo kibernetiskih tveganj, s katerimi se soočajo sodobna podjetja. Mizrak (2023) opozarja, da digitalna transformacija povečuje kompleksnost informacijskih okolij, kar neposredno širi napadalno površino in povečuje potencialni vpliv varnostnih incidentov na poslovanje. Kibernetiski napadi zato niso več omejeni zgolj na tehnične motnje v delovanju informacijskih sistemov, temveč pogosto povzročajo večplastne posledice, kot so daljše prekinitev poslovnih procesov, izguba občutljivih podatkov, zmanjšanje zaupanja strank ter dolgoročna škoda za ugled organizacije (Mizrak, 2023). Digitalno okolje je obenem izrazito dinamično, saj se grožnje hitro razvijajo in prilagajajo, tradicionalni statični varnostni modeli pa postajajo vse manj učinkoviti. Posledično se v ospredje postavljajo prilagodljivi in strateško zasnovani pristopi k upravljanju informacijske varnosti, ki so povezani s poslovnimi cilji ter širšim sistemom upravljanja tveganj, kar dodatno potrjuje premik informacijskega varnostnega menedžmenta iz operativne v strateško upravljavsko domeno.

Povečana digitalizacija poslovnih procesov hkrati pomeni tudi večjo raznolikost in medsebojno prepletenost virov tveganj, ki izvirajo iz tehničnih, organizacijskih in človeških dejavnikov. Šrekl in Podbregar (2014) poudarjata, da sodobna kibernetiska tveganja ne izvirajo zgolj iz tehničnih ranljivosti sistemov, temveč tudi iz človeškega faktorja, notranjih groženj ter organizacijskih pomanjkljivosti, kot so neustrezni postopki, pomanjkljivo usposabljanje zaposlenih in šibka varnostna kultura. Podobne ugotovitve navajajo tudi Fujs idr. (2020), ki na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature opozarjajo, da groženj v sodobnem poslovnem okolju ni več mogoče pripisovati posameznemu tipu uporabnika ali naprave, saj stalna povezanost v kibernetiski prostor ustvarja t. i. hibridne grožnje, ki hkrati izkoriščajo tehnične in človeške ranljivosti informacijskih sistemov (Fujs idr., 2020). Avtorji dodatno poudarjajo, da tveganje narašča sorazmerno z rastjo števila groženj in ranljivosti ter da je cilj organizacij sistematično zmanjševanje tega razkoraka z usklajenim upravljanjem groženj, ranljivosti in poslovnih posledic njihove uresničitve (Fujs idr., 2020).

V tem kontekstu Rožanec in Lahajnar (2017) na podlagi empiričnih analiz ugotavljata, da je več kot polovica sodobnih varnostnih incidentov posledica neustreznega ravnanja uporabnikov, socialnega inženiringa ter nizke stopnje varnostne ozaveščenosti zaposlenih, in ne izključno tehnično naprednih napadov. Organizacije po njunih ugotovitvah pogosto vlagajo predvsem v tehnične varnostne rešitve, medtem ko zanemarjajo sistematičen razvoj informacijske varnostne kulture, ki vključuje podporo vodstva, jasno opredeljene varnostne politike ter stalno izobraževanje zaposlenih (Rožanec in Lahajnar, 2017). Digitalizacija tako ne povečuje zgolj količine obdelovanih podatkov in števila dostopnih točk v informacijske sisteme, temveč hkrati povečuje odvisnost podjetij od pravilnega in odgovornega ravnanja zaposlenih, kar dodatno stopnjuje organizacijsko ranljivost v primeru varnostnih incidentov.

Posebno razsežnost sodobnim kibernetiskim tveganjem daje tudi množična uporaba naprav Interneta stvari (IoT) ter širitev oblčnih storitev, mobilnega dela in decentraliziranih informacijskih arhitektur. Lee (2020) ugotavlja, da digitalizacija ustvarja kompleksne informacijske ekosisteme, v katerih sodelujejo notranji informacijski sistemi, zunanji ponudniki storitev in veliko število pametnih naprav, ki so pogosto slabo zaščitene in redko posodobljene, zaradi česar postaja zagotavljanje ustrezne ravni zaščite vse zahtevnejše (Lee, 2020). Na podobne trende opozarjajo tudi Fujs idr., ki izpostavljajo, da nove tehnologije, kot so pametna mesta, robno računalništvo in mobilne platforme, prinašajo nove kategorije groženj ter povečujejo kompleksnost njihovega razvrščanja in obvladovanja, kar zahteva sistematične modele klasifikacije, stalno spremljanje varnostnega okolja in dolgoročno načrtovanje varnostnih ukrepov (Fujs idr., 2020).

Dodatno razsežnost digitalizaciji kot viru kibernetiskih tveganj daje tudi razširjena uporaba prenosnih in mobilnih naprav v poslovnem okolju. Škoda (2016) na podlagi analize slovenskih organizacij ugotavlja, da mobilne naprave, oddaljen dostop do informacijskih sistemov in modeli tipa BYOD pomembno povečujejo izpostavljenost organizacij varnostnim incidentom, saj brišejo mejo med nadzorovanim notranjim informacijskim okoljem in zunanjimi, pogosto slabo zavarovanimi omrežji. Avtor poudarja, da tveganja ne izhajajo zgolj iz tehničnih pomanjkljivosti naprav in aplikacij, temveč tudi iz neurejenih postopkov dodeljevanja naprav, pomanjkljivega upravljanja posodobitev, šibkega nadzora nad dostopi ter nizke stopnje varnostne ozaveščenosti uporabnikov. V takšnih razmerah se povečuje verjetnost izgube ali kraje podatkov, zlorabe identitet ter vdora v notranje informacijske sisteme prek kompromitiranih končnih točk, kar ima lahko neposredne poslovne, finančne in pravne posledice za organizacijo. Škoda (2016) zato poudarja, da mora upravljanje mobilnih tehnologij postati sestavni del sistematičnega informacijskega varnostnega menedžmenta in ne zgolj tehnična naloga IT-oddelka, temveč organizacijsko urejen proces, povezan z varnostnimi politikami, upravljanjem tveganj in strateškimi cilji podjetja.

Na pomen sistematičnega in dolgoročno usmerjenega pristopa k upravljanju kibernetiskih tveganj opozarjajo tudi Katsumata idr. (2010), ki poudarjajo, da sodobni informacijski sistemi podpirajo ključne poslovne in organizacijske funkcije, zato varnostni incidenti ne pomenijo več zgolj lokalnih tehničnih motenj, temveč lahko ogrozijo celotno delovanje organizacije, izvajanje projektov ter doseganje strateških ciljev (Katsumata idr., 2010). Povečana povezanost sistemov, uporaba oblčnih platform in vključevanje zunanjih izvajalcev dodatno otežujejo nadzor nad informacijskim okoljem ter povečujejo število potencialnih vstopnih točk za napade, kar še dodatno potrjuje potrebo po strateško zasnovanem informacijskem varnostnem menedžmentu.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da digitalizacija ne predstavlja zgolj tehnološkega napredka, temveč tudi temeljno spremembo v strukturi poslovnih tveganj in vlogi informacijske varnosti v podjetjih. Informacijska varnost se vse bolj uveljavlja kot interdisciplinarno področje, ki povezuje tehnične ukrepe, organizacijske procese, ravnanje zaposlenih in strateško vodenje. Prav ta preplet tehnoloških sprememb, človeških dejavnikov in organizacijskih izzivov predstavlja izhodišče za sintezo ugotovitev teoretičnega dela ter oblikovanje zaključnih spoznanj o prispevku informacijskega varnostnega menedžmenta k upravljanju poslovnih tveganj in krepitvi organizacijske odpornosti podjetij.

Ugotovitve

Na podlagi sistematičnega pregleda sodobne znanstvene in strokovne literature ter primerjave različnih teoretičnih pristopov je mogoče sklepati, da se je informacijski varnostni menedžment v zadnjih dveh desetletjih razvil iz pretežno tehnične podporne funkcije v samostojno upravljavsko in strateško področje. Avtorji, kot so Blakley idr. (2001), Soomro idr. (2016), Ashley in Preiksaitis (2022) ter Dvojmoč (2024), soglasno poudarjajo, da informacijska varnost danes vključuje organizacijske procese, vlogo vodstva, upravljanje človeških virov in usklajevanje z dolgoročnimi poslovnimi cilji. Primerjava teh pristopov kaže, da je skupni imenovalac sodobnih konceptov razumevanje varnosti kot mehanizma za obvladovanje poslovnih posledic informacijskih tveganj, ne zgolj kot zaščite tehnologije. Iz tega je mogoče sklepati, da je informacijski varnostni menedžment postal sestavni del korporativnega upravljanja in pomemben dejavnik stabilnosti organizacij v digitalnem okolju.

Analiza teorij celostnega upravljanja tveganj dodatno potrjuje, da informacijska tveganja niso ločena kategorija, temveč so tesno prepletena s finančnimi, operativnimi in reputacijskimi tveganji. Model ERM, kot ga opredeljujeta Nocco in Stulz (2006), ter smernice standarda ISO 31000 jasno izpostavljajo, da učinkovito upravljanje tveganj zahteva njihovo integracijo v strateško odločanje in razporejanje

virov. Ugotovitve iz literature kažejo, da organizacije, ki informacijsko varnost obravnavajo izolirano na ravni IT-oddelkov, praviloma dosegajo nižjo stopnjo organizacijske odpornosti in večjo ranljivost za sistemske motnje. Nasprotno pa strateška integracija informacijskih tveganj omogoča boljše predvidljivost posledic incidentov, večjo pripravljenost na krize in stabilnejše poslovanje.

Pomembno ugotovitev predstavlja tudi vloga standardiziranih upravljavskih okvirjev, zlasti ISO/IEC 27001. Primerjava študij Culot idr. (2021), Šrekl in Podbregar (2014), Hsu idr. (2016) ter Škode (2016) kaže, da standard ne učinkuje kot tehnična rešitev, temveč kot organizacijski mehanizem za formalizacijo odgovornosti, procesov in nadzora nad tveganji. Literatura potrjuje tezo, da standardi prispevajo k višji zrelosti informacijskega varnostnega menedžmenta le, če so dejansko vključeni v poslovne procese in podprti z aktivno vlogo vodstva. S tem se potrjuje domneva, da standardizacija predstavlja podporno orodje strateškemu upravljanju varnosti, ne pa njegovega nadomestila.

Pregled literature o digitalizaciji in sodobnih kibernetičnih grožnjah (Lee, 2020; Mizrak, 2023; Fujs idr., 2020) je pokazal, da se narava informacijskih tveganj bistveno spreminja. Grožnje so postale hibridne, večplastne in tesno povezane z organizacijskimi značilnostmi podjetij, uporabo mobilnih tehnologij, IoT in zunanjih ponudnikov storitev. Posledice incidentov se ne kažejo več le v tehničnih izpadih, temveč v prekinitvah poslovanja, pravnih posledicah in dolgoročni izgubi zaupanja deležnikov. To potrjuje, da informacijski varnostni menedžment neposredno vpliva na širšo poslovno uspešnost podjetij.

Na tej podlagi je mogoče jasno odgovoriti na raziskovalno vprašanje: informacijski varnostni menedžment kot strateška funkcija prispeva k upravljanju poslovnih tveganj tako, da omogoča sistematično vključevanje informacijskih tveganj v okvir ERM, krepi vlogo vodstva pri odločanju o tveganjih in naložbah v varnost ter podpira dolgoročno prilagajanje organizacij digitalnemu okolju. Hkrati prispeva k organizacijski odpornosti, saj zmanjšuje verjetnost sistemskih motenj, izboljšuje sposobnost okrevanja po incidentih in povečuje stabilnost poslovanja.

Zaključek

Članek je pokazal, da informacijski varnostni menedžment v sodobnih digitaliziranih podjetjih predstavlja bistveno več kot tehnično podporo informacijskim sistemom. Teoretična analiza je potrdila, da gre za strateško upravljavsko funkcijo, ki povezuje upravljanje tveganj, organizacijsko strukturo, kulturo in dolgoročne poslovne cilje. S tem je bila potrjena temeljna raziskovalna izhodiščna teza, da informacijska varnost pomembno prispeva k obvladovanju poslovnih tveganj in krepitvi organizacijske odpornosti.

Nova dodana vrednost raziskave je v sistematični sintezi treh področij, ki so v literaturi pogosto obravnavana ločeno: informacijskega varnostnega menedžmenta, celostnega upravljanja tveganj in digitalizacije poslovanja. Članek je pokazal, da šele njihova medsebojna povezanost omogoča razumevanje resničnega vpliva informacijskih tveganj na poslovno stabilnost podjetij. Posebej se je izkazalo, da organizacijski in vodstveni dejavniki pomembno vplivajo na učinkovitost tehničnih varnostnih ukrepov.

Rezultate je treba kritično ovrednotiti z vidika metodologije. Raziskava temelji izključno na teoretični in primerjalni analizi literature, zato ugotovitev ni mogoče neposredno posplošiti na konkretna podjetja ali panoge brez dodatnega empiričnega preverjanja. Kljub temu širok nabor uporabljenih virov, vključno s klasičnimi in sodobnimi študijami, zagotavlja visoko stopnjo konceptualne zanesljivosti in omogoča oblikovanje utemeljenih sklepov o splošnih trendih na področju informacijske varnosti.

Ugotovitve so primerljive z rezultati številnih mednarodnih raziskav, ki poudarjajo strateško vlogo varnosti (Ashley in Preiksaitis, 2022; Mizrak, 2023; Culot idr., 2021). Članek tako potrjuje, da se v znanstveni literaturi oblikuje relativno enoten pogled na informacijsko varnost kot del korporativnega upravljanja in ne več kot izolirano tehnično področje.

Rezultati opozarjajo tudi na pomembne pomanjkljivosti obstoječe prakse, zlasti v podjetjih, kjer je varnost še vedno organizacijsko umeščena izključno v IT-oddelke, vodstvo pa jo obravnava predvsem kot strošek. Tak pristop zmanjšuje učinkovitost standardov, kot je ISO/IEC 27001, ter povečuje izpostavljenost sistemskim tveganjem.

Na tej podlagi je mogoče predlagati, da podjetja okrepijo vlogo informacijskega varnostnega menedžmenta na ravni najvišjega vodstva, formalno vključijo informacijska tveganja v sisteme ERM ter vlagajo v razvoj varnostne kulture zaposlenih. Regulatorji in izobraževalne institucije pa bi lahko prispevali z večjim poudarkom na upravljavskih in organizacijskih vidikih informacijske varnosti, ne zgolj na tehničnih znanjih.

Prihodnje raziskave bi morale vključiti empirične študije, ki bi kvantitativno preverile povezavo med stopnjo strateške umeščenosti informacijskega varnostnega menedžmenta in dejanskimi poslovnimi rezultati podjetij. Posebej zanimive bi bile primerjave med panogami in med podjetji z različno stopnjo digitalne zrelosti.

V sintezi je mogoče zaključiti, da informacijski varnostni menedžment predstavlja enega ključnih sodobnih mehanizmov za upravljanje poslovnih tveganj in zagotavljanje dolgoročne stabilnosti podjetij v digitalnem okolju.

Viri, literatura in opombe

1. Ashley, C. J., in Preiksaitis, M. (2022). Strategic Cybersecurity Risk Management Practices for Information in Small and Medium Enterprises (Vol. 1, Issue 2). <http://orcid.org/0000-0002-3064>
2. Blakley, B., McDermott, E., in Geer, D. (2001). Information security is information risk management. 97–104. <https://doi.org/10.1145/508171.508187>
3. Culot, G., Nassimbeni, G., Podrecca, M., in Sartor, M. (2021). The ISO/IEC 27001 information security management standard: literature review and theory-based research agenda. In TQM Journal (Vol. 33, Issue 7, pp. 76–105). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2020-0202>
4. Dvojmoč, M. (2024). Integralna korporativna varnost. Integralna Korporativna Varnost, 252–272. <https://doi.org/10.18690/um.fvv.3.2024>
5. Fujs, D., Vrhovec, S. L. R., in Vavpotič, D. (2020). An innovative model to manage the information systems security threats. Elektrotehniški Vestnik/Electrotechnical Review, 87(3), 109–116.
6. Hsu, C., Wang, T., in Lu, A. (2016). The impact of ISO 27001 certification on firm performance. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2016-March, 4842–4848. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.600>
7. Katsumata, P., Hemenway, J., in Gavins, W. (2010). Cybersecurity risk management. Proceedings - IEEE Military Communications Conference MILCOM, 890–895. <https://doi.org/10.1109/MILCOM.2010.5680181>
8. Lee, I. (2020). Internet of Things (IoT) cybersecurity: Literature review and IoT cyber risk management. Future Internet, 12(9). <https://doi.org/10.3390/FI12090157>
9. Mizrak, F. (2023). Integrating cybersecurity risk management into strategic management: a comprehensive literature review. Pressacademia. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2023.1807>
10. Šrekl, J. in Podbregar, A. (2014). VARNO UPRAVLJANJE INFORMACIJSKIH SISTEMOV
11. Nocco, B. W., in Stulz, R. M. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice.
12. ISO. (2018). Risk management-Guidelines INTERNATIONAL STANDARD ISO 31000:2018
13. Rožanec, A., in Lahajnar, S. (2017). Kultura informacijske varnosti kot ključni dejavnik zagotavljanja ustrezne ravni informacijske varnosti. Revija Za Ekonomske in Poslovne Vede, 2, 92–109. https://www.researchgate.net/profile/Alenka-Rozanec-2/publication/327136640_Information_security_culture_as_the_key_factor_in_ensuring_an_adequate_level_of_information_security/links/5b7bce79299bf1d5a7191153/Information-security-culture-as-the-key-factor-
14. Škoda, M. (2016). Načrtovanje informacijsko-organizacijske varnosti v rastočem podjetju v fazah od zagonskega podjetja do zrele organizacije. <http://eprints.fri.uni-lj.si/3537/>
15. Soomro, Z. A., Shah, M. H., in Ahmed, J. (2016). Information security management needs more holistic approach: A literature review. International Journal of Information Management, 36(2), 215–225. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.009>
16. Štrucl, D. (2020). TERMINOLOGY CONFUSION IN ENSURING CYBERSPACE SECURITY. CONTEMPORARY MILITARY CHALLENGES, VOLUME 22/ISSUE 4, 31–47. <https://doi.org/10.33179/bsv.99.svi.11.cmc.22.4.2>

SIMONA SKOK

Povzetek: Prometne nesreče pomembno vplivajo na poslovanje podjetij in gospodarstvo. Povzročajo izpade delovne sile, zmanjšano produktivnost ter motnje v logistiki, kar se odraža v stroških in konkurenčnosti. Hkrati ustvarjajo visoko breme za javne finance zaradi zdravstvene oskrbe, rehabilitacije in socialnih transferjev. Dodatna težava je, da so posredni stroški in podatki o hudih poškodbah pogosto slabše vidni, zato je ekonomski vidik nesreč prepogosto spregledan.

Ključne besede: prometne nesreče, gospodarstvo, poslovanje podjetij, družbenoekonomski stroški.

VPLIV PROMETNIH NESREČ NA POSLOVANJE PODJETIJ IN GOSPODARSTVO

Uvod

Prometne nesreče so pogosto obravnavane predvsem z vidika prometne varnosti in javnega zdravja, medtem ko so širši ekonomski učinki v strokovni in javni razpravi pogosto spregledani. Prometne nesreče predstavljajo pomembno družbenoekonomsko breme, saj povzročajo izgubo človeških življenj, trajne zdravstvene posledice, zmanjšano delovno sposobnost ter znatne stroške za javne finance in gospodarstvo. Po ocenah svetovne zdravstvene organizacije dosegajo družbenoekonomski stroški prometnih nesreč med 1 in 3 % BDP, pri čemer glavne izdatke predstavljajo zdravstvena oskrba, rehabilitacija in socialni transferji (World Health Organization, 2023).

Z vidika gospodarstva prometne nesreče ne predstavljajo zgolj stroškov, ki nastanejo zaradi zdravstvene oskrbe in materialne škode, temveč imajo tudi pomembne posredne učinke, ki se najbolj odražajo v zmanjšani produktivnosti dela in izgubi človeškega kapitala. Mednarodne analize Mednarodnega prometnega foruma poudarjajo, da izguba proizvodnje zaradi začasne ali trajne odsotnosti poškodovanih oseb ter prezgodnjih smrti predstavlja enega največjih deležev skupnih stroškov prometnih nesreč. Ti stroški v razvitih gospodarstvih dosegajo več deset milijard evrov letno, kar ima pomembne posledice za dolgoročno gospodarsko rast in konkurenčnost (International Transport Forum, 2024).

Tudi v Sloveniji predstavljajo prometne nesreče ekonomsko breme. Po podatkih Javne agencije za varnost prometa so skupni družbenoekonomski stroški prometnih nesreč v letu 2022 znašali okoli 1,75 milijard evrov kar predstavlja 3,06 % BDP, v letu 2024 pa so stroški nanesti 2,09 milijard evrov kar predstavlja 3,13 % BDP. Največji delež teh stroškov predstavlja statistična vrednost človeškega življenja, sledijo stroški materialne škode, prometnih zastojev ter izgube proizvodnje, kar dodatno poudarja gospodarski pomen prometne varnosti (Cundrič et al., 2025; Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024).

Poleg makroekonomskih učinkov imajo prometne nesreče pomemben vpliv tudi na poslovanje podjetij. Odsotnosti zaposlenih zaradi poškodb, potreba po nadomeščanju delovne sile, izguba specifičnih znanj in motnje v delovnih procesih povečujejo stroške poslovanja in zmanjšujejo konkurenčnost podjetij. Poseben vidik predstavljajo tudi sekundarne žrtve, kot so družinski člani, prijatelji in sodelavci poškodovanih ali umrlih. Njihova zmanjšana delovna aktivnost in psihološke obremenitve dodatno vplivajo na produktivnost in razpoložljivost človeškega kapitala (Schoeters et al., 2020).

V prispevku je obravnavan vpliv prometnih nesreč na gospodarstvo in poslovanje podjetij, s poudarkom na makroekonomskih kazalnikih, kot so BDP, produktivnost dela in javnofinančnih učinkih ter na makroekonomskih posledicah za podjetja. Analiza temelji na kvalitativnem pregledu sekundarnih virov in primerjalni obravnavi domačih ter tujih raziskav, kar omogoča celovitejše razumevanje neposrednih in posrednih ekonomskih učinkov prometnih nesreč.

Na tej podlagi se prispevek osredotoča na naslednje raziskovalno vprašanje: *Kako prometne nesreče vplivajo na gospodarstvo in poslovanje podjetij z vidika bruto domačega proizvoda, produktivnosti dela in človeškega kapitala?*

Prometna varnost v Evropski uniji in Sloveniji

Prometna varnost predstavlja pomembno področje javnih politik v Evropski uniji, saj prometne nesreče še vedno povzročajo visoko število smrtnih žrtev in poškodb. Po podatkih Evropskega observatorija za prometno varnost (ERSO) se je v državah Evropske unije leta 2023

zgodilo 900.861. Umrlo 20.384 oseb, poškodovanih pa je bilo več kot 1,14 milijona udeležencev cestnega prometa, kar potrjuje, da prometne nesreče ostajajo pomemben sistemski problem (*Annual Statistical Report on Road Safety, 2025*).

Tudi v Sloveniji prometna varnost v zadnjih letih kaže pozitivne trende, vendar prometne nesreče še vedno predstavljajo pomemben družbeni in gospodarski izziv. Po podatkih Javne agencije Republike Slovenije za varnost prometa je bilo v letu 2024 zabeleženih 20.233 prometnih nesreč, kar je največ v zadnjem petletnem obdobju. V teh nesrečah je umrlo 68 oseb, 953 udeležencev je utrpelo hude telesne poškodbe (Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2025). Kljub zmanjšanju števila smrtnih žrtev v primerjavi z letom 2023 absolutno število prometnih nesreč in hudih poškodb ostaja visoko, kar kaže, da posledice prometnih nesreč še vedno pomembno vplivajo na zdravje in delovno sposobnost prebivalstva.

Analiza zadnjega petletnega obdobja dodatno potrjuje kompleksnost varnostnih trendov v prometu. Med letoma 2020 in 2024 se je število prometnih nesreč povečalo z 15.045 na 20.233, število hudih telesnih poškodb pa z 670 na 889, kar kaže na povečanje resnosti posledic prometnih nesreč. V istem obdobju se je število smrtnih žrtev zmanjšalo z 80 na 68, kar potrjuje učinkovitost določenih varnostnih ukrepov, vendar ne zmanjšuje celotnega družbenega bremena prometnih nesreč (Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2025). V spodnji tabeli so prikazani osnovni kazalniki prometne varnosti v Sloveniji v obdobju med 2020 in 2024.

Tabela 1: Število prometnih nesreč, smrtnih žrtev in hudo telesno poškodovanih v obdobju od 2020 do 2024

Leto	Število prometnih nesreč	Število smrtnih žrtev	Hudo telesno poškodovani
2020	15.045	80	691
2021	17.135	114	795
2022	18.759	85	873
2023	19.980	83	848
2024	20.233	68	953

Vir: Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2025

Kljub ugodnejšim kazalnikom v letu 2024 pa začasni podatki za leto 2025 opozarjajo na ponovno stagnacijo prometne varnosti. Po trenutno razpoložljivih podatkih je bilo v Sloveniji v letu 2025 do sedaj zabeleženih 95 smrtnih žrtev v prometnih nesrečah, kar pomeni izrazit porast v primerjavi s predhodnim letom (Zavod Varna pot, 2025). Čeprav gre za še nedokončne podatke, ti že nakazujejo, da pozitivni trendi zmanjševanja števila smrtnih žrtev niso samoumevni in da so za dolgoročno izboljšanje prometne varnosti potrebni stalni, sistemski in preventivni ukrepi.

Prometne nesreče kot družbenoekonomski problem

Prometne nesreče niso zgolj vprašanje prometne varnosti in javnega zdravja, temveč imajo tudi pomembne ekonomske in družbene posledice. Svetovna zdravstvena organizacija opozarja, da posledice prometnih nesreč ne vplivajo zgolj na posameznike, temveč tudi na delovanje gospodarstva, javnofinančno stabilnost in konkurenčnost podjetij. Ključni razlog za to se skriva v obsegu posrednih stroškov, ki nastanejo zaradi izgube človeškega kapitala in zmanjšani produktivnosti (World Health Organization, 2018).

Stroške, ki nastanejo, lahko razdelimo na neposredne in posredne stroške. **Neposredni stroški** vključujejo zdravstveno oskrbo poškodovanih, delovanje intervencijskih in reševalnih služb, materialno škodo na vozilih in infrastrukturi, administrativne postopke povezane z delom policije, zavarovalnic in sodnih organov. **Posredni stroški** vključujejo izgubo produktivnosti zaradičasne ali trajne odsotnosti z dela, dolgoročno zmanjšano delovno sposobnost, izgubo znanja in izkušenj (Wijnen et al., 2017; World Health Organization, 2018).

Posredni stroški pogosto predstavljajo največji delež skupnega bremena, ki ga povzročajo prometne nesreče, kar kaže na njihov dolgoročni in strukturni vpliv na gospodarstvo (Schoeters et al., 2020). Ti stroški se ne odražajo zgolj v izgubi delovnih ur, ampak vplivajo na dolgoročno razpoložljivost delovne sile, učinkovitost proizvodnih procesov in potencial gospodarske rasti. Zaradi trajnih posledic poškodb in smrti se zmanjšuje razpoložljivi človeški kapital, kar predstavlja pomembno omejitev za razvoj gospodarstva.

Stroške prometnih nesreč je mogoče razdeliti tudi na **stroške, vezane na udeležence prometnih nesreč**, ter na **stroške, vezane na samo prometno nesrečo kot dogodek**. Takšna delitev izhaja iz metodologije ocenjevanja družbenoekonomskih stroškov, ki jo uporablja Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, in omogoča celovito zajemanje neposrednih in posrednih posledic prometnih nesreč na družbeni ravni. Stroški, vezani na udeležence prometnih nesreč, vključujejo medicinske stroške, stroške izgubljene proizvodnje in človeške stroške. Stroški, vezani na prometno nesrečo, vključujejo materialno škodo, administrativne stroške in ostale stroške, povezane z dogodkom prometne nesreče (Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024).

Stroški vezani na udeležence prometnih nesreč

Medicinski stroški vključujejo vse izdatke, povezane z zdravstveno obravnavo udeležencev prometnih nesreč. Sem sodijo prva pomoč in nujni prevoz z mesta nesreče, urgentno zdravljenje ter ambulantno in bolnišnično zdravljenje poškodb. Pomemben del teh stroškov predstavlja tudi izvenbolnišnična nega oziroma rehabilitacija, ki je pri hudih poškodbah pogosto dolgotrajna in zahteva večletno zdravstveno obravnavo. K medicinskim stroškom sodijo tudi izdatki za zdravila, medicinske pripomočke ter nadaljnje zdravljenje kroničnih posledic poškodb, kar lahko pomembno obremeni zdravstveni sistem in javne finance (Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024; World Health Organization, 2018).

Stroški izgubljene proizvodnje zajemajo ekonomske izgube, ki nastanejo zaradi zmanjšane ali izgubljene delovne sposobnosti udeležencev prometnih nesreč. Ti vključujejo izgubljeno bodočo tržno proizvodnjo, ki je posledica začasne ali trajne odsotnosti z dela, ter izgubljeno bodočo netržno proizvodnjo, kot so gospodinjstva dela in druge oblike neplačanega dela. V to skupino sodijo tudi posredni stroški, povezani s poklicno prilagoditvijo, prekvalifikacijo ali prezgodnjim izstopom s trga dela. Prav izguba proizvodnje pogosto predstavlja največji delež skupnih stroškov prometnih nesreč, saj neposredno zmanjšuje razpoložljivost človeškega kapitala (Schoeters et al., 2020; Wijnen et al., 2017).

Človeški stroški so v metodološkem smislu opredeljeni kot statistična vrednost življenja in vključujejo nematerialne posledice prometnih nesreč. Sem sodijo fizično in duševno trpljenje udeležencev prometnih nesreč, kot so bolečina, psihične težave in dolgotrajne posledice poškodb, ter psihološke obremenitve njihovih sorodnikov in prijateljev. V to kategorijo sodi tudi izguba kakovosti življenja ter izguba pričakovane preostale življenjske dobe v primeru smrtnih žrtev. Čeprav so ti stroški težje merljivi, jih mednarodne in nacionalne metodologije obravnavajo kot ključen del družbenoekonomskih ocen, saj odražajo širši družbeni vpliv prometnih nesreč (Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024; World Health Organization, 2018).

Med **ostale stroške vezane na udeležence** sodijo stroški prezgodnjega pogreba, obiski v bolnišnicah s strani sorodnikov ter stroški, povezani s prilagoditvijo bivanjskega okolja ali selitvijo zaradi trajnih posledic poškodb. Ti stroški pogosto dodatno obremenjujejo gospodinjstva prizadetih posameznikov in povečujejo tveganje za socialno izključenost, zlasti v primerih hudih poškodb ali smrti (Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024).

Stroški vezani na prometno nesrečo

Materialna škoda vključuje škodo na vozilih, prometni infrastrukturi, tovarnem blagu ter osebni lastnini udeležencev prometnih nesreč. Ti stroški imajo neposreden vpliv na posameznike, podjetja in javne proračune, zlasti v primerih poškodb cestne infrastrukture in voznega parka, ki zahtevajo obsežna popravila ali zamenjave (Wijnen et al., 2017).

Administrativni stroški zajemajo stroške policijskih, gasilskih in zdravstvenih intervencij, delo drugih intervencijskih služb, administracijo zavarovalnic ter pravne stroške, povezane z obravnavo prometnih nesreč. Ti stroški so povezani z obravnavo nesreč, ugotavljanjem odgovornosti ter reševanjem odškodninskih zahtevkov, kar dodatno obremenjuje javne institucije in pravni sistem (Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024).

Med **ostale stroške vezane na prometno nesrečo** sodijo stroški prometnih zastojev, ki vključujejo porabo goriva, izgubo časa in povečane škodljive emisije motornih vozil, ter stroški, povezani z nerazpoložljivostjo vozila. Mednarodne analize poudarjajo, da so prav ti stroški pomemben vir posrednih gospodarskih izgub, saj vplivajo na učinkovitost prometnih tokov in poslovanje podjetij v širšem gospodarskem okolju (International Transport Forum, 2024).

Vpliv prometnih nesreč na gospodarstvo

Z vidika gospodarstva so posebej pomembni podatki o družbenoekonomskih stroških prometnih nesreč. Analize Javne agencije Republike Slovenije za varnost prometa kažejo, da so skupni družbenoekonomski stroški prometnih nesreč v letu 2022 znašali 1,746 milijarde €, kar je predstavljalo 3,06 % BDP, v letu 2023 so znašala 1,913 milijarde € kar predstavlja 3,03 % takratnega BDP, v letu 2024 pa že 2,097 milijarde €, kar predstavlja 3,13 % BDP (Cundrič et al., 2025; Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024). Takšen obseg stroškov uvršča prometne nesreče med pomembnejše strukturne obremenitve slovenskega gospodarstva. Struktura teh stroškov dodatno poudarja gospodarski pomen prometne varnosti. Največji delež predstavljajo človeški stroški, povezani z izgubo življenj in dolgoročnimi posledicami poškodb, sledijo stroški materialne škode, prometnih zastojev ter izgube proizvodnje. Prav izguba proizvodnje in zmanjšana

delovna sposobnost poškodovanih oseb imata neposreden vpliv na produktivnost podjetij in učinkovitost delovnih procesov, zlasti v panogah, kjer je človeški kapital ključen proizvodni dejavnik. Spodnja tabela prikazuje povprečne družbenoekonomske stroške, ki nastanejo ob eni prometni nesreči.

Družbenoekonomski stroški prometnih nesreč v Sloveniji

Pregled ocen družbenoekonomskih stroškov prometnih nesreč v Sloveniji v obdobju med letoma 2022 in 2024 kaže na postopno naraščanje stroškov na posamezno prometno nesrečo, pri čemer je rast najbolj izrazita pri nesrečah z hujšimi posledicami. Čeprav se struktura stroškov med leti bistveno ne spreminja, se njihova skupna vrednost povečuje, kar odraža vse večjo obremenitev zdravstvenega sistema, trga dela in širšega družbenega okolja.

Pri prometnih nesrečah z **lažjimi telesnimi poškodbami** so se skupni stroški na enoto v opazovanem obdobju zmerno, vendar vztrajno povečevali. Med letoma 2022 in 2024 so se povprečni stroški na posamezno nesrečo z lažjo poškodbo povečali za skoraj 9.000 EUR. Rast stroškov je bila predvsem povezana z višjimi izdatki za zdravstveno obravnavo, rehabilitacijo ter z izgubo delovnega časa, medtem ko so stroški, vezani neposredno na prometno nesrečo kot dogodek (materialna škoda, administracija, zastoji), ostajali razmeroma stabilni. To kaže, da tudi pri manj resnih poškodbah glavno breme ne izhaja iz materialne škode, temveč iz posledic za posameznike in njihovo delovno sposobnost (Cundrič et al., 2025; Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024).

Pri **hudih telesnih poškodbah** so ti vzorci še izrazitejši. Stroški na enoto so se v obdobju med letoma 2022 in 2024 povečali za skoraj 90.000 EUR, kar je predstavljalo približno 18 % rast. Takšno povečanje je odražalo dolgotrajne zdravstvene posledice, večletne rehabilitacije ter trajno ali dolgotrajno zmanjšano delovno sposobnost poškodovanih. V tej kategoriji so stroški, povezani z udeleženci prometnih nesreč, predstavljali daleč največji del skupnega bremena, medtem ko so stroški, vezani na samo prometno nesrečo kot dogodek, ostajali drugotnega pomena (Cundrič et al., 2025; Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024).

Največje družbenoekonomsko breme povzročajo **prometne nesreče s smrtnim izidom**. Skupni stroški na enoto so se v treh letih povečali za več kot pol milijona evrov, pri čemer se je povprečni strošek posamezne smrtne prometne nesreče iz približno 3,2 milijona EUR v letu 2022 povečal na več kot 3,7 milijona EUR v letu 2024. Ta rast dodatno poudarja pomen statistične vrednosti življenja v metodologiji vrednotenja. Prav vključitev človeških stroškov pojasnjuje, zakaj je že razmeroma majhno število smrtnih žrtev povzročilo zelo velik delež skupnih družbenoekonomskih stroškov prometnih nesreč. Stroški, povezani z materialno škodo in intervencijami, so v tem kontekstu zanemarljivi v primerjavi z izgubo življenja in dolgoročnimi družbenimi posledicami (Cundrič et al., 2025; Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2024).

Tabela 2: Ocena družbenoekonomskih stroškov na enoto v obdobju od 2022 do 2024

Tip posledice prometne nesreče	Stroški za leto 2022 (EUR)	Stroški za leto 2023 (EUR)	Stroški za leto 2024 (EUR)
Lažje telesne poškodbe	49.823	54.822	58.536
Težje telesne poškodbe	503.443	553.955	591.484
Smrtne žrtve	3.167.707	3.485.532	3.721.666

Vir: Ocena družbenoekonomskih stroškov prometnih nesreč na cestah v Sloveniji v letih 2022 in 2023, AVP; Ocena družbenoekonomskih stroškov prometnih nesreč na cestah v Sloveniji v letu 2024, AVP

Poleg neposrednega vpliva na raven BDP, imajo prometne nesreče izrazite posledice tudi za strukturo in dinamiko gospodarske aktivnosti. Izguba delovno aktivnega prebivalstva zaradi smrti ali trajnih poškodb pomeni zmanjšanje razpoložljive delovne sile, kar se dolgoročno odraža v nižji stopnji zaposlenosti, upadu produktivnosti ter povečanih pritiskih na socialne in zdravstvene sisteme. V panogah, kjer je človeški kapital ključni dejavnik konkurenčnosti, so ti učinki toliko bolj izraziti.

Makroekonomski vpliv prometnih nesreč se kaže tudi v povečani javnofinančni obremenitvi. Država se sooča z višjimi izdatki za zdravstveno oskrbo, dolgotrajno rehabilitacijo, invalidnine ter socialne transferje zaradi izgube delovne zmožnosti ali prezgodnjih smrti, hkrati pa z zmanjšanimi prihodki iz naslova davkov in prispevkov za socialno varnost. Takšen dvojni učinek, rast izdatkov in upad prihodkov, negativno vpliva na fiskalno vzdržnost in omejuje javnofinančni prostor za razvojne in investicijske politike (European Transport Safety Council, 2007; World Health Organization, 2023).

Primerjalne mednarodne analize dosledno potrjujejo, da obstaja statistično in ekonomsko pomembna povezava med stopnjo prometne varnosti in gospodarsko uspešnostjo držav. Študije, izvedene v okviru projekta SafetyCube za boljšo prometno varnost, kažejo, da se skupni družbenoekonomski stroški prometnih nesreč v evropskih državah gibljejo med približno 0,4 % in 4,1 % BDP, pri čemer države z nižjimi stopnjami smrtnih žrtev in hudih poškodb praviloma izkazujejo tudi nižji delež teh stroškov v BDP (Wijnen et al., 2017).

Podobno ugotavlja Mednarodni prometni forum (ITF), ki v letnem poročilu o prometni varnosti za leto 2024 navaja, da države z dolgoročnim upadanjem števila smrtnih žrtev v prometu dosegajo boljše učinkovitost trga dela, zlasti zaradi manjšega izpada delovno aktivnega prebivalstva in nižjih izgub potencialne proizvodnje. ITF poudarja, da izguba proizvodnje zaradi prometnih nesreč v razvitih gospodarstvih predstavlja enega največjih deležev skupnih stroškov prometnih nesreč, pri čemer lahko letni učinki izgubljene proizvodnje v posameznih državah znašajo več deset milijard evrov. Zmanjševanje teh izgub ima neposreden pozitiven učinek na raven BDP, produktivnost dela in javnofinančno ravnovesje (International Transport Forum, 2024).

Izračun neposredne gospodarske škode zaradi prometnih zastojev

V Zavodu Reševalni pas opozarjajo, da prometni zastoji, ki nastanejo kot posledica prometnih nesreč, ne predstavljajo zgolj prometnega in varnostnega problema, temveč tudi pomembno gospodarsko breme, saj neposredno vplivajo na učinkovitost transporta in poslovanja podjetij. Empirični podatki na nacionalni ravni dodatno potrjujejo pomen teh učinkov. Analize prometnih zastojev v Sloveniji kažejo, da že kratkotrajni zastoji na glavnih prometnih koridorjih povzročajo merljive gospodarske izgube zaradi izgubljenega časa, povečane porabe goriva in zamud pri dobavah, pri čemer so stroški posebej visoki v tovarnem prometu in logistiki (Žurnal24, 2025).

Obseg finančnih posledic prometnih zastojev je mogoče ponazoriti s praktičnim izračunom, ki ga je pripravil Zavod Reševalni pas (Žurnal24, 2025; Zavod Reševalni pas, 2025). Izračun temelji na vrednotenju izgubljenega časa udeležencev v prometu ter dodatnih obratovalnih stroškov vozil v primeru zastojev, ki nastanejo kot posledica prometnih nesreč. Kot ilustrativen primer je obravnavan 30-minutni prometni zastoj v dolžini 10 km na avtocesti, kjer promet poteka po dveh voznih pasovih v eno smer. V takšnem zastoju je ujetih približno 834 osebnih vozil in 278 tovornih vozil, skupaj torej okoli 1.112 vozil.

Pri ocenjevanju stroškov se za osebna vozila upošteva povprečna vrednost izgubljenega časa in obratovalnih stroškov v višini približno 10 € na uro, ki vključuje izgubo časa, povečano porabo goriva in posredno izgubljeno produktivnost. Pri tovornih vozilih so ocenjeni stroški bistveno višji, in sicer v razponu 50 do 70 € na uro, saj zamude neposredno vplivajo na logistične tokove, delo voznikov, izpolnjevanje pogodbenih obveznosti, izgubljen posel ter zamude v proizvodnih procesih. Na podlagi predpostavk, ki jih v svojih ocenah uporablja Zavod Reševalni pas, se za 30-minutni zastoj upošteva strošek 5 € na osebno vozilo ter 30 € na tovorno vozilo.

Na tej podlagi se neposredna gospodarska škoda izračuna na preprost in pregleden način:

osebna vozila: $834 \times 5 \text{ €} = 4.170 \text{ €}$

tovorna vozila: $278 \times 30 \text{ €} = 8.340 \text{ €}$

Skupna neposredna gospodarska škoda takšnega, razmeroma kratkotrajnega prometnega zastoja tako znaša približno 12.500 €. Izračun zajema zgolj neposredne stroške izgubljenega časa in obratovanja vozil, medtem ko okoljski stroški, povezani s povečanimi emisijami in onesnaževanjem zraka, ter dolgoročnejši učinki na zanesljivost dobavnih verig v oceno niso vključeni, čeprav jih prometno-ekonomska literatura prepoznava kot pomemben dodaten negativni učinek.

Takšni primeri jasno kažejo, da imajo lahko tudi kratkotrajni prometni zastoji, ki so pogosto posledica prometnih nesreč, nesorazmerno velik gospodarski učinek. Na ravni podjetij se ti stroški odražajo v višjih logističnih izdatkih, večji nepredvidljivosti dobav in zmanjšani produktivnosti, na ravni celotnega gospodarstva pa v nižji učinkovitosti in dodatnih strukturnih obremenitvah. To dodatno potrjuje, da izboljševanje prometne varnosti ni zgolj prometno-varnostni cilj, temveč tudi pomemben ekonomski dejavnik dolgoročnega razvoja.

Na makro ravni prometne nesreče tako ne vplivajo zgolj na raven BDP, temveč tudi na njegovo strukturo in potencial rasti. Visoki družbenoekonomski stroški prometnih nesreč pomenijo preusmerjanje virov iz produktivnih dejavnosti v sanacijo posledic, kar zmanjšuje možnosti za naložbe v razvoj, inovacije in izboljšanje konkurenčnosti. Ocenjuje se, da izgube zaradi smrti in hudih poškodb v prometu v posameznih državah lahko dosegajo tudi okoli 3 % BDP, kar prometne nesreče uvršča med pomembne sistemske zaviralce gospodarskega razvoja (Potočnik, 2025).

Vpliv prometnih nesreč na poslovanje podjetij

Čeprav so makroekonomski učinki prometnih nesreč razmeroma dobro dokumentirani, imajo te pomembne posledice tudi na ravni posameznih podjetij, kjer se učinki pogosto kažejo posredno in z zamikom. Prometne nesreče vplivajo na poslovanje podjetij predvsem prek odsotnosti zaposlenih zaradi poškodb, rehabilitacije ali trajne nezmožnosti za delo, kar vodi v povečane stroške nadomeščanja delovne sile, reorganizacije delovnih procesov ter v zmanjšano produktivnost.

Podatki Evropskega observatorija za prometno varnost (ERSO) kažejo, da je bilo v letu 2023 največ smrtnih žrtev zabeleženih v starostni skupini 25–49 let, ki predstavlja jedro delovno aktivnega prebivalstva. Ta starostna skupina ima ključno vlogo na trgu dela in pomemben delež v aktivnem prebivalstvu, zato prometne nesreče v tej skupini neposredno povečujejo gospodarske in socialne posledice. Pomemben delež smrtnih žrtev je zabeležen tudi v starostni skupini 50–64 let, kar dodatno potrjuje, da prometne nesreče nesorazmerno prizadenejo prebivalstvo v najbolj produktivnem obdobju življenja. Poleg delovno aktivnega prebivalstva prometne nesreče pomembno prizadenejo tudi starejše udeležence cestnega prometa. Podatki ERSO kažejo, da starostna skupina 65 let in več predstavlja pomemben delež smrtnih žrtev v Evropski uniji, kar opozarja na ranljivost starejših v prometu (Atasayar et al., 2025). Posledice prometnih nesreč v tej starostni skupini se pogosto odražajo v povečanih potrebah po zdravstveni in socialni oskrbi, kar dodatno obremenjuje javne sisteme in vpliva na javnofinančno stabilnost.

Struktura udeležencev prometnih nesreč v Sloveniji kaže, da so posledice prometnih nesreč izrazito povezane z delovno aktivnim prebivalstvom. Podatki za leto 2024 kažejo, da je bilo največ udeležencev prometnih nesreč v starostnih skupinah 25–34 let (6.093 udeležencev), 35–44 let (6.532 udeležencev) in 45–54 let (6.148 udeležencev). Prav te starostne skupine so hkrati tudi najbolj zastopane med huje telesno poškodovanimi, kar pomeni, da prometne nesreče nesorazmerno prizadenejo prebivalstvo v najbolj produktivnem obdobju življenja (Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, 2025). Takšna starostna struktura žrtev se neposredno odraža v dolgotrajnih bolniških odsotnostih, zmanjšani delovni zmožnosti in prezgodnjih izstopih s trga dela.

Izguba ali dolgotrajna odsotnost zaposlenih predstavlja za podjetja posebno tveganje v dejavnostih, kjer je človeški kapital ključni proizvodni dejavnik. Analize evropskih držav kažejo, da prometne nesreče pogosto prizadenejo delovno aktivno prebivalstvo, kar pomeni izgubo specifičnih znanj in izkušenj, ki jih je težko nadomestiti v kratkem času. Takšni izpadi se lahko odražajo v zmanjšani učinkovitosti poslovanja, slabši kakovosti storitev ter v zmanjšani konkurenčnosti podjetij. Poleg neposrednih učinkov na zaposlene imajo prometne nesreče pomemben vpliv tudi na logistiko in dobavne verige. Prometni zastoji, zapore cest in nepredvidljivost prometnih tokov povzročajo zamude pri dobavah, povečane stroške transporta ter večjo negotovost v poslovnih procesih. Mednarodne analize ITF poudarjajo, da so motnje v prometu pomemben vir posrednih stroškov za podjetja, zlasti v panogah, ki temeljijo na časovno občutljivih dobavnih verigah in načelih pravočasne dobave (International Transport Forum, 2024; Schoeters et al., 2020).

Prometne nesreče vplivajo tudi na širše delovno okolje v podjetjih. Dolgotrajne posledice poškodb in psihološke obremenitve zaposlenih ali njihovih bližnjih lahko zmanjšujejo delovno zavzetost, povečujejo bolniške odsotnosti ter vplivajo na organizacijsko klimo. Čeprav so ti učinki težje merljivi, jih evropske študije prepoznavajo kot pomemben del posrednih stroškov prometnih nesreč, ki se dolgoročno odražajo v slabši poslovni uspešnosti podjetij (European Transport Safety Council, 2007).

Prav tako vplivajo na poslovanje podjetij tudi prek povečanih finančnih in zavarovalnih obremenitev. Poškodbe zaposlenih ter materialna škoda na vozilih in opremi povečujejo število zavarovalnih zahtevkov in skupne zavarovalne stroške, kar lahko dolgoročno vpliva na stroškovno strukturo podjetij, zlasti v dejavnostih z večjim voznim parkom ali visoko stopnjo mobilnosti (International Transport Forum, 2024).

Poleg finančnih posledic prometne nesreče povzročajo tudi psihološke in zdravstvene posledice, ki vplivajo na delovno sposobnost in učinkovitost zaposlenih. Mednarodne študije opozarjajo, da psihološke posledice poškodb in smrti niso omejene zgolj na neposredno prizadete posameznike, temveč se lahko posredno odražajo tudi v delovnem okolju, zlasti skozi dolgotrajne odsotnosti, zmanjšano delovno učinkovitost in večje breme kadrovskega upravljanja (World Health Organization, 2018).

Preventiva in vlaganja v prometno varnost iz ekonomskega vidika

V ekonomski teoriji se vlaganja v prometno varnost obravnavajo kot posebna oblika preventivnih javnih naložb, katerih cilj je zmanjševanje verjetnosti nastanka neželenih dogodkov in omejevanje njihovih najhujših posledic. Za razliko od klasičnih investicij, ki ustvarjajo neposredne prihodke, imajo vlaganja v prometno varnost predvsem značaj zmanjševanja izgub v prihodnosti, kar jih umešča med naložbe za upravljanje tveganj. Njihova ekonomska upravičenost izhaja iz dejstva, da preprečeni stroški predstavljajo realno gospodarsko korist, četudi se ne odražajo v neposrednih denarnih tokovih. V sodobnih ekonomskih pristopih se prometna varnost vse pogosteje umešča v okvir upravljanja sistemskih tveganj. Prometni sistem je kompleksen in dinamičen, zato posamezni ukrepi praviloma ne zadoščajo za trajno izboljšanje varnosti. Teorija varnega sistema izhaja iz predpostavke, da so človeške napake neizogibne, zato mora biti sistem zasnovan tako, da te napake ne vodijo do katastrofalnih posledic. Z ekonomskega vidika to pomeni razpršitev vlaganj v več komplementarnih področij, kot so infrastruktura, vozila, vedenje udeležencev in oskrba po prometni nesreči, s čimer se zmanjšuje verjetnost nastanka najdražjih izidov (European Commission, 2020).

Z vidika javnofinančne teorije so vlaganja v prometno varnost povezana s korekcijo tržnih neuspehov. Prometni sistem generira tveganja, ki jih posamezni udeleženci ne morejo v celoti sprejeti, zato prosti trg ne zagotavlja optimalne ravni varnosti. Javni sektor s ciljnim vlaganjem v infrastrukturo, nadzor in regulacijo deluje kot nosilec kolektivnega upravljanja tveganj, pri čemer se stroški preventive razpršijo med vse uporabnike, koristi pa se kažejo v zmanjšanem številu prometnih nesreč in njihovih posledic (European Commission, 2019).

Pomemben teoretični vidik vlaganj v prometno varnost je tudi časovna dimenzija. Preventivni ukrepi praviloma zahtevajo takojšnje izdatke, medtem ko se njihove koristi uresničujejo postopoma in dolgoročno. Prometna varnost je zato, pogosto premalo financirana, kljub temu da analize stroškov in koristi potrjujejo njen visok družbeni donos. V tem kontekstu se vlaganja v prometno varnost obravnavajo kot naložbe z izrazitim medgeneracijskim učinkom, saj koristi niso omejene zgolj na trenutno generacijo uporabnikov prometa (Schoeters et al., 2020).

Poleg javnega sektorja imajo v teoriji vlaganj v prometno varnost pomembno vlogo tudi zasebni akterji. Podjetja vlagajo v prometno varnost posredno, prek usposabljanja zaposlenih, upravljanja službenih voznih parkov, zavarovalnih mehanizmov in organizacije dela. Ta vlaganja se obravnavajo kot del širšega upravljanja operativnih tveganj, saj zmanjšujejo verjetnost izpadov delovne sile, motenj v logistiki in finančnih izgub, povezanih s prometnimi nesrečami (International Transport Forum, 2024).

Vlaganje v prometno varnost na ravni Evropske unije

Na ravni Evropske unije skupni znesek vlaganj v prometno varnost ni enoznačno opredeljen, saj se varnostni ukrepi financirajo prek različnih proračunskih postavk in programov. Evropska komisija izrecno navaja, da so vlaganja v prometno varnost vključena v infrastrukturne, kohezijske, raziskovalne in prometne politike, kar pomeni, da se varnostni učinki pogosto prekrivajo z drugimi cilji, kot so mobilnost, okolje in regionalni razvoj. V tem kontekstu Komisija ocenjuje, da letni družbenoekonomski stroški prometnih nesreč v Evropski uniji znašajo približno 280 milijard €, kar predstavlja okoli 2 % BDP Evropske unije, kar služi kot referenčni okvir za utemeljitev preventivnih vlaganj. Poleg infrastrukturnih in programskih vlaganj je bilo med letoma 2002 in 2017 v Evropski uniji v raziskave in inovacije na področju prometne varnosti vloženi približno 172 milijard €, kar vključuje razvoj varnejših vozil, podpornih tehnologij in prometnih sistemov ter predstavlja pomemben del dolgoročnih vlaganj v zmanjševanje prometnih tveganj (European Commission, 2019, 2020).

Na ravni držav članic so vlaganja v prometno varnost najbolj pregledna pri infrastrukturnih projektih. Evropska komisija navaja primer Slovaške, kjer je bilo za nizkocenovne varnostne ukrepe na 327 kilometrih avtocest namenjenih 40 milijonov €, pri čemer so analize pokazale izrazite dolgoročne koristi. Ta primer ponazarja, da države članice vlagajo konkretna, merljiva sredstva v prometno varnost, zlasti v okviru nadgradenj obstoječe infrastrukture (European Commission, 2019).

Primerjalne analize na ravni Evropske unije kažejo, da med državami članicami obstajajo izrazite razlike v obsegu in stabilnosti vlaganj v prometno varnost, kar se odraža tudi v doseženih prometno-varnostnih rezultatih. Države z najboljšimi kazalniki prometne varnosti, kot so Švedska, Nizozemska in Nemčija, praviloma izvajajo dolgoročne in sistematične politike na področju varnejše cestne infrastrukture, nadzora prometa ter preventivnih programov, pri čemer je prometna varnost vključena kot sestavni del rednih prometnih in infrastrukturnih politik. Analize evropskih institucij poudarjajo, da države članice, ki so v zadnjem desetletju okrepile infrastrukturne izboljšave, nadzor nad tveganji vedenji v prometu in preventivne ukrepe, praviloma dosegajo hitrejšo zmanjševanje števila smrtnih žrtev in hudih poškodb. To kaže na povezavo med sistematičnim pristopom k vlaganjem v prometno varnost in boljšimi prometno-varnostnimi rezultati, pri čemer pa natančna primerjava absolutnih finančnih zneskov med državami ostaja metodološko omejena zaradi razlik v proračunskih strukturah in načinih poročanja (European Commission, 2019, 2020).

Vlaganja v prometno varnost v Sloveniji

Vlaganja v prometno varnost v Sloveniji potekajo v okviru več politik in finančnih mehanizmov, pri čemer ni enotne proračunske postavke, ki bi bila namenjena izključno prometni varnosti. Sredstva so razpršena med nacionalni proračun, lokalne proračune ter evropske kohezijske in strukturne sklade. Zaradi takšne ureditve je skupni obseg vlaganj težko natančno kvantificirati, vendar so posamezni projekti, financirani iz evropskih sredstev, javno dostopni in omogočajo vpogled v dejanske finančne tokove. Na podlagi javno dostopnih podatkov evropskih portalov je mogoče ugotoviti, da so bila v zadnjih letih v Sloveniji v okviru posameznih kohezijskih projektov v prometno ureditev in varnost vložena večmilijonska evropska sredstva. Čeprav ti zneski ne predstavljajo celotnega nacionalnega obsega vlaganj v prometno varnost, jasno kažejo, da se pomemben del politike prometne varnosti uresničuje prek projektne usmerjenih investicij, financiranih z evropskimi sredstvi in sofinanciranjem lokalnih skupnosti.

V Mestni občini Kranj je bilo v zadnjih letih izvedenih več projektov, sofinanciranih z evropskimi sredstvi, ki so neposredno usmerjeni v izboljšanje prometne varnosti, zlasti za pešce in kolesarje. Med najpomembnejšimi je projekt prometne ureditve urbanega prostora,

katerega skupna vrednost je znašala približno 1,55 milijona €, pri čemer je prispevek Evropskega sklada za regionalni razvoj presegal 620.000 €. Poleg tega so bila v Kranju izvedena tudi dodatna vlaganja v ureditev površin za pešce in kolesarje ter umirjanje prometa, katerih skupna vrednost je presegla 2,2 milijona €, pomemben del sredstev pa je bil zagotovljen iz kohezijske politike Evropske unije. Čeprav posamezni projekti niso vedno označeni izključno kot projekti prometne varnosti, so njihovi cilji jasno usmerjeni v zmanjševanje prometnih tveganj, ločevanje motornega prometa od ranljivih udeležencev ter izboljšanje varnosti v mestnem prometnem okolju, kar potrjuje pomembno vlogo evropskih sredstev pri financiranju lokalnih preventivnih ukrepov prometne varnosti v Sloveniji (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2022, 2025c; Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2021).

Podobno so bila evropska sredstva namenjena izboljšanju prometne varnosti tudi v drugih slovenskih mestih. V Kopru je bil izveden projekt prometne ureditve v skupni vrednosti 410.693,11 €, od tega je evropski prispevek znašal 163.398,84 €. Projekt je bil usmerjen predvsem v izboljšanje prometne varnosti pešcev in kolesarjev ter v zmanjševanje konfliktov med različnimi vrstami udeležencev v prometu v mestnem prostoru (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2025a).

V Novem mestu so bila evropska sredstva namenjena prometni ureditvi v skupni vrednosti 1.236.557,03 €, pri čemer je evropski prispevek znašal 835.556,68 €. Projekt je bil usmerjen v izboljšanje varnosti pešcev in kolesarjev ter v boljšo prilagoditev cestne infrastrukture za ranljive udeležence v prometu, kar je skladno s cilji trajnostne mobilnosti in preventive prometnih nesreč (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2025b).

Celotna slika vlaganj v prometno varnost v Sloveniji tako ostaja institucionalno razpršena. Kljub temu konkretni primeri evropsko sofinanciranih projektov potrjujejo, da se prometna varnost v praksi financira predvsem prek infrastrukturnih in urbanističnih posegov, ki imajo dolgoročne preventivne učinke in prispevajo k uresničevanju nacionalnih in evropskih ciljev na področju zmanjševanja prometnih nesreč.

Ugotovitve

Analiza sekundarnih virov in primerjalni pregled domačih ter tujih raziskav potrjujeta, da prometne nesreče predstavljajo pomemben družbenoekonomski problem, ki presega področje prometne varnosti ter pomembno vpliva na gospodarstvo in poslovanje podjetij. Visoki družbenoekonomski stroški prometnih nesreč v Sloveniji, ki presegajo 3 % BDP, izhajajo predvsem iz izgube človeškega kapitala, zmanjšane produktivnosti dela in povečane obremenitve javnih financ.

Zastavljeno raziskovalno vprašanje o vplivu prometnih nesreč na gospodarstvo in poslovanje podjetij je bilo preverjeno s kvalitativno analizo statističnih podatkov, poročil in znanstvenih študij. Rezultati potrjujejo, da prometne nesreče pomembno in merljivo vplivajo na BDP, produktivnost dela in razpoložljivost delovno aktivnega prebivalstva. Največji del gospodarskega bremena izhaja iz izgubljene proizvodnje zaradi smrti in hudih poškodb delovno aktivnih oseb, kar neposredno povečuje stroške podjetij in zmanjšuje njihovo konkurenčnost. Primerjava z ugotovitvami mednarodnih raziskav kaže, da so dobljeni rezultati skladni s trendi v drugih evropskih državah, kjer prometne nesreče prav tako predstavljajo oviro gospodarske rasti. Analiza podatkov dodatno ugotavlja, da so vlaganja v prometno varnost v Sloveniji pomembna, vendar institucionalno razpršena in težko celovito ovrednotena, kljub temu pa imajo infrastrukturni in preventivni ukrepi velik potencial za zmanjševanje prometnih tveganj in z njimi povezanih gospodarskih izgub.

Zaključek

Prometne nesreče ostajajo pomemben družbenoekonomski problem, ki presega okvir prometne varnosti in neposredno vpliva na delovanje gospodarstva ter poslovanje podjetij. Visoki družbenoekonomski stroški, ki dosegajo več kot 3 % BDP, kažejo, da posledice prometnih nesreč pomenijo trajno strukturno obremenitev javnih financ, trga dela in konkurenčnosti podjetij. Posebej izrazito breme predstavljajo hude telesne poškodbe in smrtne žrtve, saj povzročajo dolgoročno izgubo človeškega kapitala, povečujejo potrebe po zdravstveni in socialni oskrbi ter zmanjšujejo razpoložljivost delovno aktivnega prebivalstva. Posebno težavo predstavlja dejstvo, da so posredni stroški, kot so izguba proizvodnje, motnje v logistiki in dolgotrajne odsotnosti zaposlenih, v praksi pogosto podcenjeni, čeprav imajo odločilen vpliv na poslovno uspešnost podjetij in dolgoročno gospodarsko rast.

Z ekonomskega vidika so vlaganja v prometno varnost upravičena kot preventivni ukrepi, saj zmanjšujejo verjetnost najdražjih izidov in omejujejo dolgoročne izgube. Preusmerjanje sredstev iz sanacije posledic v sistemske in preventivne ukrepe omogoča učinkovitejšo rabo javnih virov ter prispeva k stabilnejšemu in odpornejšemu gospodarskemu okolju. Prometna varnost se tako kaže kot pomemben razvojni dejavnik, ne zgolj kot prometno- ali zdravstveno vprašanje, temveč kot sestavni del trajnostnega gospodarskega in podjetniškega okolja.

Viri, literatura in opombe

1. Atasayar, H., Scheibmayr, M., & Donabauer, M. (2025). *Annual statistical report on road safety 2025*. https://road-safety.transport.ec.europa.eu/document/download/17d70e9c-d9c4-4273-b497-41b61194e808_en?filename=ERSONext_AnnualReport_20250227.pdf
2. Cundrič, dr. A., Peternel, T., & Klobasa, A. (2025). *Ocena družbenoekonomskih stroškov prometnih nesreč na cestah v Sloveniji v letu 2024*.
3. European Commission. (2019). EU Road Safety Policy Framework 2021-2030. Commission Staff Working Paper. *SWD(2019) 283 Final COMMISSION, 2019*, 1–17. https://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/2018/en/
4. European Commission. (2020). EU road safety policy framework 2021-2030 – Next steps towards 'Vision Zero'. In *European Commission*. <https://doi.org/10.2832/261629>
5. European Transport Safety Council. (2007). *Social and Economic Consequences of Road Traffic Injury in Europe*.
6. International Transport Forum. (2024). *Road Safety Annual Report 2024*. <https://www.itf-oecd.org/road-safety-annual-report-2024>
7. Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa. (2024). *Ocena družbenoekonomskih stroškov prometnih nesreč na cestah v Sloveniji v letih 2022 in 2023*.
8. Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa. (2025). *PREGLED STANJA VARNOSTI CESTNEGA PROMETA V LETU 2024*.
9. Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2022). *Skrbimo za varnost najbolj ranljivih udeležencev v prometu: Evropska sredstva za ureditev površin za pešce in kolesarje v Kranju*. <https://evropskasredstva.si/medijsko-sredisce/vsi-mediji/skrbimo-za-varnost-najbolj-ranljivih-udelezencev-v-prometu-evropska-sredstva-za-ureditev-povrsin-za-pesce-in-kolesarje-v-kranju>
10. Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2025a). *Evropska sredstva za večjo prometno varnost pešcev in kolesarjev v Kopru*. <https://evropskasredstva.si/medijsko-sredisce/vsi-mediji/evropska-sredstva-za-vecjo-prometno-varnost-pescev-in-kolesarjev-v-kopru>
11. Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2025b). *Evropska sredstva za večjo prometno varnost pešcev in kolesarjev v Novem mestu*. <https://evropskasredstva.si/medijsko-sredisce/porocila-za-javnost/evropska-sredstva-za-vecjo-prometno-varnost-pescev-in-kolesarjev-v-novem-mestu>
12. Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2025c). *Evropska sredstva za večjo prometno varnost v Kranju*. <https://evropskasredstva.si/medijsko-sredisce/vsi-mediji/evropska-sredstva-za-vecjo-prometno-varnost-v-kranju>
13. Potočnik, A. (2025, December 1). Vsaka smrt na cesti stane 2 milijona evrov, letni izpad pa 3 odstotke BDP. *Nedeljski Dnevnik*. https://www.dnevnik.si/nedeljski/prosti-cas/svet-vozil/zaradi-smrti-na-cestah-ob-tri-odstotke-bdp-2769382/?fbclid=IwY2xjawPLQDxleHRuA2FlbQlXMQBzcnRjBmFwcF9pZBAyMjIwMzIxNzQ4MjAwODkyAAE5ZlEmI2AGGvCvIFc7RcBd6o1MdIVjFZGu4LE85fJX6kKE0dFcRaQYj5LJ1s_aem_s2neOGN
14. Schoeters, A., Wijnen, W., Carnis, L., Weijermars, W., Elvik, R., Daniels, S., & Johannsen, H. (2020). Costs related to serious road injuries: a European perspective. *European Transport Research Review*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s12544-020-00448-0>
15. Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2021). *Krepimo varnost udeležencev v prometu: Evropska sredstva za prometno ureditev v Kranju*. <https://eu-skladi.si/sl/aktualno/novice/krepimo-varnost-udelezencev-v-prometu-evropska-sredstva-za-prometno-ureditev-v-kranju>
16. Va., N. (2025, July 24). *Le pol ure prometnega zastoja stane Slovenijo na tisoče evrov*. <https://www.zurnal24.si/avto/prometni-zastoj-promet-finance-denar-slovenija-statistika-444571>
17. Wijnen, W., Weijermars, W., Van den Berghe, W., Schoeters, A., Martensen, H., Bauer, R., Carnis, L., Elvik, R., Theofilatos, A., Filtiness, A., Reed, S., & Perez, C. (2017). Crash cost estimates for European countries. *Project Safety Cube*, 109.
18. World Health Organization. (2018). *Global status report on road safety*. <https://doi.org/10.1136/ip.2009.023697>
19. World Health Organization. (2023). *Global status report on road safety 2023*. World Health Organization. <https://assets.bhub.io/dotorg/sites/64/2023/12/WHO-Global-status-report-on-road-safety-2023.pdf>
20. Zavod Reševalni pas. (2025). *Vsak zastoj v prometu lahko z nekaj izračuni ovrednotimo tudi v konkretni finančni škodi družbe*. https://www.facebook.com/ustvarimo.SOS.pas/posts/1066710728927104?ref=embed_post
21. Zavod Varna pot. (2025). *Statistika prometne varnosti*. <https://varna-pot.si/novice/statistika-prometne-varnosti-386/>

JURIJ KOPRIVNIKAR

Povzetek: Prispevek raziskuje vlogo družabnih omrežij kot nepogrešljivega strateškega orodja za slovenska podjetja v dobi digitalne preobrazbe in industrije 4.0. Avtor izpostavlja, da prisotnost na omrežjih ne sme biti naključna; zahteva premišljeno in ciljno usmerjeno rabo, ki je smiselno umeščena v širši poslovni in komunikacijski okvir organizacije. Osrednji del razprave je posvečen specifikam sodobnih platform, strateškemu načrtovanju vsebin, vključevanju umetne inteligence ter nujnosti sistematičnega vrednotenja rezultatov. Poseben poudarek je namenjen odločanju na podlagi podatkov, ki v sodobnem, visoko konkurenčnem okolju postaja eden glavnih temeljev za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetij.

Ključne besede: družabna omrežja, promocija podjetja, digitalna preobrazba, industrija 4.0.

UPORABA DRUŽBENIH OMREŽIJ ZA PROMOCIJO PODJETIJ V SODOBNEM POSLOVNEM OKOLJU S Poudarkom NA SLOVENSKEM TRGU

Uvod

Zadnja desetletja so podjetja s skokovitim razvojem digitalnih tehnologij temeljito prevetrila način, kako sploh delujejo. Ne gre več le za to, da so procesi hitrejši ali da imamo na voljo več podatkov. Digitalizacija je zarezala globoko v samo jedro strateškega odločanja in komunikacije. V tem novem okolju so družabna omrežja postala nekakšno stičišče sodobnega poslovanja. Kot poudarjata Kaplan in Haenlein (2010), ta okolja omogočajo tisto, kar je bilo nekoč skoraj nemogoče: takojšen, neposreden in predvsem dvosmeren pogovor med blagovno znamko in njenim uporabnikom.

Če so tradicionalni kanali delovali predvsem enosmerno, družabna omrežja prinašajo povsem drugo dinamiko. Ključni so interaktivnost, osebni pristop in možnost, da se sporočilo prilagodi v trenutku. Danes podjetja teh platform ne uporabljajo več le kot oglasno desko za svoje izdelke. Preko njih gradijo skupnosti, oblikujejo svojo identiteto in v realnem času poslušajo, kaj si trg dejansko želi. Prav zato družabna omrežja niso več le marketinško orodje, ampak postajajo kritičen element širše poslovne strategije (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2022).

Vse to se še stopnjuje z vzponom industrije 4.0. Tukaj digitalna povezanost in avtomatizacija nista več le modni besedi, ampak nuja. Digitalna preobrazba namreč ne spreminja le tistega, kar se dogaja znotraj podjetja, temveč diktira, kako se podjetje odziva na zunanje dražljaje. Družabna omrežja v tem smislu nastopajo kot vir informacij, ki podjetjem omogočajo večjo prilagodljivost in hitrejše odzivanje na nenehne spremembe (OECD, 2020).

Glavna razlika je v smeri pogovora. Uporabniki niso več le pasivni prejemniki, temveč aktivni udeleženci, kar pomeni, da podjetja nimajo več popolnega nadzora nad vsemi sporočili. Nadzor je zamenjalo upravljanje odnosov in kredibilnost. Takšen premik zahteva drugačen menedžerski pristop, ki ne temelji le na promociji, temveč tudi na transparentnosti in dolgoročnem grajenju zaupanja. Uspešnost podjetij je danes neposredno povezana z njihovo sposobnostjo poslušanja in vključevanja uporabnikov v dialog.

Prav tako ne smemo podcenjevati moči družabnih omrežij pri oblikovanju ugleda. Blagovna znamka v digitalni dobi se oblikuje skozi vsako interakcijo in odziv, ki so javno vidni in pogosto trajno dostopni. Zato mora biti komunikacija premišljena in usklajena s preostalimi aktivnostmi podjetja. Vsaka nedoslednost lahko namreč hitro povzroči zmedo pri uporabnikih in oslabi zaupanje v podjetje.

Na slovenskem trgu, kjer prevladujejo mala in srednje velika podjetja, so ta omrežja še posebej pomembna. Zgovoren je podatek Statističnega urada RS (2025), ki razkriva, da čeprav ima večina slovenskih podjetij vzpostavljene profile na omrežjih, jih še vedno premalo izkorišča napredna analitična orodja za strateške odločitve. Vendar pa omejeni viri prinašajo tveganje; brez jasne strategije in merjenja uspešnosti se digitalni nastop hitro spremeni v neučinkovito porabo energije. Namen tega prispevka je zato analizirati, kako lahko slovenska podjetja družabna omrežja uporabijo strateško in načrtno, da bodo ti kanali dejansko podprli njihov dolgoročni razvoj v digitalnem okolju.

Tabela 1: Število podjetij nad 10 zaposlenimi, ki uporabljajo družbene medije, Slovenija

	SKUPAJ	SKUPAJ %
Število podjetij	9.033	100%
Podjetje uporablja družbene medije	5.833	65%

Vir: Stat.si

Družabna omrežja kot strateški element sodobnega poslovanja

V današnjem poslovnem svetu družabna omrežja niso več le stranski komunikacijski kanali, temveč so postala nepogrešljiv strateški element. Njihova vloga se je krepila postopoma, vzporedno s tehnološkim napredkom in korenitimi spremembami v vedenju potrošnikov. Podjetja se danes soočajo z izjemno močno konkurenco in informacijsko nasičenostjo, kar zahteva povsem nove pristope k upravljanju tržnih odnosov. V tem kontekstu omrežja omogočajo nekaj ključnega: neposreden stik s strankami, sprotno prilagajanje sporočil in sistematično zbiranje podatkov, ki so temelj za vsako strateško odločitev (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2022).

Bistvena razlika v primerjavi s tradicionalnimi mediji je v večsmernosti komunikacije. Uporabniki niso več le pasivni prejemniki informacij, ampak postajajo aktivni sooblikovalci vsebin. To pomeni, da podjetja nimajo več popolnega nadzora nad tem, kaj se o njih govori, zato se mora poudarek preusmeriti v upravljanje dialoga in kredibilnosti. Takšen premik narekuje sodoben menedžerski pristop, ki temelji na transparentnosti in dolgoročnem grajenju zaupanja. Ne nazadnje Edelmanov barometer zaupanja (2023) jasno kaže, da potrošniki od blagovnih znamk danes pričakujejo vlogo družbenega stabilizatorja, pri čemer je prav iskrena in odprta komunikacija na spletu tisti jeziček na tehtnici, ki gradi dolgoročno zvestobo. Uspešnost podjetja je danes tesno povezana z njegovo sposobnostjo, da prisluhne trgu in uporabnike aktivno vključi v svojo zgodbo (Kaplan in Haenlein, 2010).

Družabna omrežja igrajo ključno vlogo tudi pri utrjevanju blagovne znamke. Z dosledno in vsebinsko usklajeno komunikacijo podjetja gradijo svojo identiteto in vrednote. Ker se ugled v digitalnem svetu oblikuje skozi javne interakcije in komentarje, ki so pogosto trajno dostopni, mora biti vsaka objava premišljena. Vsaka nedoslednost ali nepovezana raba različnih kanalov lahko hitro zmede uporabnike in okrni ugled podjetja, ki ga je gradilo leta.

Na slovenskem trgu, kjer prevladujejo mala in srednja podjetja, je pomen teh kanalov še toliko večji. Zaradi pogosto omejenih finančnih in kadrovskih virov družabna omrežja predstavljajo enega najbolj učinkovitih načinov za doseganje vidnosti. Vendar pa prav ta omejenost virov skriva past; brez jasne strategije in opredeljenih meril uspešnosti lahko prisotnost na omrežjih hitro postane neučinkovita. Sama prisotnost na spletu namreč še ne zagotavlja rezultatov, če ni tesno vpeta v širši strateški okvir podjetja.

Družabna omrežja tako delujejo kot nekakšno vezivno tkivo med podjetjem in njegovim okoljem. Omogočajo pretok informacij, vzdrževanje odnosov in pridobivanje povratnih informacij, ki so neprecenljiv vir za izboljšavo izdelkov in procesov. Njihova strateška vrednost se torej ne odraža le v promociji, temveč v podpori, nenehnemu učenju in prilagajanju podjetja v zahtevnem digitalnem okolju.

Digitalna preobrazba, industrija 4.0 in vloga družabnih omrežij

Industrija 4.0 ne prinaša le tehnoloških novosti, temveč označuje celovito četrto industrijsko revolucijo, ki temelji na digitalizaciji, avtomatizaciji in tesni povezavi sistemov. V tem novem okolju se ne spreminjajo zgolj proizvodne linije; revolucija posega v samo organizacijo dela, poslovne modele in v odnos med podjetjem in trgom. Digitalna preobrazba dejansko pomeni premik v načinu delovanja organizacij, kjer informacijske in komunikacijske tehnologije postajajo eden ključnih stebrov konkurenčnosti (OECD, 2020).

S temi spremembami se močno preoblikujejo tudi komunikacijski procesi. Tradicionalni, pretežno enosmerni načini nagovarjanja javnosti preprosto ne zadoščajo več potrebam sodobnega trga, ki danes zahteva takojšnjo odzivnost in nenehno interakcijo. Družabna omrežja v tem kontekstu delujejo kot neposreden most med podjetjem in njegovimi ciljnimi skupinami. Ne služijo le posredovanju informacij, temveč podjetjem omogočajo, da pozorno spremljajo odzive trga in svoje aktivnosti prilagajajo skoraj v realnem času.

Ena od osrednjih točk industrije 4.0 je vloga podatkov pri sprejemanju odločitev. Podjetja, ki znajo podatke sistematično zbirati in jih smiselno uporabiti, so bistveno bolj prilagodljiva in učinkovita. Družabna omrežja so tukaj neprecenljiv vir, saj ponujajo direkten vpogled v interese, pričakovanja in zaznave uporabnikov. Analiza komentarjev in interakcij podjetjem omogoča, da trg razumejo precej bolje, kar neposredno podpira razvoj izdelkov, ki so dejansko usklajeni s potrebami ljudi (Kotler, Kartajaya in Setiawan, 2021).

Digitalna preobrazba pa vpliva tudi na sam menedžment. Strateško načrtovanje se počasi odmika od togih, večletnih načrtov in prehaja v bolj dinamične, iterativne pristope. Družabna omrežja tukaj omogočajo hitro preverjanje, ali neka odločitev sploh deluje, ter takojšnje prilagajanje strategije na podlagi odzivov. Takšen način dela pa od podjetij zahteva predvsem spremembo miselnosti, večjo odprtost za učenje in eksperimentiranje. Tehnologija namreč ni čarobna palica; Kane s soavtorji (2019) v odmevni študiji opozarja, da je digitalna zrelost v resnici stvar organizacijske kulture in ljudi, ne pa zgolj nakupa nove programske opreme.

Na slovenskem trgu se ta preobrazba odvija z različno hitrostjo, kar je pogosto odvisno od velikosti podjetja in njegove digitalne zrelosti. Družabna omrežja so v tem okviru razmeroma dostopno orodje, ki omogoča vstop v digitalni svet brez ogromnih začetnih investicij. Kljub temu pa zgolj prisotnost ni dovolj; potrebna sta premišljen strateški pristop in povezovanje omrežij z drugimi orodji, kot so sistemi za upravljanje odnosov s strankami (CRM) in analitični sistemi.

Vloga družabnih omrežij v dobi industrije 4.0 torej še zdaleč ni omejena le na promocijo. So podpora inovacijam in prilagajanju celotnega poslovnega modela. Podjetja, ki omrežja uspešno vključijo v svoj digitalni ekosistem, so praviloma bolje pripravljena na nepredvidljive spremembe in lažje ohranjajo svojo konkurenčnost.

Značilnosti in poslovna raba sodobnih družabnih omrežij

Sodobna družabna omrežja še zdaleč niso enovita skupina kanalov; med seboj se močno razlikujejo po ciljnih skupinah, formatih vsebin in stopnji interaktivnosti. Prav razumevanje teh specifik je ključ do njihove uspešne poslovne rabe. Podjetja, ki vsa omrežja mečejo v isti koš in uporabljajo univerzalne pristope, običajno hitro ugotovijo, da takšna strategija ne prinaša pravih rezultatov. Brez upoštevanja unikatne narave vsake platforme ostanejo poslovni učinki kratkoročni in brez prave vrednosti (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2022).

Facebook kljub svoji zrelosti ostaja nepogrešljiv steber za vzdrževanje odnosov s strankami in splošno obveščanje javnosti. Njegova največja prednost je v raznolikosti formatov, saj dopušča mešanje informativnih objav s promocijskimi vsebinami. Vendar pa se podjetja na njem vse težje prebijajo skozi nizek organski doseg. To pomeni, da poslovna raba Facebooka danes nujno zahteva premišljeno oglaševanje in natančno ciljanje uporabnikov, predvsem pa nenehno spremljanje njihovih odzivov.

Povsem drugače je z Instagramom, ki v ospredje postavlja vizualno estetiko in čustven nagovor. Njegova vrednost je predvsem v gradnji identitete blagovne znamke in spodbujanju globlje povezanosti z uporabniki. Tu ne šteje le to, kako pogosto objavljate, temveč predvsem kakovost in avtentičnost vizualnega sloga. Na Instagramu podjetja ne prodajajo le izdelkov, temveč vrednote in življenjski slog, kar zahteva precejšnjo mero kreativne doslednosti.

LinkedIn po drugi strani ohranja svojo strogo poslovno in strokovno naravo. Je neizpodbitno prva izbira za B2B komunikacijo, strokovno pozicioniranje in iskanje novih kadrov. Vsebina tukaj ne sme biti površna; zahteva se poglobljenost, kredibilnost in jasna dodana vrednost za strokovno javnost. V zadnjem času LinkedIn postaja tudi ključno orodje za grajenje ugleda delodajalca, kar je v boju za talente postalo strateškega pomena.

Najnovejša dinamika prihaja s TikTocom, ki temelji na kratkih, pogosto viralnih video vsebinah. Njegova uporaba zahteva od podjetij veliko mero drznosti in razumevanja specifične kulture platforme. Čeprav TikTok ni primeren za vsako dejavnost, ponuja izjemno priložnost za tiste, ki želijo na inovativen in sproščen način nagovoriti predvsem mlajše generacije in hitro povečati prepoznavnost svoje znamke.

Za tiste, ki stavijo na izobraževanje in dolgoročno vrednost, pa je YouTube prva izbira. Čeprav zahteva večji produkcijski vložek, omogoča ustvarjanje vsebin, ki "živijo" dlje časa. YouTube je idealen za predstavitve storitev in gradnjo zaupanja, hkrati pa se odlično povezuje z drugimi digitalnimi kanali podjetja.

Ne glede na izbiro platforme pa nad vsemi bdijo algoritmi, ki danes diktirajo vidnost in doseg. Uspeh tako ni več odvisen zgolj od tega, kako dobra je vsebina, temveč tudi od tega, kako dobro podjetje razume pravila igre posamezne platforme. Tista podjetja, ki znajo svojo strategijo nenehno prilagajati tem digitalnim zakonitostim, so tista, ki na koncu dosegajo stabilne in dolgoročne poslovne rezultate.

Tabela 1: Primerjava družabnih omrežij z vidika poslovne uporabe

Omrežje	Glavni namen	Prednosti	Omejitve
Facebook	Odnosi s strankami	Velik doseg, raznoliki formati	Nizek organski doseg
Instagram	Gradnja blagovne znamke	Močan vizualni vpliv	Visoka konkurenca
LinkedIn	B2B komunikacija, kadrovanje	Strokovna kredibilnost	Ožji krog uporabnikov
TikTok	Povečanje prepoznavnosti	Visoka stopnja viralnosti	Neprimeren za vse panoge
YouTube	Izobraževanje, predstavitve	Dolgoročna vrednost vsebin	Višji produkcijski vložek

Vir: lasten

Umetna inteligenca kot podporni mehanizem upravljanja družabnih omrežij

Umetna inteligenca (UI) v zadnjem času prodira v vse pore digitalnega poslovanja, pri čemer upravljanje družabnih omrežij ni nobena izjema. Njena vloga se je hitro razširila. Ne gre več le za preprosto avtomatizacijo rutinskih opravil, temveč za globoko podporo pri analizi podatkov, napovedovanju vedenja uporabnikov in sprejemanju kompleksnih odločitev. V okolju, kjer družabna omrežja vsako sekundo proizvedejo nepredstavljive količine informacij, UI podjetjem pomaga, da v tem digitalnem hrupu sploh najdejo smisel in sistematično upravljajo svoje nastope (McKinsey & Company, 2024).

Ena največjih prednosti umetne inteligence je brez dvoma njena hitrost pri obdelavi podatkov. Ročna analiza tisoče interakcij, interesov in odzivov uporabnikov bi bila organizacijsko praktično nemogoča. UI tukaj nastopi kot ključna podpora pri prepoznavanju vzorcev in trendov, ki bi jih človeško oko zlahka spregledalo. Na podlagi teh uvidov lahko podjetja precej bolje razumejo, kaj njihove ciljne skupine dejansko potrebujejo, in temu primerno prilagodijo svojo komunikacijo.

V praksi se ta tehnologija uporablja na več ravneh. Med najbolj opaznimi primeri so analiza sentimenta, optimizacija časa objav in natančna personalizacija vsebin. Analiza sentimenta je denimo neprecenljiva pri upravljanju ugleda, saj podjetju omogoča, da takoj zazna spremembo v razpoloženju javnosti in se po potrebi hitro odzove na morebitno krizo. Hkrati pametni algoritmi pomagajo določiti idealne trenutke za objave, s čimer se poveča verjetnost, da bo sporočilo sploh doseglo prave ljudi, namesto da se izgubi v poplavi drugih informacij.

Vendar pa umetna inteligenca, kljub vsem svojim zmogljivostim, ni čudežna rešitev, ki bi delovala sama po sebi. Njena učinkovitost je neposredno odvisna od kakovosti podatkov in predvsem od sposobnosti podjetja, da te rezultate pravilno interpretira. Obstaja namreč tveganje, da algoritmi zgolj povzamejo pristranskosti iz vhodnih podatkov ali pa preveč poenostavijo zapletene družbene pojave. Če se rezultati uporabljajo nekritično, lahko hitro pride do napačnih poslovnih odločitev (World Economic Forum, 2023).

Ob tem ne smemo mimo etičnih in pravnih vprašanj. Varstvo osebnih podatkov, transparentnost delovanja algoritmov in odgovornost za sprejete odločitve so vprašanja, ki jih podjetja ne smejo spregledati. UI bi morala v tem procesu vedno delovati le kot podporni mehanizem, ki dopolnjuje človeško presojo, ne pa kot njen popoln nadomestek. Meja avtomatizacije mora biti jasno določena, da se ohrani pristen stik z uporabniki.

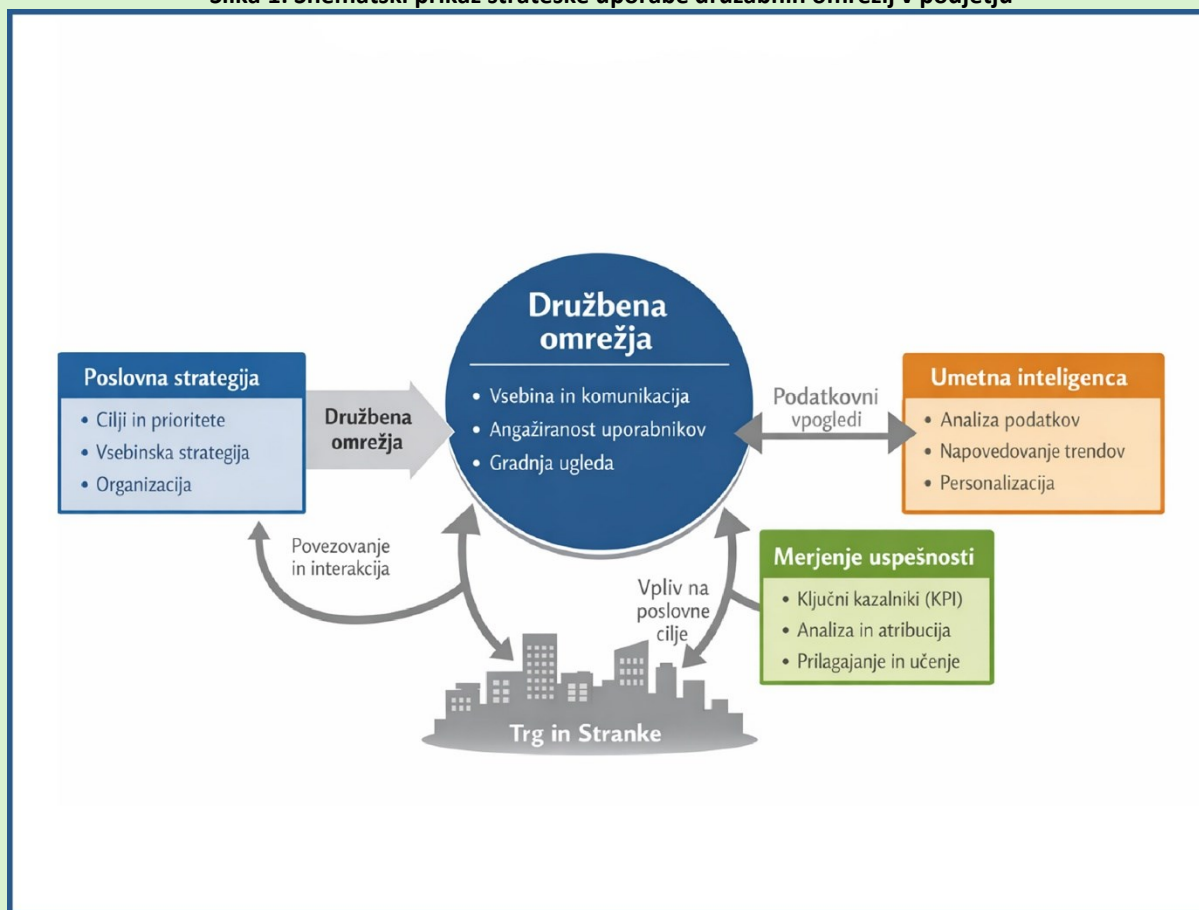
Za slovenska podjetja, ki se pogosto srečujejo z omejenimi viri, umetna inteligenca predstavlja tako priložnost kot izziv. Namesto brezglavega hitenja je smiselna postopna uvedba, ki gre z roko v roki z razvojem digitalnih kompetenc zaposlenih. Uspešna uporaba UI namreč zahteva vzpostavitev močne podatkovne kulture in jasno povezavo s strateškimi cilji podjetja. Šele ko je ta temelj postavljen, lahko tehnologija zares prispeva k bolj premišljenemu in odgovornemu upravljanju družabnih omrežij.

Strateška uporaba družabnih omrežij

Strateška uporaba družabnih omrežij v praksi pomeni njihovo načrtno in dolgoročno vpetost v celoten poslovni model. Ne gre le za vsakodnevno objavljanje vsebin ali zgolj tehnično prisotnost na različnih platformah. Govorimo o celovitem pristopu, ki povezuje ključne poslovne cilje, organizacijsko strukturo in kulturo podjetja. Quesenberry (2020) pri tem svetuje, da morajo družabna omrežja podreti zidove med oddelki. Marketing, prodaja in razvoj morajo delovati usklajeno, če želimo, da strategija zares zaživi. V današnjem svetu družabna omrežja delujejo kot strateški vmesnik med podjetjem in njegovim trgom, zato jih je nujno obravnavati na ravni najvišjega menedžmenta in ne le kot izolirano marketinško orodje (Kotler, Kartajaya in Setiawan, 2021).

Podjetja, ki se na družabna omrežja podajajo brez jasno začrtane smeri, se pogosto ujamejo v past kratkoročnih učinkov, ki pa ne prinašajo trajne poslovne vrednosti. Nasprotno pa strateški pristop zagotavlja, da različne poslovne funkcije delujejo usklajeno, razpoložljivi viri pa so porabljeni bolj učinkovito. To je pot do vzpostavitve dolgoročne konkurenčne prednosti. Strateška raba omrežij je namreč nenehen proces, ki od podjetja zahteva stalno učenje, refleksijo in hitro odzivanje na nepredvidljive spremembe v digitalnem okolju.

Slika 1: Shematski prikaz strateške uporabe družabnih omrežij v podjetju



Vir: lasten

Povezava strategije družabnih omrežij s poslovno strategijo

Eden temeljnih pogojev za zares učinkovito rabo družabnih omrežij je njihova neposredna vpetost v poslovno strategijo. Cilji, ki jih podjetje zasleduje na teh platformah, ne smejo obstajati v vakuumu. Izhajati morajo iz širših usmeritev, pa naj gre za širitev na nove trge, diferenciacijo od konkurence, poglobljanje odnosov s strankami ali zgolj utrjevanje ugleda znamke. Če strategija družabnih omrežij ni usklajena s splošno vizijo podjetja, se hitro zgodi, da aktivnosti postanejo razdrobljene, nepregledne in, kar je za menedžment najbolj problematično, skoraj nemogoče za merjenje (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2022).

Ta povezanost s poslovno strategijo pa se morda najbolj nazorno kaže pri izbiri samih kanalov. Podjetje mora povsem zavestno izbrati le tista omrežja, ki dejansko služijo njegovim specifičnim ciljem in kjer se nahajajo njegove ključne javnosti. Danes namreč ne velja več pravilo, da mora biti podjetje prisotno povsod hkrati. Takšna razpršenost pogosto vodi le v nepotrebno obremenitev kadrov, troši finančna sredstva in nenazadnje znižuje kakovost same komunikacije. Strateška selekcija platform je tista, ki omogoča bolj osredotočeno delovanje in zagotavlja, da vsaka objava dejansko prispeva k uresničevanju dolgoročnih poslovnih načrtov.

Opredelitev strateških ciljev in prioritet

Strateška raba družabnih omrežij se vedno začne pri jasno postavljenih ciljih. Ti ne smejo biti le seznam želja, temveč morajo biti realni, merljivi in časovno določeni, predvsem pa prilagojeni digitalni zrelosti podjetja in panogi, v kateri to deluje. Podjetja se najpogosteje osredotočajo na večjo prepoznavnost, izboljšanje odnosov s strankami, podporo prodaji ali krepitev ugleda delodajalca.

Tukaj pa se pogosto pojavi past in sicer poskus uresničevanja prevelikega števila ciljev hkrati. Takšen pristop skoraj neizbežno vodi v razpršenost energije in nejasno komunikacijo. Če podjetje postavi jasne prioritete, precej lažje usklajuje svoje aktivnosti in dejansko meri rezultate. Pri tem lahko umetna inteligenca z analizo vzorcev nudi podporo, a zadnja beseda in strateška presoja morata vselej ostati v rokah vodstva.

Vsebinska strategija in ustvarjanje dolgoročne vrednosti

Vsebinska strategija je srce vsakega nastopa na omrežjih. Namesto da bi se osredotočali le na hitre prodajne učinke, mora biti vsebina usmerjena v ustvarjanje dolgoročne vrednosti. To pomeni pripravo informativnih in izobraževalnih vsebin, ki postopoma gradijo zaupanje in kredibilnost (Kotler, Kartajaya in Setiawan, 2021). V digitalni gneči zmaga tisti, ki nudi več; Ryan (2020) poudarja, da mora vsebina preseči suhoparen prodajni nagovor in uporabniku ponuditi rešitev, zabavo ali novo znanje. Le tako si podjetje zagotovi tisto najdragocenejše: pozornost.

Uspeh tukaj temelji na tem, kako dobro podjetje razume potrebe svojih uporabnikov. Vsebina mora biti prilagojena specifikam vsake platforme, a hkrati povsem skladna z identiteto blagovne znamke. Čeprav UI danes omogoča napredno personalizacijo, ključ do dolgoročnega uspeha ostaja avtentičnost. Če je komunikacija preveč avtomatizirana ali generična, uporabniki to hitro začutijo, kar lahko resno načne verodostojnost podjetja.

Organizacijski in kadrovski vidiki strateške uporabe

Strateški nastop zahteva tudi ustrezno organizacijsko zaledje. Ker družabna omrežja posegajo na področja marketinga, prodaje, kadrovanja in odnosov z javnostmi, je uspeh možen le ob tesnem sodelovanju med oddelki. Podjetja, ki to področje izolirajo v zgolj en oddelek, pogosto spregledajo sinergije, ki jih prinaša celostni pristop.

Pomembno vlogo igrajo tudi zaposleni sami, saj so prav oni tisti, ki neposredno sooblikujejo javno podobo podjetja. Vlaganje v njihove digitalne kompetence in postavitev jasnih smernic za komuniciranje nista le vprašanje profesionalnosti, temveč tudi učinkovit način za zmanjševanje tveganj za ugled podjetja.

Vloga umetne inteligence v strateški uporabi družabnih omrežij

V okviru industrije 4.0 umetna inteligenca nastopa kot močan zaveznik pri napredni analitiki in podpori odločanju. Podjetjem omogoča, da se hitreje odzivajo na spremembe in globoko razumejo vedenje svojih uporabnikov (McKinsey & Company 2024). Vendar pa mora UI ostati orodje in ne nadomestek za strateški razmislek. Odgovorna uporaba zahteva stalen nadzor nad algoritmi in zavedanje njihovih omejitev; tehnologija naj služi le kot pripomoček za izboljšanje kakovosti odločitev, ki jih sprejme vodstvo.

Strateška tveganja in omejitve uporabe družabnih omrežij

Kljub vsem priložnostim pa strateška raba družabnih omrežij neizogibno prinaša tudi določene izzive, ki jih podjetja ne smejo spregledati. Med najpogostejša tveganja sodijo pretirana odvisnost od posameznih platform, nenehne in pogosto nepredvidljive spremembe algoritmov ter težave pri merjenju dejanskega, neposrednega poslovnega učinka. Podjetja se morajo zavedati, da popoln nadzor nad komunikacijo na teh kanalih preprosto ni mogoč. Prav zato mora biti proaktivno upravljanje tveganj vgrajeno v samo jedro strateškega načrtovanja, ne pa obravnavano le kot sekundarna dejavnost.

Zavedanje teh omejitev podjetjem omogoča, da postavijo bolj realna pričakovanja glede rezultatov. Hkrati pa to spodbuja razvoj prilagodljivih in odpornih strategij, ki temeljijo na dolgoročnem razmišljanju. Namesto iskanja hitrih rešitev se poudarek prevesi v gradnjo stabilne digitalne prisotnosti, ki zna predvideti morebitne ovire in se nanje hitro odzvati.

Pomen stalnega učenja in prilagajanja strategije

Strateška uporaba družabnih omrežij ni projekt z vnaprej določenim koncem, temveč proces, ki zahteva stalno učenje, spremljanje trga in sprotno prilagajanje. Ker se tehnologija, navade uporabnikov in celo zakonodajni okvirji nenehno spreminjajo, morajo podjetja redno preverjati, ali so njihove usmeritve sploh še aktualne. V tem hitrem tempu so preživetje in uspeh zagotovljeni le tistim, ki svojo strategijo nenehno posodablajo.

Podjetja, ki tovrstno prilagajanje razumejo kot sestavni del svojega vsakodnevnega strateškega upravljanja, in ne le kot občasen popravek, so praviloma precej boljše pripravljena na dolgoročne izzive digitalnega okolja. Takšna miselna naravnost jim omogoča, da v nepredvidljivih razmerah ne le ohranijo svojo konkurenčnost, temveč jo v primerjavi s manj agilnimi tekmeci celo okrepijo.

Tabela 2: Ključne razsežnosti strateške uporabe družabnih omrežij v podjetjih

Strateška razsežnost	Vsebinski poudarek	Vloga vodstva in organizacije	Podpora umetne inteligence
Povezava s poslovno strategijo	Usklajevanje ciljev	Strateške odločitve	Analiza trendov
Opredelitev ciljev	Merljivi cilji	Izbor prioritet	Napovedni modeli
Vsebinska strategija	Dolgoročna vrednost	Usmerjanje komunikacije	Personalizacija
Organizacija	Jasne vloge	Koordinacija oddelkov	Avtomatizacija
Upravljanje tveganj	Ugled in skladnost	Preventivni ukrepi	Zaznavanje anomalij
Učenje in prilagajanje	Optimizacija strategije	Razvoj kulture	Analitika in priporočila

Vir: lasten

Merjenje uspešnosti in podatkovno podprto upravljanje družabnih omrežij

Merjenje uspešnosti ni le tehnično opravilo, temveč eden ključnih stebrov strateške rabe družabnih omrežij. Prav tukaj se namreč potegne jasna ločnica med golo prisotnostjo na spletu in premišljenim menedžerskim pristopom. V sodobnem poslovnem svetu, kjer sta konkurenca in tempo sprememb neizprosna, merjenje ne služi več zgolj pripravi poročil. Postalo je nujno orodje za sprotno učenje, prilagajanje in podporo pri najtežjih poslovnih odločitvah. Podjetja, ki omrežja upravljajo strateško, merjenje uspešnosti vidijo kot neločljiv del vodstvenega procesa in ne le kot obrobno analitično nalogo (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2022).

Tradicionalni pristopi so se predolgo zanašali na t.i. "metrike ničevosti", kot so število sledilcev, všečki ali ogledi. Čeprav ti podatki ponujajo osnovno sliko o vidnosti, sami po sebi ne povejo veliko o dejanskem vplivu na poslovne rezultate. Sodoben pogled zahteva precej več globine; digitalne aktivnosti je treba povezati z realnim vedenjem uporabnikov, kakovostjo zgrajenih odnosov in končnim doseganjem poslovnih ciljev.

Kazalniki uspešnosti v kontekstu strateških ciljev

Pri izbiri kazalnikov (KPI) ne obstaja univerzalni recept, ki bi ustrezal vsem. Vsak nabor metrik mora izhajati neposredno iz specifičnih ciljev podjetja, njegove panoge in stopnje digitalne zrelosti. Namesto sledenja eni sami številki je smiselno vzpostaviti večnivojski sistem, ki nudi uravnotežen vpogled v delovanje.

Kazalniki vidnosti in dosega nam povedo, kako opazni smo v digitalnem prostoru, medtem ko stopnja vključenosti razkriva dejansko kakovost interakcije z občinstvom. Še korak dlje gredo kazalniki vedenja, ki nam pomagajo razumeti namero uporabnikov, medtem ko kazalniki poslovnih učinkov vse te aktivnosti končno povežejo z dejanskimi rezultati podjetja. Takšna struktura preprečuje, da bi se podjetje izgubilo v poplavi površinskih podatkov, in omogoča bolj informirano strateško odločanje.

Vloga umetne inteligence pri merjenju uspešnosti

Umetna inteligenca danes korenito spreminja način, kako merimo uspeh. Njena moč se skriva v obdelavi ogromnih količin podatkov in iskanju vzorcev, ki bi jih klasične metode zlahka spregledale. Z napredno analitiko lahko podjetja precej natančneje napovedujejo trende in optimizirajo svoje komunikacijske poti (McKinsey & Company, 2024).

UI omogoča tudi sprotno analizo sentimenta, s katero podjetja utrip trga zaznajo v realnem času, kar je ključno pri varovanju ugleda. Poleg tega pomaga reševati enega največjih izzivov digitalnega marketinga: pripisovanje (atribucijo) poslovnih rezultatov točno določenim kanalom. Kljub tej tehnološki moči pa ostaja kritična interpretacija rezultatov v domeni človeka, ki mora podatke znati postaviti v širši strateški kontekst.

Organizacijski vidiki podatkovno podprtega upravljanja

Učinkovito merjenje zahteva več kot le dobra orodja; zahteva sistemski razvoj podatkovne kulture znotraj podjetja. Če je merjenje razumljeno le kot tehnično opravilo, potencial podatkov ostane neizkoriščen. Nasprotno pa organizacije, ki podatke uporabljajo kot gorivo za refleksijo in izboljšave, precej lažje dosegajo dolgoročno konkurenčno prednost (OECD, 2020).

Ključno vlogo tukaj igra vodstvo. Menedžment mora zagotoviti ne le orodja, temveč tudi jasno vizijo in spodbujati rabo podatkov pri sprejemanju odločitev. Brez aktivne podpore z vrha analitika pogosto ostane ujeta v suhoparnih poročilih, ki nimajo nobenega dejanskega vpliva na razvoj strategije.

Omejitve in izzivi merjenja uspešnosti

Kljub vsemu napredku merjenje uspešnosti ostaja kompleksno področje z jasnimi omejitvami. Izzivi pripisovanja rezultatov posameznim kanalom, vpliv zunanjih tržnih dejavnikov in nenehne spremembe algoritmov so realnost, s katero se srečuje vsako podjetje. Poleg tega vedno strožja regulativa na področju varstva osebnih podatkov neposredno vpliva na to, katere informacije sploh lahko zbiramo (World Economic Forum, 2023).

Zavedanje teh omejitev je nujno za realno interpretacijo podatkov. Merjenje uspešnosti zato nikoli ne sme temeljiti le na suhih številkah, temveč na uravnoteženi kombinaciji kvantitativnih podatkov, kvalitativnih uvidov in strokovne presoje. Le tako lahko podjetje zares razume dolgoročne učinke svoje prisotnosti na družabnih omrežjih.

Tabela 3: Sistem merjenja uspešnosti družabnih omrežij v strateškem kontekstu

Vidik merjenja	Namen merjenja	Primeri kazalnikov	Strateška uporabnost	Vloga umetne inteligence
Vidnost in doseg	Spremljanje prisotnosti	Dosegi, prikazi	Prepoznavnost blagovne znamke	Napoved dosega
Vključenost	Kakovost interakcij	Všečki, komentarji	Krepitev odnosov	Analiza vzorcev
Vedenje	Razumevanje namere	Kliki, čas zadrževanja	Optimizacija vsebin	Segmentacija
Poslovni učinki	Povezava z rezultati	Povpraševanja, konverzije	Podpora odločanju	Attribution modeli
Ugled	Zaznava blagovne znamke	Sentiment, omembe	Upravljanje tveganj	Analiza sentimenta
Učenje	Izboljševanje strategije	Trendi, primerjave	Dolgoročna konkurenčnost	Napovedni modeli

Vir: lasten

Ugotovitve

Na podlagi teoretične analize in primerjave strokovnih izhodišč v kontekstu slovenskega trga izpostavljamo štiri ključne ugotovitve, ki odgovarjajo na vprašanje, kako zagotoviti strateško vrednost družabnih omrežij:

Prehod od operativne k strateški rabi je nujen za preživetje. Ugotavljamo, da zgolj prisotnost na omrežjih ("biti tam, ker so tam vsi") ne prinaša več konkurenčne prednosti. Podjetja, ki omrežja uporabljajo izolirano od poslovne strategije, trošijo vire brez merljivega učinka. Strateška vrednost se ustvari šele, ko so cilji na omrežjih (npr. gradnja skupnosti) neposredno izpeljani iz poslovnih ciljev (npr. povečanje zvestobe kupcev ali inovacije izdelkov).

Podatkovna zrelost določa uspeh v Industriji 4.0. Analiza kaže, da je največja neizkoriščena priložnost v sistematični rabi podatkov. Umetna inteligenca (UI) se je izkazala kot nujno orodje za obdelavo teh podatkov, vendar ugotavljamo, da tehnologija ne sme nadomestiti človeške presoje. Uspešna so tista podjetja, ki UI uporabljajo za hitrejšo zaznavanje vzorcev, končne odločitve pa sprejemajo na podlagi strateškega razmisleka in etičnih načel.

Diferenciacija po platformah je ključ do učinkovitosti. Univerzalni pristop "ena vsebina za vse kanale" je dokazano neučinkovita. Ugotavljamo, da morajo slovenska podjetja, ki imajo pogosto omejene vire, raje izbrati manj kanalov (npr. samo LinkedIn in Instagram) in te upravljati vrhunsko, kot pa povprečno nastopati na vseh. Vsaka platforma zahteva specifičen format in ton komunikacije za doseganje rezultatov.

Avtentičnost kot protiutež avtomatizaciji. Kljub vzponu digitalnih orodij in avtomatizacije ugotavljamo, da uporabniki vse bolj cenijo avtentičnost in transparentnost. Pretirana uporaba generičnih, z AI ustvarjenih vsebin lahko dolgoročno škoduje ugledu blagovne znamke. Zmagovalna formula je kombinacija podatkovne analitike (strojno) in empatične, pristne komunikacije (človeško).

Zaključek

V prispevku smo se osredotočili na vprašanje, kako lahko slovenska podjetja družabna omrežja uporabijo strateško in načrtno, da bodo ti kanali dejansko podprli njihov dolgoročni razvoj v digitalnem okolju. Izhodišče razprave so bila sodobna teoretična izhodišča digitalnega marketinga, strateškega menedžmenta in industrije 4.0, ki smo jih obravnavali v kontekstu slovenskega trga, za katerega so značilni omejeni viri, a hkrati visoka stopnja digitalne izpostavljenosti.

Na podlagi teoretične analize lahko na zastavljeno raziskovalno vprašanje odgovorimo, da slovenska podjetja družabna omrežja uporabijo strateško in načrtno predvsem tako, da jih obravnavajo kot sestavni del svoje poslovne strategije in ne zgolj kot operativno komunikacijsko orodje. Družabna omrežja dolgoročni razvoj podjetja podpirajo le, če so njihovi cilji jasno povezani s širšimi poslovnimi cilji, če so aktivnosti načrtovane in če se njihova uspešnost sistematično spremlja. Brez te povezave prisotnost na omrežjih ostaja fragmentirana in nima trajnega vpliva na konkurenčni položaj podjetja.

Teoretični modeli poudarjajo, da sodobna družabna omrežja temeljijo na dvosmerni komunikaciji, v kateri uporabniki niso več pasivni prejemniki sporočil, temveč aktivni soustvarjalci vsebin in pomenov. Analiza potrjuje, da je prav ta lastnost ključna za njihovo strateško rabo. Podjetja, ki znajo vzpostaviti dialog, prisluhniti odzivom trga in na tej osnovi prilagajati svoje odločitve, so bolj pripravljena na dolgoročni razvoj v digitalnem okolju. V tem smislu družabna omrežja ne delujejo zgolj kot promocijski kanal, temveč kot pomemben vir vpogleda v potrebe, pričakovanja in zaznave uporabnikov.

Pomemben dejavnik strateške uporabe družabnih omrežij v digitalnem okolju je tudi podatkovna podprtost odločanja. V okviru industrije 4.0 omrežja ustvarjajo velike količine podatkov, katerih analiza podjetjem omogoča hitrejšo in bolj informirano odločitve. Umetna inteligenca se v tem procesu izkazuje kot učinkovit podporni mehanizem, saj olajša prepoznavanje vzorcev in trendov. Kljub temu prispevek potrjuje, da tehnologija sama po sebi ne zagotavlja strateškega uspeha. Ključno ostaja, da UI dopolnjuje človeško presojo in da podjetja ohranjajo kritično distanco do avtomatiziranih rešitev, zlasti pri vsebinskem ustvarjanju in upravljanju odnosov z uporabniki.

V slovenskem poslovnem okolju se kot posebej pomemben element strateške rabe izkazuje premišljena izbira platform in osredotočenost na manjše število kanalov. Dolgoročni razvoj podjetij ni odvisen od razpršene prisotnosti na vseh družabnih omrežjih, temveč od jasne opredelitve prioritet, dosledne vsebinske strategije in učinkovite porabe razpoložljivih virov. Takšen pristop omogoča večjo skladnost komunikacije in postopno gradnjo zaupanja, kar je eden ključnih pogojev za trajno konkurenčnost.

Omejitve prispevka izhajajo predvsem iz njegove teoretične narave in iz dejstva, da se digitalno okolje hitro spreminja, kar otežuje dolgoročne splošitve. Nadaljnje raziskave bi zato lahko nadgradile predstavljena spoznanja z empiričnimi analizami učinkov strateške rabe družabnih omrežij in umetne inteligence v slovenskih podjetjih. Kljub tem omejitvam prispevek ponuja jasen in utemeljen odgovor na raziskovalno vprašanje ter izpostavlja ključne pogoje, pod katerimi lahko družabna omrežja dejansko prispevajo k dolgoročnemu razvoju podjetij v digitalnem okolju.

Viri, literatura in opombe:

1. Chaffey, D., in Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8. izdaja). Harlow: Pearson.
2. Edelman. (2023). *2023 Edelman Trust Barometer*. Pridobljeno s <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>
3. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., in Andrus, G. R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Kaplan, A. M., in Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
5. Kotler, P., Kartajaya, H., in Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Hoboken, NJ: Wiley.
6. McKinsey & Company. (2024). *The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value*. McKinsey Global Institute.
7. OECD. (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
8. Quesenberry, K. A. (2020). *Social Media Strategy: Marketing, Advertising, and Public Relations in the Consumer Revolution* (3. izdaja). Lanham: Rowman & Littlefield.
9. Ryan, D. (2020). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. London: Kogan Page.
10. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2025). *Uporaba društvenih medijev v podjetjih, 2025*. Pridobljeno s <https://www.stat.si>
11. World Economic Forum. (2023). *Global risks report 2023*. Geneva: World Economic Forum

VITO OREŠEK

Povzetek: Članek je obravnaval pojem poslovne informatike ter njeno vlogo v sodobnih podjetjih. Namen članka je bil na podlagi pregleda znanstvene literature odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kaj je poslovna informatika in kakšna je njena vloga v sodobnih podjetjih. Raziskava je temeljila na teoretičnem raziskovalnem pristopu, pri katerem je bila uporabljena metoda pregleda in analize relevantne literature s področja poslovne informatike, informacijskih sistemov in managementa. V članku so bile predstavljene različne opredelitve poslovne informatike, njen razvoj ter vloga informacijskih sistemov pri podpori poslovnih procesov in odločanju. Posebna pozornost je bila namenjena vlogi poslovne informatike v sodobnih podjetjih in njenemu pomenu pri digitalni preobrazbi. Ugotovitve so pokazale, da poslovna informatika predstavlja interdisciplinarno področje, ki povezuje informatiko in poslovanje ter pomembno prispeva k učinkovitosti, uspešnosti in konkurenčnosti podjetij. Poleg tega ima poslovna informatika ključno vlogo pri podpori odločanju in strateškemu razvoju podjetij. Članek poudarja tudi izzive in omejitve poslovne informatike ter izpostavlja potrebo po celovitem in sistematičnem pristopu pri njenem uvajanju in uporabi v praksi.

Ključne besede: poslovna informatika, informacijski sistemi, poslovni procesi, odločanje, digitalna preobrazba.

KAJ JE POSLOVNA INFORMATIKA IN KAKŠNA JE NJENA VLOGA V SODOBNIH PODJETJIH?

Uvod

V sodobnem poslovnem okolju imajo informacije in informacijska tehnologija vse pomembnejšo vlogo pri delovanju podjetij. Hitre spremembe na trgih, globalizacija, naraščajoča konkurenca ter digitalizacija poslovanja zahtevajo od podjetij učinkovito upravljanje podatkov, informacij in znanja. Podjetja so pri doseganju svojih poslovnih ciljev vse bolj odvisna od informacijske podpore, ki omogoča pravočasno, natančno in celovito obdelavo informacij ter s tem izboljšuje kakovost poslovnih procesov in odločanja.

Razvoj informacijske tehnologije je pomembno vplival na način poslovanja podjetij. Informacijski sistemi niso več zgolj podporno orodje za izvajanje administrativnih nalog, temveč postajajo ključni dejavnik organizacijske učinkovitosti in konkurenčne prednosti. V tem kontekstu se je razvilo področje poslovne informatike, ki združuje znanja s področja informatike in poslovanja ter se osredotoča na uporabo informacijskih sistemov v podporo poslovnim procesom, upravljanju in odločanju v podjetjih.

Poslovna informatika kot interdisciplinarno področje presega zgolj tehnično razumevanje informacijskih tehnologij. Njeno bistvo je v razumevanju poslovnih potreb, procesov in ciljev ter v iskanju ustreznih informacijskih rešitev, ki podjetjem omogočajo učinkovitejše delovanje. Zaradi tega poslovna informatika predstavlja pomemben povezovalni člen med managementom in informatiko ter ima vse večjo vlogo pri oblikovanju in izvajanju poslovnih strategij.

Kljub razširjeni uporabi informacijskih sistemov v podjetjih pa pojem poslovne informatike pogosto ni enoznačno razumljen. V literaturi se pojavljajo različne opredelitve, ki poudarjajo bodisi tehnološki, bodisi organizacijski ali strateški vidik tega področja. Prav zato je smiselno celovito obravnavati poslovno informatiko, njene značilnosti in njeno vlogo v sodobnih podjetjih.

Na podlagi navedenega je namen tega članka predstaviti pojem poslovne informatike ter analizirati njen pomen in vlogo v sodobnih podjetjih. Članek temelji na pregledu in analizi relevantne znanstvene literature s področja poslovne informatike, informacijskih sistemov in managementa. V okviru raziskave je bilo zastavljeno naslednje raziskovalno vprašanje: **Kaj je poslovna informatika in kakšna je njena vloga v sodobnih podjetjih?**

Cilj članka je na podlagi teoretičnega pristopa odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje ter prispevati k boljšemu razumevanju poslovne informatike kot pomembnega področja sodobnega poslovanja. V nadaljevanju članka so najprej predstavljene opredelitve poslovne informatike in njen razvoj, nato vloga informacijskih sistemov in poslovne informatike pri podpori poslovnih procesov in odločanju, na koncu pa so izpostavljeni izzivi in pomen poslovne informatike v sodobnih podjetjih.

Opredelitev poslovne informatike

Pojem poslovne informatike

Poslovna informatika predstavlja interdisciplinarno področje, ki povezuje znanja s področja informatike in poslovanja ter se osredotoča na uporabo informacijskih tehnologij in informacijskih sistemov v podporo poslovnim procesom, upravljanju in odločanju v podjetjih. V

literaturi se pojem poslovne informatike pojavlja v različnih opredelitvah, ki se razlikujejo glede na poudarek posameznih avtorjev, vendar vse izhajajo iz skupnega cilja – zagotavljanja učinkovite informacijske podpore poslovanju.

Nekateri avtorji poslovno informatiko opredeljujejo predvsem kot področje, ki se ukvarja z načrtovanjem, razvojem, uvajanjem in uporabo informacijskih sistemov v podjetjih. V tem smislu poslovna informatika obravnava informacijske sisteme kot orodje za zbiranje, obdelavo, shranjevanje in posredovanje podatkov, ki se uporabljajo pri izvajanju poslovnih aktivnosti. Takšen pristop poudarja tehnični in funkcionalni vidik informatike, vendar hkrati opozarja na nujnost prilagajanja informacijskih rešitev poslovnim potrebam organizacije.

Drugi avtorji poslovno informatiko razumejo širše in jo umeščajo kot povezovalni element med informacijsko tehnologijo in poslovnimi cilji podjetja. V tem kontekstu poslovna informatika ne vključuje zgolj tehničnih rešitev, temveč tudi razumevanje organizacijskih struktur, poslovnih procesov in strategij. Informacijski sistemi tako niso obravnavani kot samostojni tehnični sistemi, temveč kot sestavni del poslovnega sistema podjetja, ki mora biti usklajen z njegovimi cilji in strategijo.

V sodobni literaturi se poslovna informatika pogosto opredeljuje kot področje, ki omogoča pretvorbo podatkov v informacije in znanje, ki imajo uporabno vrednost za podjetje. Poudarek je na kakovosti informacij, njihovi pravočasnosti in ustreznosti za podporo poslovnim procesom in odločanju. Poslovna informatika tako prispeva k večji učinkovitosti poslovanja, boljšemu nadzoru nad procesi ter večji preglednosti poslovnega delovanja.

Pomemben vidik opredelitve poslovne informatike je tudi njen interdisciplinarni značaj. Poslovna informatika združuje znanja iz informatike, ekonomije, managementa in organizacijskih ved, kar omogoča celovito obravnavo informacijskih rešitev v poslovnem okolju. Zaradi tega se poslovna informatika razlikuje od klasične informatike, ki je pogosto usmerjena predvsem v tehnične vidike razvoja informacijskih sistemov.

Na podlagi pregleda različnih opredelitev je mogoče poslovno informatiko opredeliti kot področje, ki se ukvarja z uporabo informacijskih tehnologij in sistemov za podporo poslovnim procesom, upravljanju in odločanju v podjetjih, pri čemer poudarja usklajevanje informacijskih rešitev s poslovnimi cilji in strategijo organizacije. Takšna opredelitev omogoča celovito razumevanje vloge poslovne informatike v sodobnih podjetjih ter predstavlja izhodišče za nadaljnjo obravnavo njenega razvoja in pomena.

Poslovna informatika kot povezava med informatiko in poslovanjem

Poslovna informatika ima v podjetjih pomembno povezovalno vlogo med informatiko in poslovanjem. Njeno temeljno poslanstvo je zagotavljanje usklajenosti informacijskih rešitev s poslovnimi potrebami, procesi in cilji organizacije. Informatika sama po sebi predstavlja tehnično področje, ki se ukvarja z razvojem in delovanjem informacijskih tehnologij, medtem ko poslovanje zajema organizacijo dela, upravljanje virov, izvajanje poslovnih procesov in doseganje poslovnih ciljev. Poslovna informatika združuje obe področji in omogoča njuno učinkovito sodelovanje.

V podjetjih pogosto prihaja do neskladij med informacijskimi rešitvami in dejanskimi potrebami poslovanja. Takšna neskladja so lahko posledica pomanjkljivega razumevanja poslovnih procesov s strani informatike ali nezadostnega poznavanja informacijskih zmožnosti s strani managementa. Poslovna informatika v tem kontekstu deluje kot posrednik, ki zagotavlja, da so informacijski sistemi zasnovani na podlagi poslovnih zahtev ter da hkrati upoštevajo tehnične omejitve in možnosti informacijske tehnologije.

Pomemben vidik povezovalne vloge poslovne informatike je razumevanje poslovnih procesov. Poslovni procesi predstavljajo zaporedje medsebojno povezanih aktivnosti, s katerimi podjetje ustvarja vrednost za svoje deležnike. Poslovna informatika se osredotoča na analizo, modeliranje in optimizacijo teh procesov ter na podporo njihovega izvajanja z ustreznimi informacijskimi sistemi. S tem omogoča večjo preglednost procesov, boljši nadzor nad izvajanjem ter večjo učinkovitost poslovanja.

Poleg podpore operativnim procesom ima poslovna informatika pomembno vlogo tudi na ravni managementa. Informacijski sistemi, ki so zasnovani v okviru poslovne informatike, omogočajo zbiranje in obdelavo podatkov, ki so potrebni za spremljanje poslovanja, analizo uspešnosti ter podporo odločanju. Kakovostne in pravočasne informacije prispevajo k boljšemu razumevanju poslovnega okolja in omogočajo managementu sprejemanje utemeljenih odločitev.

V sodobnih podjetjih se vloga poslovne informatike vse bolj širi tudi na strateško raven. Informacijska tehnologija in informacijski sistemi postajajo pomemben dejavnik konkurenčne prednosti, zato mora biti njihovo načrtovanje usklajeno s poslovno strategijo podjetja. Poslovna informatika tako sodeluje pri oblikovanju strateških ciljev ter pri izbiri in uvajanju informacijskih rešitev, ki podpirajo dolgoročni razvoj podjetja.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da poslovna informatika ne predstavlja zgolj podporne funkcije, temveč ima ključno vlogo pri povezovanju informatike in poslovanja. Z usklajevanjem informacijskih rešitev s poslovnimi procesi in cilji omogoča učinkovitejše delovanje podjetij, izboljšuje kakovost odločanja ter prispeva k doseganju konkurenčne prednosti v sodobnem poslovnem okolju.

Razvoj poslovne informatike

Zgodovinski razvoj poslovne informatike

Razvoj poslovne informatike je tesno povezan z razvojem informacijske tehnologije in spremembami v načinu poslovanja podjetij. V začetnih fazah uporabe računalnikov v organizacijah je bila informatika usmerjena predvsem v avtomatizacijo rutinskih in administrativnih nalog, kot so obdelava podatkov, računovodstvo in vodenje evidenc. Informacijski sistemi so v tem obdobju služili predvsem operativni podpori poslovanja, njihov vpliv na management in strateško odločanje pa je bil omejen.

Z razvojem računalniške tehnologije in večjo dostopnostjo informacijskih rešitev se je vloga informatike v podjetjih postopoma širila. Podjetja so začela uvajati kompleksnejše informacijske sisteme, ki so omogočali povezovanje različnih poslovnih funkcij in boljši nadzor nad poslovnimi procesi. V tem obdobju so se razvili managerski informacijski sistemi, katerih namen je bil zagotavljanje informacij za podporo odločanju na srednji ravni managementa. Poslovna informatika se je tako začela uveljavljati kot področje, ki presega zgolj tehnično obdelavo podatkov in se osredotoča na podporo upravljanju podjetja.

Pomemben mejnik v razvoju poslovne informatike predstavlja prehod k integriranim informacijskim sistemom. Razvoj sistemov, ki povezujejo podatke in procese različnih organizacijskih enot, je podjetjem omogočil celovitejši pogled na poslovanje ter boljše usklajevanje aktivnosti. Poslovna informatika je v tem kontekstu pridobila pomembno vlogo pri načrtovanju in uvajanju informacijskih rešitev, ki podpirajo celotno organizacijo in ne zgolj posamezne funkcije.

Z razvojem interneta in digitalnih tehnologij se je poslovna informatika začela vse bolj povezovati s strateškimi cilji podjetij. Informacijski sistemi niso več služili zgolj notranjim potrebam organizacije, temveč so omogočali tudi povezovanje s poslovnimi partnerji, dobavitelji in kupci. Elektronsko poslovanje, digitalni kanali in sodobne informacijske rešitve so pomembno vplivali na spremembe poslovnih modelov ter povečali pomen poslovne informatike pri oblikovanju konkurenčnih strategij.

V sodobnem poslovnem okolju poslovna informatika predstavlja nepogrešljiv del delovanja podjetij. Razvoj tehnologij, kot so napredni informacijski sistemi, podatkovne analitike in digitalne platforme, je dodatno okrepil njeno vlogo pri podpori poslovnim procesom in odločanju. Poslovna informatika se je tako razvila iz operativne podpore v strateško področje, ki pomembno prispeva k uspešnosti in dolgoročnemu razvoju podjetij.

Prehod poslovne informatike v strateško vlogo

S prehodom v sodobno poslovno okolje se je vloga poslovne informatike v podjetjih bistveno spremenila. Informatika ni več omejena zgolj na podporo operativnim in administrativnim nalogam, temveč postaja pomemben dejavnik strateškega upravljanja podjetij. Poslovna informatika se v tem kontekstu vse bolj vključuje v proces oblikovanja in izvajanja poslovnih strategij ter prispeva k doseganju dolgoročnih ciljev organizacije.

Strateška vloga poslovne informatike se kaže predvsem v njenem vplivu na konkurenčno prednost podjetij. Informacijski sistemi omogočajo hitrejšo pridobivanje in obdelavo informacij, boljše razumevanje tržnih razmer ter učinkovitejše odzivanje na spremembe v poslovnem okolju. Podjetja, ki uspešno usklajujejo informacijske rešitve s svojo poslovno strategijo, lahko dosegajo večjo prilagodljivost, inovativnost in učinkovitost v primerjavi s konkurenco.

Pomemben vidik strateške vloge poslovne informatike je tudi njena vključenost v proces odločanja na najvišjih ravneh managementa. Informacijski sistemi, ki zagotavljajo celovite in zanesljive informacije, omogočajo managementu spremljanje uspešnosti podjetja, analizo tveganj ter ocenjevanje različnih strateških možnosti. Poslovna informatika s tem prispeva k zmanjševanju negotovosti pri odločanju in podpira sprejemanje utemeljenih strateških odločitev.

Poleg podpore odločanju ima poslovna informatika strateški pomen tudi pri preoblikovanju poslovnih procesov in poslovnih modelov. Upajanje novih informacijskih rešitev pogosto zahteva prilagoditve organizacijskih struktur, načinov dela in sodelovanja z zunanjimi deležniki. Poslovna informatika tako postaja gonilo organizacijskih sprememb ter pomemben dejavnik digitalne preobrazbe podjetij. V sodobnih podjetjih se strateška vloga poslovne informatike kaže tudi v njeni sposobnosti povezovanja notranjih in zunanjih informacijskih tokov. Informacijski sistemi omogočajo integracijo podatkov iz različnih virov ter podporo sodelovanju s poslovnimi partnerji, dobavitelji in kupci. S tem poslovna informatika prispeva k večji preglednosti poslovanja, izboljšanju odnosov z deležniki ter večji konkurenčnosti podjetja na trgu.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da je poslovna informatika v sodobnih podjetjih prerasla svojo tradicionalno podporno funkcijo in postala strateško pomembno področje. Njena vloga se kaže v podpori poslovni strategiji, izboljšanju odločanja ter omogočanju organizacijskih in digitalnih sprememb, ki so ključne za dolgoročni uspeh podjetij.

Informacijski sistemi v okviru poslovne informatike

Vrste informacijskih sistemov v podjetjih

Informacijski sistemi predstavljajo osrednji element poslovne informatike, saj omogočajo zbiranje, obdelavo, shranjevanje in posredovanje podatkov, ki so potrebni za izvajanje poslovnih procesov in podporo odločanju v podjetjih. Glede na namen uporabe, raven odločanja in vrsto poslovnih aktivnosti se v podjetjih uporabljajo različne vrste informacijskih sistemov, ki skupaj tvorijo celovit informacijski podporni sistem organizacije.

Med osnovne vrste informacijskih sistemov sodijo transakcijski informacijski sistemi, katerih namen je podpora vsakodnevnim operativnim dejavnostim podjetja. Ti sistemi obdelujejo velike količine podatkov, ki nastajajo pri rutinskih poslovnih procesih, kot so prodaja, nabava, obračun plač in vodenje zalog. Transakcijski informacijski sistemi zagotavljajo zanesljivost, natančnost in hitrost obdelave podatkov ter predstavljajo temelj za delovanje drugih, bolj kompleksnih informacijskih sistemov.

Na višji ravni se uporabljajo managerski informacijski sistemi, ki so namenjeni podpori odločanju srednjega managementa. Ti sistemi temeljijo na podatkih, pridobljenih iz transakcijskih sistemov, in jih obdelujejo v obliki poročil, analiz in pregledov, ki omogočajo spremljanje poslovanja ter ocenjevanje uspešnosti posameznih poslovnih funkcij. Managerski informacijski sistemi prispevajo k boljšemu razumevanju poslovnih rezultatov in omogočajo pravočasno zaznavanje odstopanj od načrtovanih ciljev.

Pomembno skupino informacijskih sistemov predstavljajo tudi sistemi za podporo odločanju. Ti sistemi so namenjeni reševanju manj strukturiranih in kompleksnejših problemov, s katerimi se srečuje management. Omogočajo analizo različnih scenarijev, simulacije ter uporabo naprednih analitičnih metod, s čimer prispevajo k izboljšanju kakovosti odločitev. Sistemi za podporo odločanju so še posebej pomembni na strateški ravni, kjer je negotovost pri odločanju večja.

V sodobnih podjetjih imajo pomembno vlogo tudi integrirani informacijski sistemi, ki povezujejo podatke in procese različnih organizacijskih enot v enotno informacijsko okolje. Takšni sistemi omogočajo celovit pregled nad poslovanjem podjetja ter izboljšujejo usklajevanje in sodelovanje med posameznimi poslovnimi funkcijami. Integracija informacijskih sistemov prispeva k večji preglednosti, zmanjševanju podvajanja podatkov ter večji učinkovitosti poslovanja.

Raznolikost informacijskih sistemov v podjetjih odraža kompleksnost sodobnega poslovanja in različne potrebe po informacijski podpori. Poslovna informatika ima pri tem ključno vlogo, saj zagotavlja usklajeno delovanje posameznih informacijskih sistemov ter njihovo prilagoditev poslovnim procesom in ciljem podjetja. S tem omogoča učinkovito uporabo informacijskih virov in prispeva k boljšemu delovanju organizacije kot celote.

Vloga informacijskih sistemov pri podpori poslovnih procesov

Poslovni procesi predstavljajo temelj delovanja podjetij, saj določajo način izvajanja poslovnih aktivnosti in ustvarjanja vrednosti za deležnike. Informacijski sistemi imajo pri podpori poslovnih procesov ključno vlogo, saj omogočajo učinkovito izvajanje, spremljanje in nadzor procesov ter prispevajo k njihovi optimizaciji. V okviru poslovne informatike so informacijski sistemi zasnovani tako, da neposredno podpirajo posamezne faze poslovnih procesov in zagotavljajo ustrezno informacijsko podporo vsem udeležencem procesa.

Ena izmed osnovnih funkcij informacijskih sistemov pri podpori poslovnih procesov je zagotavljanje pravočasnih in kakovostnih informacij. Informacijski sistemi omogočajo zbiranje in obdelavo podatkov, ki nastajajo med izvajanjem procesov, ter njihovo pretvorbo v informacije, ki so uporabne za operativno delo in odločanje. S tem se zmanjšuje potreba po ročni obdelavi podatkov, povečuje se natančnost informacij in zmanjšuje tveganje za napake.

Poleg zagotavljanja informacij informacijski sistemi prispevajo tudi k standardizaciji in avtomatizaciji poslovnih procesov. Z uvajanjem informacijskih rešitev podjetja poenotijo način izvajanja posameznih aktivnosti, kar omogoča večjo preglednost in ponovljivost procesov. Avtomatizacija rutinskih nalog zmanjšuje obremenitev zaposlenih ter jim omogoča, da se osredotočijo na zahtevnejše in ustvarjalnejše naloge, ki prispevajo k večji dodani vrednosti.

Pomemben vidik podpore poslovnim procesom je tudi izboljšanje koordinacije in sodelovanja med različnimi organizacijskimi enotami. Informacijski sistemi omogočajo izmenjavo informacij med oddelki ter zagotavljajo enoten dostop do podatkov, kar zmanjšuje podvajanje dela in izboljšuje usklajenost aktivnosti. Takšna integracija prispeva k bolj tekočemu izvajanju procesov ter večji učinkovitosti celotnega poslovnega sistema.

Informacijski sistemi omogočajo tudi spremljanje in nadzor poslovnih procesov. S pomočjo poročil, kazalnikov uspešnosti in analiz lahko podjetja spremljajo izvajanje procesov, ugotavljajo odstopanja ter pravočasno sprejemajo korektivne ukrepe. Poslovna informatika s tem prispeva k večji transparentnosti poslovanja ter omogoča stalno izboljševanje procesov.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da informacijski sistemi predstavljajo nepogrešljivo podporo poslovnim procesom v sodobnih podjetjih. V okviru poslovne informatike omogočajo učinkovitejše izvajanje procesov, izboljšujejo kakovost informacij ter prispevajo k večji učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij. Njihova vloga pri podpori poslovnih procesov je zato eden izmed ključnih vidikov poslovne informatike.

Poslovna informatika in odločanje

Odločanje v podjetjih

Odločanje predstavlja eno izmed temeljnih dejavnosti vodenja in upravljanja podjetij, saj neposredno vpliva na uspešnost poslovanja in doseganje zastavljenih ciljev. V podjetjih se odločitve sprejemajo na različnih ravneh in na različnih področjih delovanja, pri čemer se razlikujejo glede na stopnjo strukturiranosti, zahtevnost in časovni horizont. Kakovost odločitev je v veliki meri odvisna od razpoložljivosti ustreznih informacij ter sposobnosti njihove pravilne interpretacije.

V literaturi se odločanje pogosto obravnava kot proces, ki vključuje prepoznavanje problema, zbiranje in analizo informacij, oblikovanje alternativ ter izbiro najprimernejše rešitve. Pri tem imajo odločevalci omejeno količino časa, znanja in informacij, kar vpliva na racionalnost odločitev. Zaradi teh omejitev je odločanje v podjetjih pogosto povezano z negotovostjo in tveganjem, še posebej na višjih ravneh managementa.

Glede na raven odločanja se v podjetjih razlikujejo operativne, taktične in strateške odločitve. Operativne odločitve so povezane z vsakodnevnim delovanjem podjetja in se nanašajo na rutinske naloge ter tekoče poslovne aktivnosti. Taktične odločitve so usmerjene v srednjeročno načrtovanje in se nanašajo na razporeditev virov, izboljšanje procesov in doseganje ciljev posameznih poslovnih funkcij. Strateške odločitve pa so dolgoročne in vplivajo na celotno usmeritev podjetja, njegov položaj na trgu ter konkurenčno strategijo.

Pri odločanju v podjetjih ima pomembno vlogo tudi razpoložljivost in kakovost informacij. Odločevalci potrebujejo informacije, ki so točne, pravočasne in relevantne za konkretno odločitev. Nezdostne, nepopolne ali nepravčasne informacije lahko vodijo do napačnih odločitev, ki negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Zato je zagotavljanje ustrezne informacijske podpore ključen dejavnik uspešnega odločanja.

S povečevanjem kompleksnosti poslovnega okolja in količine razpoložljivih podatkov postaja odločanje vse zahtevnejše. Podjetja se soočajo z velikimi količinami podatkov, ki jih brez ustrezne informacijske podpore ni mogoče učinkovito obdelati in uporabiti pri odločanju. V tem kontekstu se povečuje pomen poslovne informatike, ki omogoča sistematično obdelavo podatkov ter njihovo pretvorbo v informacije, uporabne za podporo odločanju na vseh ravneh managementa.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da odločanje predstavlja ključno dejavnost v podjetjih, pri kateri ima razpoložljivost kakovostnih informacij odločilno vlogo. Poslovna informatika s svojo sposobnostjo zagotavljanja informacijske podpore pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti odločitev ter zmanjševanju negotovosti in tveganj v poslovnem okolju.

Poslovna informatika kot podpora odločanju

Poslovna informatika ima pri podpori odločanju v podjetjih ključno vlogo, saj omogoča sistematično zbiranje, obdelavo in analizo podatkov, ki so potrebni za sprejemanje kakovostnih odločitev. Z uporabo ustreznih informacijskih sistemov poslovna informatika prispeva k zmanjševanju negotovosti pri odločanju ter omogoča boljše razumevanje notranjega in zunanega poslovnega okolja.

Informacijski sistemi v okviru poslovne informatike zagotavljajo odločevalcem dostop do pravočasnih, natančnih in relevantnih informacij. Podatki, ki nastajajo v poslovnih procesih, so s pomočjo informacijskih sistemov obdelani in predstavljeni v obliki poročil, analiz in kazalnikov uspešnosti, ki omogočajo spremljanje poslovanja in prepoznavanje trendov. Takšna informacijska podpora omogoča odločevalcem, da svoje odločitve utemeljijo na dejstvih in ne zgolj na intuiciji ali izkušnjah.

Pomemben vidik podpore odločanju predstavljajo sistemi za podporo odločanju, ki omogočajo analizo kompleksnih in manj strukturiranih problemov. Ti sistemi omogočajo uporabo različnih analitičnih metod, simulacij in scenarijev, s katerimi je mogoče oceniti posledice posameznih odločitev. Poslovna informatika s tem prispeva k izboljšanju kakovosti strateških in taktičnih odločitev ter omogoča boljše obvladovanje tveganj.

Poslovna informatika ima pomembno vlogo tudi pri zagotavljanju informacijske podpore na različnih ravneh odločanja. Na operativni ravni omogoča hitro in učinkovito izvajanje rutinskih odločitev, na taktični ravni podpira načrtovanje in nadzor poslovnih aktivnosti, na strateški ravni pa prispeva k oblikovanju dolgoročnih usmeritev podjetja. S tem poslovna informatika zagotavlja celovito informacijsko podporo odločanju v celotni organizaciji.

V sodobnih podjetjih se pomen poslovne informatike pri podpori odločanju še povečuje zaradi naraščajoče količine podatkov in kompleksnosti poslovnega okolja. Brez ustrezne informacijske podpore postaja obdelava in interpretacija podatkov vse težja, kar lahko negativno vpliva na kakovost odločitev. Poslovna informatika omogoča obvladovanje teh izzivov z uporabo naprednih informacijskih rešitev, ki izboljšujejo preglednost poslovanja in omogočajo hitrejša ter bolj utemeljena odločitve.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da poslovna informatika predstavlja nepogrešljiv element podpore odločanju v sodobnih podjetjih. Z zagotavljanjem kakovostnih informacij, analitičnih orodij in sistematične obdelave podatkov pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti odločitev ter k uspešnejšemu delovanju podjetij v dinamičnem poslovnem okolju.

Vloga poslovne informatike v sodobnih podjetjih

Poslovna informatika v praksi

V sodobnih podjetjih ima poslovna informatika pomembno vlogo pri vsakodnevnem delovanju organizacij, saj neposredno podpira izvajanje poslovnih aktivnosti na različnih področjih. Uporaba informacijskih sistemov omogoča učinkovitejše upravljanje virov, boljše koordinacijo med poslovnimi funkcijami ter večjo preglednost poslovanja. Poslovna informatika se v praksi kaže kot ključen dejavnik izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti podjetij.

Na področju financ poslovna informatika omogoča natančno spremljanje denarnih tokov, nadzor stroškov ter pripravo finančnih poročil, ki so podlaga za odločanje managementa. Informacijski sistemi zagotavljajo ažurne podatke o finančnem stanju podjetja, kar prispeva k večji finančni preglednosti in boljšemu obvladovanju tveganj. S tem poslovna informatika podpira stabilnost in dolgoročno vzdržnost poslovanja.

V prodaji in marketingu poslovna informatika omogoča zbiranje in analizo podatkov o kupcih, prodajnih trendih in tržnih razmerah. Informacijski sistemi prispevajo k boljšemu razumevanju potreb kupcev ter omogočajo prilagajanje ponudbe in tržnih strategij. S tem poslovna informatika podpira povečanje konkurenčnosti podjetja ter izboljšuje odnose s kupci.

Pomembno vlogo ima poslovna informatika tudi na področju logistike in oskrbnih verig. Informacijski sistemi omogočajo spremljanje zalog, optimizacijo nabavnih procesov ter učinkovito koordinacijo med dobavitelji in poslovnimi partnerji. Takšna informacijska podpora prispeva k zmanjševanju stroškov, izboljšanju odzivnosti ter večji zanesljivosti poslovnih procesov.

Na področju upravljanja človeških virov poslovna informatika omogoča vodenje podatkov o zaposlenih, načrtovanje kadrovskih potreb ter spremljanje uspešnosti in razvoja zaposlenih. Informacijski sistemi prispevajo k boljši organizaciji dela in podpori kadrovskim odločitvam, kar pozitivno vpliva na delovno učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da poslovna informatika v praksi predstavlja nepogrešljiv element delovanja sodobnih podjetij. Njena uporaba na različnih poslovnih področjih omogoča večjo učinkovitost, boljše odločanje ter večjo konkurenčnost podjetij v dinamičnem poslovnem okolju.

Digitalna preobrazba podjetij in vloga poslovne informatike

Digitalna preobrazba predstavlja enega izmed ključnih izzivov sodobnih podjetij in pomembno vpliva na način njihovega delovanja. Gre za celovit proces, v katerem podjetja z uporabo digitalnih tehnologij preoblikujejo poslovne procese, organizacijske strukture in poslovne modele. Poslovna informatika ima pri tem osrednjo vlogo, saj zagotavlja informacijsko podporo, ki omogoča uspešno uvajanje in uporabo digitalnih rešitev v poslovnem okolju.

V okviru digitalne preobrazbe poslovna informatika omogoča integracijo novih tehnologij v obstoječe poslovne procese. Informacijski sistemi postajajo vse bolj povezani, prilagodljivi in usmerjeni v podporo uporabnikom, kar podjetjem omogoča hitrejšo prilagajanje spremembam na trgu. Poslovna informatika pri tem zagotavlja usklajenost med tehnološkimi rešitvami in poslovnimi cilji, kar je ključno za uspešno digitalno preobrazbo.

Pomemben vidik digitalne preobrazbe je tudi povečana uporaba podatkov pri poslovnem odločanju. Sodobne informacijske rešitve omogočajo zbiranje in analizo velikih količin podatkov, ki jih podjetja uporabljajo za boljše razumevanje poslovanja, kupcev in tržnih razmer. Poslovna informatika s tem prispeva k razvoju podatkovno podprtega odločanja ter izboljšuje sposobnost podjetij za napovedovanje in prilagajanje prihodnjim izzivom.

Digitalna preobrazba vpliva tudi na organizacijsko kulturo in način dela v podjetjih. Uvajanje novih informacijskih rešitev zahteva prilagoditev delovnih procesov, razvoj novih znanj in kompetenc ter spremembo miselnosti zaposlenih. Poslovna informatika pri tem deluje kot podporni mehanizem, ki omogoča učinkovito uvajanje sprememb ter zmanjšuje odpore do novih tehnologij.

V sodobnih podjetjih digitalna preobrazba ni več zgolj tehnološki projekt, temveč strateška usmeritev, ki vpliva na vse vidike poslovanja. Poslovna informatika ima pri tem ključno vlogo, saj povezuje tehnološke inovacije s poslovnimi cilji in omogoča njihovo učinkovito uporabo v praksi. S tem prispeva k večji konkurenčnosti, inovativnosti in dolgoročni uspešnosti podjetij.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da je poslovna informatika nepogrešljiv dejavnik digitalne preobrazbe podjetij. Njena vloga se kaže v podpori uvajanju digitalnih tehnologij, izboljšanju odločanja ter omogočanju organizacijskih sprememb, ki so potrebne za uspešno delovanje podjetij v sodobnem digitalnem okolju.

Izzivi in omejitve poslovne informatike

Kljub številnim prednostim, ki jih poslovna informatika prinaša sodobnim podjetjem, se organizacije pri njenem uvajanju in uporabi soočajo tudi z različnimi izzivi in omejitvami. Ti izzivi so lahko tehnološke, organizacijske ali človeške narave ter pomembno vplivajo na učinkovitost informacijskih rešitev in njihovo dejansko prispevanje k poslovnim ciljem podjetja.

Eden izmed ključnih izzivov poslovne informatike je usklajevanje informacijskih rešitev s poslovnimi potrebami. Neustrezen izbor ali zasnova informacijskih sistemov lahko privede do neučinkovite uporabe tehnologije, povečanja stroškov in nezadovoljstva uporabnikov. Poslovna informatika mora zato zagotoviti

, da so informacijski sistemi zasnovani na podlagi dejanskih poslovnih procesov ter da podpirajo cilje in strategijo podjetja.

Pomemben izziv predstavlja tudi človeški dejavnik. Uvajanje novih informacijskih rešitev pogosto zahteva spremembe v načinu dela, kar lahko povzroči odpor zaposlenih. Pomanjkanje ustreznih znanj in kompetenc lahko omejuje učinkovito uporabo informacijskih sistemov

ter zmanjšuje njihovo dodano vrednost. Poslovna informatika mora zato vključevati tudi vidik izobraževanja, usposabljanja in vključevanja uporabnikov v proces uvajanja informacijskih rešitev.

Tehnološki izzivi so povezani z nenehnim razvojem informacijskih tehnologij in hitro zastarelostjo informacijskih sistemov. Podjetja se soočajo z vprašanji izbire ustreznih tehnologij, zagotavljanja informacijske varnosti ter integracije različnih informacijskih rešitev. Poslovna informatika mora pri tem zagotoviti stabilnost, zanesljivost in varnost informacijskih sistemov ter hkrati omogočiti njihovo prilagodljivost in nadaljnji razvoj.

Omejitve poslovne informatike se kažejo tudi v kakovosti podatkov, ki jih informacijski sistemi obdelujejo. Nepravilni, nepopolni ali nekonsistentni podatki lahko vodijo do napačnih informacij in posledično do slabih odločitev. Poslovna informatika mora zato posvečati posebno pozornost upravljanju podatkov ter zagotavljanju njihove kakovosti in ustreznosti.

Na podlagi navedenega je mogoče ugotoviti, da poslovna informatika kljub svojim prednostim ni brez omejitev. Uspešna uporaba poslovne informatike zahteva celovit pristop, ki poleg tehnoloških rešitev upošteva tudi organizacijske in človeške dejavnike. Le s takšnim pristopom lahko podjetja v celoti izkoristijo potencial poslovne informatike in zmanjšajo tveganja, povezana z njenim uvajanjem in uporabo.

Metodološki pristop

Raziskava, predstavljena v tem članku, temelji na teoretičnem raziskovalnem pristopu. Namen raziskave je bil odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje s pomočjo pregleda in analize obstoječe znanstvene literature s področja poslovne informatike, informacijskih sistemov in managementa. Empirična raziskava ni bila izvedena, saj je bil poudarek na sistematični obravnavi in sintezi teoretičnih spoznanj različnih avtorjev.

V okviru raziskave je bila uporabljena metoda pregleda literature. Izbor virov je bil usmerjen v znanstvene članke, strokovne publikacije in uveljavljene učbenike, ki obravnavajo področje poslovne informatike in njeno vlogo v podjetjih. Pri tem so bili uporabljeni predvsem viri iz mednarodnih znanstvenih revij ter akademskih založb, ki zagotavljajo zanesljivost in kakovost vsebine. Viri so bili izbrani na podlagi njihove relevantnosti za raziskovalno vprašanje ter aktualnosti obravnavane tematike.

Pregled literature je bil usmerjen v identifikacijo ključnih pojmov, opredelitev poslovne informatike, njen razvoj ter vlogo informacijskih sistemov v sodobnih podjetjih. Posebna pozornost je bila namenjena razumevanju povezave med informacijsko tehnologijo, poslovnimi procesi in odločanjem. Analiza literature je omogočila primerjavo različnih pogledov avtorjev ter oblikovanje celovitega razumevanja obravnavane tematike.

Na podlagi analize izbranih virov so bile oblikovane ugotovitve, ki so predstavljene v jedru članka. Sinteza teoretičnih spoznanj je omogočila oblikovanje celovitega odgovora na raziskovalno vprašanje ter poudarila pomen poslovne informatike v sodobnih podjetjih. Metodološki pristop je tako prispeval k sistematični in pregledni obravnavi tematike, hkrati pa omogočil kritično presojo obstoječih spoznanj. Omejitev raziskave predstavlja dejstvo, da temelji izključno na sekundarnih virih in ne vključuje empirične analize. Kljub temu teoretični pristop omogoča poglobljen vpogled v obravnavano področje ter predstavlja ustrezno osnovo za nadaljnje empirične raziskave s področja poslovne informatike.

Zaključek

Namen članka je bil predstaviti pojem poslovne informatike ter analizirati njeno vlogo v sodobnih podjetjih. Na podlagi pregleda in analize znanstvene literature s področja poslovne informatike in informacijskih sistemov je bilo mogoče oblikovati teoretično utemeljen vpogled v razvoj, značilnosti in pomen poslovne informatike ter odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Raziskovalno vprašanje, na katero je bil članek usmerjen, se je glasilo: **Kaj je poslovna informatika in kakšna je njena vloga v sodobnih podjetjih?**

Na podlagi obravnavanih teoretičnih izhodišč je bilo ugotovljeno, da poslovna informatika predstavlja interdisciplinarno področje, ki povezuje informatiko in poslovanje ter se osredotoča na uporabo informacijskih sistemov v podporo poslovnim procesom, upravljanju in odločanju v podjetjih. Teoretični pristopi poslovne informatike poudarjajo, da njen pomen ne izhaja zgolj iz tehnične obdelave podatkov, temveč predvsem iz usklajevanja informacijskih rešitev s poslovnimi cilji in strategijo organizacije.

Teorija informacijskih sistemov kaže, da se je vloga poslovne informatike skozi čas bistveno spremenila. Iz začetne operativne podpore administrativnim in rutinskim nalogam se je razvila v strateško pomembno funkcijo, ki neposredno vpliva na konkurenčnost in uspešnost

podjetij. Sodobni informacijski sistemi v skladu s teoretičnimi modeli omogočajo integracijo poslovnih procesov, izboljšujejo kakovost informacij ter zagotavljajo podporo odločanju na operativni, taktični in strateški ravni managementa.

Na podlagi teorije digitalne preobrazbe je bilo ugotovljeno tudi, da ima poslovna informatika ključno vlogo pri uvajanju digitalnih tehnologij v sodobnih podjetjih. Teoretični modeli poudarjajo pomen informacijskih sistemov pri integraciji digitalnih rešitev, uporabi podatkov za podporo odločanju ter razvoju inovativnih poslovnih modelov. Poslovna informatika tako predstavlja osrednji dejavnik prilagodljivosti podjetij in njihove sposobnosti odzivanja na spremembe v dinamičnem poslovnem okolju.

Teoretična spoznanja hkrati opozarjajo, da poslovna informatika kljub številnim prednostim ni brez omejitev. Učinkovita uporaba informacijskih sistemov zahteva usklajevanje tehnoloških, organizacijskih in človeških dejavnikov. Pomanjkanje ustreznih znanj, odpornost na spremembe ter neustrezna kakovost podatkov lahko omejujejo njen prispevek k poslovni uspešnosti, kar potrjuje potrebo po celovitem in sistematičnem pristopu k njenemu uvajanju in razvoju.

Na podlagi obravnavane teorije je mogoče skleniti, da poslovna informatika predstavlja ključno področje sodobnega poslovanja, ki pomembno prispeva k podpori poslovnim procesom, odločanju in strateškemu razvoju podjetij. Članek tako na teoretični ravni potrjuje, da je poslovna informatika nepogrešljiv dejavnik uspešnega delovanja podjetij v sodobnem, digitalno usmerjenem poslovnem okolju ter predstavlja ustrezno izhodišče za nadaljnje empirične raziskave.

Viri in literatura:

1. Alaeddin, O., Altounjy, R., & Zainudin, Z. (2020). Business Informatics: Concepts, Components and Development Trends. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 9(3), 745–756.
2. Stoykova, S., & Shakev, N. (2023). Artificial Intelligence for Management Information Systems: Opportunities, Challenges, and Future Directions. *Algorithms*, 16(8), 357.
3. Shuaibu, H., & Yusuf, A. A. (2025). Managerial Ability and Business Informatics: A Systematic Review of Empirical Insights. *Journal of Applied Mathematics, Financial Informatics and Computer Science*, 1(1).
4. Magableh, A. A., Audhe, A. Y., Ghraibeh, L. L., Akour, M., & Albahri, A. S. (2024). Sustainability and Information Systems in the Context of Smart Business: A Systematic Review. *Systems*, 12(10), 427.
5. Alter, S. (2008). Defining Information Systems as Work Systems. *Information Systems Journal*, 18(5), 451–480.
6. Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16.
7. Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.
8. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149–160.
9. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson Education.
10. Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2018). *Principles of Information Systems* (13th ed.). Cengage Learning.
11. Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*. John Wiley & Sons.
12. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
13. Schönberger, H. (2023). *Strateško planiranje informacijskog sustava: pregled modela, metoda i kriterija izbora*. <https://repozitorij.efos.hr/object/efos:5749>

MARKO PUŠNIK

Povzetek: Raziskava je preučevala vpliv ozaveščenosti zaposlenih na raven kibernetске varnosti v malih, srednjih in velikih podjetjih. Z uporabo anket, intervjujev in analize incidentov smo ugotovili, da je višja ozaveščenost zaposlenih zmanjšala pojavnost varnostnih incidentov, pri čemer so interaktivna izobraževanja in simulacije phishing napadov pokazala največji učinek. Podskupine, kot so novo zaposleni ali zaposleni z manj tehničnega znanja, so potrebovale dodatno podporo. Rezultati so pokazali, da je človeški dejavnik ključnega pomena za učinkovito kibernetско varnost.

Ključne besede: kibernetска varnost, ozaveščenost zaposlenih, človeški dejavnik, informacijski sistemi.

VPLIV OZAVEŠČENOSTI ZAPOSLENIH NA RAVEN KIBERNETSKE VARNOSTI V POSLOVNI INFORMATIKI

Uvod

Kibernetска varnost je postala eno izmed ključnih področij upravljanja sodobnih poslovnih informacijskih sistemov. Kljub hitremu razvoju tehničnih varnostnih rešitev, kot so požarni zidovi, sistemi za zaznavanje vdorov in kriptografski mehanizmi, številne raziskave in prakse kažejo, da pomemben delež varnostnih incidentov še vedno izvira iz človeškega dejavnika. Nezaustavno zavedanje zaposlenih, neustrezno vedenje, pomanjkanje znanja ter neustrezna organizacijska kultura pogosto predstavljajo najšibkejši člen v celotni varnostni verigi.

Raziskava se osredotoča na vlogo človeškega dejavnika pri zagotavljanju kibernetске varnosti v poslovni informatiki. Poseben poudarek je namenjen vplivu znanja, vedenja, zavedanja in organizacijske kulture zaposlenih na raven kibernetске varnosti poslovnih informacijskih sistemov. Namen raziskave ni analiza tehničnih varnostnih rešitev, temveč razumevanje interakcije med človekom, organizacijo in informacijskim sistemom kot celostnim socio-tehničnim sistemom.

V praksi se pogosto pojavlja razkorak med formalno določenimi varnostnimi politikami in dejanskim ravnanjem zaposlenih. Varnostni ukrepi so velikokrat zasnovani brez upoštevanja realnega delovnega okolja, kognitivnih omejitev uporabnikov in organizacijskih pritiskov, kar vodi v obhode pravil, napačne odločitve in povečano izpostavljenost varnostnim tveganjem. Digitalna transformacija in vse večja uporaba informacijskih tehnologij dodatno povečujeta odvisnost podjetij od zaposlenih kot aktivnega varnostnega dejavnika. Raziskava bo analizirala, v kolikšni meri sistematično upravljanje človeškega dejavnika prispeva k večji učinkovitosti kibernetске varnosti, katere organizacijske prakse imajo največji vpliv na zmanjšanje varnostnih incidentov ter katere pomanjkljivosti v upravljanju človeškega dejavnika predstavljajo največje tveganje za poslovne informacijske sisteme.

Za utemeljitev raziskovalnega vprašanja je kako ozaveščenost in sistematično upravljanje človeškega dejavnika vplivata na raven kibernetске varnosti v poslovnih informacijskih sistemih?

V katero bom vključil naslednje argumente:

- Večina kibernetских incidentov je povezana s človeškimi napakami
- Tehnični varnostni ukrepi brez ustreznega vedenja zaposlenih niso učinkoviti
- Povečana digitalizacija povečuje odvisnost podjetij od zaposlenih kot varnostnega dejavnika
- Pomanjkanje celostnega pristopa k upravljanju človeškega dejavnika

Ozaveščenost zaposlenih o kibernetских tveganjih

V sodobnih podjetjih postaja kibernetска varnost ključni element zaščite poslovnih informacijskih sistemov. Tehnične rešitve, kot so požarni zidovi, antivirusni programi in sistemi za odkrivanje vdorov, niso več dovolj, če zaposleni ne razumejo ali ne upoštevajo varnostnih praks. Raziskave kažejo, da je človeški dejavnik eden glavnih vzrokov za varnostne incidente, vključno s phishing napadi, neustrezno uporabo gesel ali neupoštevanjem varnostnih politik.

Ozaveščenost zaposlenih o kibernetских tveganjih in pravilnem ravnanju z informacijami je zato ključna za zmanjševanje ranljivosti poslovnih informacijskih sistemov. Zaposleni, ki so primerno usposobljeni in se zavedajo posledic svojih dejanj, lahko bistveno zmanjšajo verjetnost varnostnih incidentov in prispevajo k trajnostni varnosti organizacije.

Cilj članka je raziskati, kako raven ozaveščenosti zaposlenih vpliva na učinkovitost kibernetske varnosti v poslovni informatiki.

- Opredeliti koncept ozaveščenosti zaposlenih glede kibernetske varnosti in njen pomen za organizacije.
- Analizirati povezavo med ravnanjem zaposlenih in pojavnostjo varnostnih incidentov.
- Predstaviti prakse in ukrepe, s katerimi podjetja lahko povečajo ozaveščenost zaposlenih in s tem izboljšajo raven kibernetske varnosti.

S tem prispevkom želim pokazati, da učinkovita kibernetska varnost ni odvisna zgolj od tehnologije, temveč tudi od ljudi, ki z njo vsakodnevno delajo. Razumevanje in upravljanje človeškega dejavnika je zato ključno za zaščito poslovnih informacijskih sistemov v digitalni dobi.

Kljub naprednim varnostnim tehnologijam ostaja človeški dejavnik ena glavnih vstopnih točk za kibernetske napade (npr. phishing). Pomanjkanje izobraževanja in varnostne kulture v organizacijah vodi v večjo izpostavljenost poslovnih informacijskih sistemov. V luči vse večjih kibernetskih groženj in naprednih napadov, ki pogosto ciljajo na človeški dejavnik, je postalo jasno, da varnost ni le tehnična naloga, temveč predvsem odnos in kultura. Zaposleni niso le uporabniki sistemov, temveč ključni partnerji v zagotavljanju informacijske varnosti (SI-CERT, 2025). Učinkovita obramba pred kibernetskimi grožnjami tako ostaja odvisna od odnosov, zaupanja in vključujoče komunikacije – ne le od tehnologije. Ključno je, da se vsebine usmerjeno prilagodijo različnim ciljnim skupinam zaposlenih glede na njihovo vlogo in predznanje. Komunikacija o informacijski varnosti mora teči v vse smeri, ne le od vrha navzdol, in biti pogosta, kratka ter praktična. Izobraževanje zaposlenih ni več opcija, ampak nuja. Kibernetska varnost ni zgolj naloga IT-oddelka, temveč odgovornost vsakega posameznika v podjetju. Zaposleni vsak dan obdelujejo občutljive podatke, dostopajo do informacijskih sistemov in komunicirajo prek digitalnih kanalov. Če ne razumejo nevarnosti, lahko nehote postanejo vstopna točka za napadalce. Kibernetska varnost je ključnega pomena za vsako organizacijo, ne glede na velikost ali panogo. Z digitalizacijo se povečujejo tudi tveganja za napade, ki lahko resno ogrozijo vaše podatke, infrastrukturo in ugled. Zato je nujno, da organizacije za zaščito pred kibernetskimi napadi redno izobražujejo in usposabljaajo svoje zaposlene (I-varnost, 2025). V obdobju, ko kibernetski napadi postajajo vse bolj nepredvidljivi in intenzivni, obstaja nujna potreba po izboljšanju ozaveščenosti uporabnikov. Kljub obstoječim raziskavam na področju kibernetske varnosti v raziskavah o ozaveščenosti na tem področju še vedno obstajajo pomembne vrzeli. Analiza se osredotoča na razumevanje vloge demografskih značilnosti, ključnih vplivnih dejavnikov in najpogostejših groženj pri oblikovanju ozaveščenosti o kibernetski varnosti. Študija poudarja pomen proaktivnih ukrepov kot odziv na razvijajoče se kibernetske grožnje ter si prizadeva prispevati k oblikovanju politik in praks za učinkovitejšo strategije kibernetske varnosti. Podatki so postali osrednje gonilo inovacij, saj omogočajo rešitve, kot so odkrivanje anomalij na proizvodnih linijah, dobava ob pravem času, navidezna in razširjena resničnost za simulacije in usposabljanje in tako naprej. Vse to je odvisno od množice naprav, ki zaznavajo ali spreminjajo okolico. Vendar pa uporaba novih tehnologij prinaša tudi nove varnostne grožnje. Tako kot so spremembe podjetjem odprle vrata za uporabo novih ali izboljšanih tehnologij za optimizacijo procesov, so odprle vrata tudi kibernetskimi kriminalcem, ki lahko izkoriščajo te povezave in poskušajo z napadi od tako rekoč koderkoli na svetu oškodovati podjetje. Fizičnih meja ni več. Zato je v digitalno povezanem svetu kibernetska varnost postala odločilni dejavnik tako za delovanje družbe kot uspešno poslovanje podjetij (Novice, 2025).

Čeprav tehnološke rešitve za zaščito pred kibernetskimi napadi postajajo vse bolj dovršene, pa je človeški dejavnik še vedno največja ranljivost. V tem kontekstu je evropska direktiva o ukrepih za visoko skupno raven kibernetske varnosti NIS 2 uvedla nove zahteve za podjetja, ki poudarjajo pomen ozaveščenosti zaposlenih in usposabljanja na področju kibernetske varnosti. Cilj teh ukrepov je zagotoviti neprekinjeno poslovanje oziroma zmanjšati negativne učinke kibernetskih napadov. To vključuje tudi zaščito osebnih podatkov, preprečevanje škodljivega oddaljenega upravljanja infrastrukture organizacije in posledično ohranjanje delovnih mest (Dare Hriberšek, 2025).

Pri prehodu na platforme v oblaku se podjetja soočajo z naslednjimi težavami nove varnostne ranljivosti. Slabo konfigurirana okolja v oblaku, pomanjkanje šifriranja in nezavarovani vmesniki API. povzročajo precejšnja tveganja, zlasti kadar podjetja delujejo pri več ponudnikih storitev v oblaku (Ceinterim, n. d.).

Raziskave se vse bolj osredotočajo na ključne človeške dejavnike, ki prispevajo h kibernetskimi tveganjem, kot so ozaveščenost uporabnikov, zaupanje, zaznave zasebnosti in kognitivne pristranskosti. Študije kažejo, da človeške napake – bodisi zaradi malomarnosti, pretirane samozavesti ali nezadostnega usposabljanja – predstavljajo pomemben delež varnostnih incidentov. Obravnava teh ranljivosti zahteva premik od izključno tehnološko usmerjenih rešitev k strategijam, ki uravnoteženo povezujejo človeške in tehnične obrambne mehanizme.

Spreminjajoče se digitalno okolje dodatno otežuje izzive kibernetske varnosti. Delo na daljavo, vse bolj sofisticirani napadalni vektorji in hitro spreminjajoče se grožnje zahtevajo inovativne pristope, ki upoštevajo človeški dejavnik v vseh fazah načrtovanja varnosti. Raziskovalci zagovarjajo razvoj sistemov, ki zmanjšujejo kognitivno obremenitev uporabnikov in izboljšujejo njihovo odločanje z uporabo interaktivnih izobraževalnih orodij, prilagodljivih mehanizmov preverjanja pristnosti ter varnostnih rešitev, usklajenih z vedenjskimi vzorci uporabnikov. Namen teh rešitev je premostiti vrzel med organizacijskimi strategijami in tehničnimi zaščitnimi mehanizmi ter postaviti

človeški dejavnik kot ključno komponento kibernetске odpornosti. Kljub naraščajočemu zanimanju za na človeka osredinjeno kibernetско varnost ostajajo pomembne vrzeli v razumevanju prepletanja psiholoških in organizacijskih dejavnikov znotraj tehničnih sistemov. Za zapolnitev teh vrzeli ta raziskava obravnava ključne ranljivosti, identificira premalo raziskana področja ter predlaga integriran okvir za krepitev kibernetске odpornosti. Nastajajoče interdisciplinarne raziskave na področjih vedenjskih znanosti, kriminologije in organizacijske psihologije ponujajo dragocene vpogledе za načrtovanje ciljno usmerjenih intervencij, simulacij in izobraževalnih programov, ki zmanjšujejo kibernetска tveganja, povezana s človeškim dejavnikom (Link, 2025).

Ključ do zmanjševanja notranjih groženj je večplastni pristop, ki združuje tehnologijo, politike in organizacijsko kulturo. Čeprav so tradicionalni varnostni ukrepi, kot so nadzor dostopa in zaščita končnih točk, nujni, jih je treba dopolniti s proaktivnimi strategijami, ki celovito obravnavajo človeški dejavnik kibernetске varnosti.

Usposabljanje za ozaveščanje o kibernetски varnosti mora biti stalno, ne enkrat letno

Številne organizacije izvajajo usposabljanje o kibernetски varnosti zgolj kot izpolnjevanje zahtev skladnosti – kot letni dogodek, ki ga zaposleni opravijo in nanj kmalu pozabijo. Takšen pristop ni učinkovit v soočanju z nenehno razvijajočimi se grožnjami. Namesto tega mora biti ozaveščanje o kibernetски varnosti neprekinjen proces, ki vključuje simulacije resničnih napadov, učenje na podlagi scenarijev ter smernice, prilagojene posameznim delovnim vlogam.

Usposabljanje mora preseči splošno prepoznavanje phishing napadov ter zajemati tudi napredne taktike, kot so kompromitacija poslovne elektronske pošte (angl. *Business Email Compromise – BEC*) in socialni inženiring, podprt z globokimi ponaredki (*deepfake*). Organizacije bi morale izkoriščati spoznanja vedenjskih znanosti, da zaposleni varnostne dobre prakse ponotranjijo, namesto da jih obravnavajo kot postransko ali obvezno opravilo (Yallo, n.d.).

Tradicionalno varnostno spremljanje se pogosto osredotoča na sistemske dnevnike in upravljanje privilegijev, kar je sicer koristno, vendar nezadostno za zaznavanje bolj prefinjenih notranjih groženj. Organizacije morajo uvesti analitiko vedenja uporabnikov in entitet (angl. *User and Entity Behavior Analytics – UEBA*), ki z uporabo umetne inteligence in strojnega učenja prepozna vzorce sumljivega vedenja. Na primer, zaposleni, ki nenadoma prenaša velike količine občutljivih podatkov izven delovnega časa, morda ne sproži klasičnega varnostnega opozorila, vendar lahko to nakazuje poskus iznosa podatkov. Z analizo odstopanj od običajnega vedenja UEBA zagotavlja zgodnje opozorilne signale, ki varnostnim ekipam omogočajo ukrepanje še pred nastankom varnostnega incidenta.

Model ničelnega zaupanja ni več izbira, temveč nujnost

Model ničelnega zaupanja (*Zero Trust*) temelji na preprostem, a izjemno učinkovitem načelu: nikoli ne zaupaj, vedno preverjaj. V nasprotju s tradicionalnimi varnostnimi modeli, ki temeljijo na obodnem varovanju omrežja, model ničelnega zaupanja predpostavlja, da vsak uporabnik in vsaka naprava predstavljata potencialno tveganje. To pomeni dosledno uveljavljanje načela najmanjših privilegijev, večfaktorske avtentikacije (MFA) ter neprekinjenega preverjanja identitete v vseh sistemih.

V kontekstu notranjih groženj model ničelnega zaupanja zagotavlja, da tudi zaposleni z visokimi ravnmi dostopa ne morejo neopaženo lateralno premikati po omrežju ali ekshalirati privilegijev. Z izvajanjem sprotnih ocen tveganja lahko organizacije dinamično prilagajajo pravice dostopa glede na vedenje uporabnikov in kontekst njihovega delovanja.

Šibka gesla

Ker organizacije vse pogosteje uvajajo tehnologije v oblaku, morajo zaposleni upravljati vedno več gesel. Pogosto pozabijo posamezne poverilnice, vendar oklevajo z zahtevo za ponastavitev, kar ustvarja dodatna varnostna tveganja.

Potreba po večjem številu gesel ljudi pogosto vodi k uporabi gesel, ki si jih je lahko zapomniti. V praksi to pomeni, da uporabniki pogosto:

- uporabljajo isto geslo na več mestih,
- v geslih uporabljajo ime bližnje osebe ali letni čas,
- uporabljajo preproste številčne nize, kot je 12345.

Takšne prakse sicer olajšajo pomnjenje gesel, vendar hkrati ustvarjajo enostavne tarče za kibernetске napadalce. Preprosta gesla so ranljiva za napade z grobo silo (*brute force*), medtem ko so lahko tudi kompleksnejša gesla ukradena z ene storitve in prodana na temnem spletu, nato pa uporabljena za napade na druge storitve. Če je na primer geslo za spletno bančništvo enako geslu za spletno trgovino, to pomeni, da ima ponudnik spletne trgovine posreden dostop do vaših finančnih sredstev. Zaščita podatkov ne sme biti ogrožena – za vsak račun je treba uporabljati unikatna in močna gesla.

Priporočljivo je preveriti, ali se vaše geslo nahaja med 100.000 najpogostejše kompromitiranimi gesli, in ga v tem primeru nemudoma zamenjati.

Šibka avtentikacija

Iz istega razloga, zaradi katerega ljudje ne marajo ustvarjati novih gesel, se pogosto izogibajo tudi večfaktorske avtentikacije (MFA). Vsak dodatni korak – bodisi potrjevanje prek avtentikacijske aplikacije bodisi čakanje na enkratno kodo – predstavlja oviro za uporabo. Uporabniki si želijo hiter in nemoten dostop do svojih virov.

Napake pri dostavi

Po poročilu *Verizon Data Breach Investigations Report (DBIR) 2025* je pošiljanje elektronske pošte napačnemu prejemniku najpogostejša raznovrstna napaka. Gre za preprosto, neprijetno in pogosto napako, ki se je verjetno zgodila vsakomur. Vpliv napačne dostave je odvisen od vsebine sporočila, vendar zadrega, ki jo povzroči, pogosto predstavlja človeško oviro, zaradi katere se poročanje o napaki odloži.

Napačne konfiguracije

Tudi sistemski administratorji in razvijalci so ljudje in lahko naredijo napake, ki vodijo do varnostnih incidentov. Pravzaprav je kar 82 % napačnih konfiguracij v oblakih posledica človeške napake. Na primer, pozabljena sprememba privzetega gesla na strežniku bistveno poveča verjetnost, da bodo napadalci pridobili dostop.

Napačne konfiguracije so še posebej pogoste v oblakih okoljih:

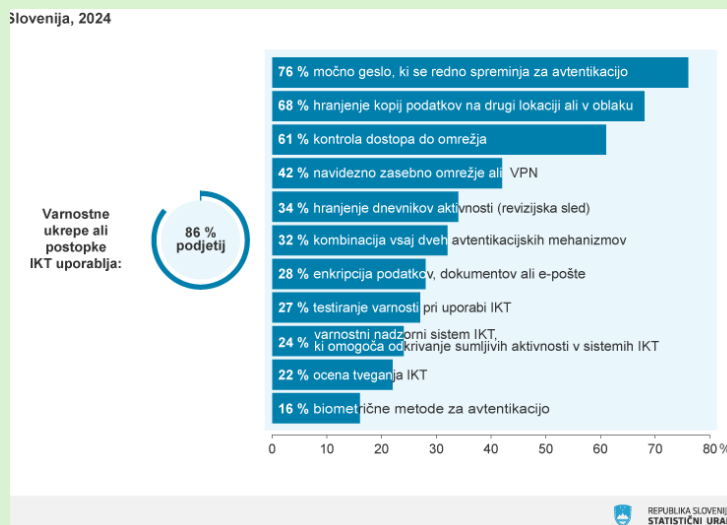
- javno izpostavljanje skrivnega ključa,
- pomanjkljivo upravljanje dostopov,
- ne omogočeno varnostno beleženje,
- izpostavitev podatkovnih shramb v oblaku,
- nekritično kopiranje in lepljenje konfiguracij med različnimi strežniškimi funkcijami zaradi poenostavitve dela (Alert Logic, 2023).

Uporaba interneta, digitalizacija poslovanja in ureditev oddaljenega dostopa do IKT povečujejo produktivnost, po drugi strani pa podjetja izpostavljajo kibernetiskim nevarnostim. 86 % podjetij uporablja varnostne ukrepe ali postopke za zagotavljanje zaupnosti, celovitosti ter dostopnosti do podatkov in sistemov IKT: 84 % malih, 97 % srednje velikih in vsa velika podjetja. Takih podjetij je 83 % v proizvodnih in 90 % v storitvenih dejavnostih. Delež podjetij, ki ne uporabljajo varnostnih ukrepov ali postopkov, je s 16 % najvišji med malimi podjetji. 65 % podjetij uporablja vsaj tri varnostne ukrepe ali postopke, 44 % vsaj pet in 27 % vsaj sedem varnostnih ukrepov ali postopkov.

Najpogostejši varnostni ukrep je avtentikacija z močnim geslom, za katerega je določena minimalna dolžina in ki mora vsebovati številke, posebne znake ter se redno menja (76 %). 68 % podjetij hrani kopije podatkov na drugi lokaciji ali v oblaku, 61 % jih uporablja kontrolo dostopa do omrežja, npr. upravljanje dostopa naprav in uporabnikov do omrežja podjetja, 42 % navidezno zasebno omrežje (VPN), 34 % jih hrani dnevnike aktivnosti za izvedbo analize po morebitnem varnostnem incidentu (revizijska sled), 32 % pa jih uporablja avtentikacijo, ki je kombinacija vsaj dveh mehanizmov, npr. uporabniškega gesla in enkratnega gesla ali biometrične metode.

22 % podjetij izvaja oceno tveganja IKT, tj. periodično presojo verjetnosti in posledice morebitnih varnostnih incidentov, povezanih z uporabo IKT: 17 % malih, 34 % srednje velikih in 78 % velikih podjetij.

27 % podjetij testira varnost pri uporabi IKT, npr. periodično izvajajo penetracijske teste, testirajo varnostne opozorilne sisteme, pregledujejo varnostne ukrepe, testirajo sisteme za izvajanje varnostnih kopij: 21 % malih, 45 % srednje velikih in 83 % velikih podjetij.



Slika 14: Statistični urad Republike Slovenije

Vir: <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/13159>

Dokumente o varnostnih ukrepih, praksah ali postopkih za varno uporabo IKT v podjetju, tj. vzpostavljeno politiko varovanja informacij, ima 34 % podjetij: 30 % malih, 49 % srednje velikih in 88 % velikih. Izmed teh dokumentov jih je bilo 63 % pripravljenih oz. pregledanih v zadnjih 12 mesecih, 21 % pred več kot 12 in manj kot 24 meseci ter 16 % pred več kot 24 meseci.

Skoraj petina podjetij obvešča zaposlene o varni uporabi IKT z obveznimi tečajji ali obveznim ogledom gradiv. Eden izmed glavnih varnostnih ukrepov je izobraževanje zaposlenih o varni uporabi IKT, saj so ti prva linija obrambe pred kibernetскими grožnjami. 55 % podjetij obvešča svoje zaposlene o njihovih obveznostih v zvezi z varno uporabo IKT: 51 % malih, 69 % srednje velikih in skoraj vsa velika podjetja (99 %), z vidika skupin dejavnosti pa jih tako ravna 49 % v proizvodnih in 61 % v storitvenih dejavnostih.

Najpogostejše uporabljeni način obveščanja je prostovoljno izobraževanje ali izobraževanje z informacijami, razpoložljivimi v podjetju, npr. informacije na intranetu (48 %). 19 % podjetij uporablja obvezne tečaje ali obvezni ogled gradiva: 15 % malih, 30 % srednje velikih in 71 % velikih podjetij.



Slika 15: Obveščanje zaposlenih o varni uporabi IKT

Vir: <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/13159>

Z različnimi posledicami varnostnih incidentov, povezanih z IKT, se je srečala skoraj četrtina velikih podjetij. Ukrepi za varno uporabo IKT so namenjeni zaščiti podatkov in sistemov pred nepooblaščenim dostopom, uporabo, razkritjem, spremembo ali uničenjem. V letu 2023 se je 12 % ali okoli 1.028 podjetij z 10 ali več zaposlenimi in samozaposlenimi srečalo z različnimi posledicami varnostnih incidentov, povezanih z IKT: desetina malih, 18 % srednje velikih in 23 % velikih podjetij.

Kot najpogostejšo posledico so podjetja navajala nedosegljivost storitev IKT – 9 % podjetij, od tega 8 % malih, 16 % srednje velikih in 20 % velikih:

- pri 8 % je bila nedosegljivost storitev IKT povezana z okvaro strojne ali programske opreme,
- pri 3 % pa z zunanjimi napadi, npr. ransomware napadom, DoS napadom.

Z uničenjem ali popačenjem podatkov se je soočilo 3 % podjetij: 3 % malih, 4 % srednje velikih in 6 % velikih:

- pri 2 % je bilo to posledica okvare strojne ali programske opreme,

- pri prav tako 2 % pa posledica okužbe z zlonamerno programsko opremo ali nedovoljenega dostopa.

O razkritju zaupnih podatkov sta poročala 2 % podjetij: po 2 % malih in srednje velikih ter 4 % velikih podjetij, in sicer:

- 2 % zaradi vdora, phishing ali phishing napada, zaradi namernih dejanj zaposlenih v podjetju,
- 1 % pa zaradi nenamernih dejanj zaposlenih oseb v podjetju (Zupan, 2024).

Zaključek

Analiza teoretičnih izhodišč in obstoječih empiričnih podatkov potrjuje, da je ozaveščenost zaposlenih eden ključnih dejavnikov kibernetске varnosti v poslovnih informacijskih sistemih. Raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na vpliv ozaveščenosti zaposlenih na učinkovitost kibernetске varnosti, je utemeljeno z ugotovitvami, da velik delež varnostnih incidentov izhaja iz človeških napak, kot so neprevidno ravnanje z elektronsko pošto, uporaba šibkih gesel, napačne konfiguracije in neupoštevanje varnostnih politik.

Teoretični pristopi s področja socio-tehničnih sistemov in varnostne kulture poudarjajo, da kibernetске varnosti ni mogoče zagotavljati zgolj s tehničnimi ukrepi. Učinkovitost varnostnih rešitev je neposredno odvisna od vedenja, znanja in zavedanja zaposlenih. Empirični podatki kažejo, da kljub široki uporabi tehničnih varnostnih ukrepov v podjetjih še vedno obstaja izrazit razkorak med formalno določenimi varnostnimi politikami in dejanskim ravnanjem zaposlenih.

Praktične implikacije raziskave kažejo, da morajo organizacije kibernetско varnost obravnavati kot kontinuiran proces, v katerem ima izobraževanje zaposlenih osrednjo vlogo. Enkratna ali zgolj formalna usposabljanja se izkazujejo kot nezadostna, zato so potrebni stalni programi ozaveščanja, prilagojeni različnim delovnim vlogam in aktualnim grožnjam. Pomembna je tudi vzpostavitev varnostne kulture, ki spodbuja odgovorno ravnanje, odprto komunikacijo in pravočasno poročanje o napakah.

Sklepno lahko ugotovimo, da učinkovita kibernetска varnost v poslovni informatiki temelji na uravnoteženem povezovanju tehnoloških rešitev in upravljanja človeškega dejavnika. Zaposleni niso zgolj potencialna ranljivost, temveč tudi ključni element kibernetске odpornosti organizacije. Sistematično vlaganje v ozaveščenost zaposlenih zato predstavlja enega najpomembnejših ukrepov za zmanjševanje kibernetских tveganj v sodobnih podjetjih.

Viri, literatura in opombe:

1. Alert Logic. (2023). *Why Are Humans the Weakest Link in Cybersecurity*. <https://www.alertlogic.com/blog/why-humans-weakest-link-cybersecurity/>
2. Ceinterim. (n.d.). *Izzivi kibernetске varnosti v podjetjih*. <https://ceinterim.com/sl/izzivi-kibernetске-varnosti-v-podjetjih/>
3. Dare Hriberšek. (2025). *Človeški dejavnik v kibernetски varnosti*. <https://www.finance.si/kibernetска-varnost/cloveski-dejavnik-v-kibernetски-varnosti-nezanemarljiv-izziv-v-luci-nis-2/a/9026943>
4. I-varnost. (2025). *Zakaj je izobraževanje zaposlenih ključ do varnega poslovanja?* <https://ivarnost.si/kibernetска-varnost-2025-zakaj-je-izobrazevanje-zaposlenih-kljuc-do-varnega-poslovanja/>
5. Link, S. nature. (2025). *Human factors in cybersecurity*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10207-025-01032-0>
6. Novice, R. (2025). *Izobraževanje zaposlenih o kibernetски varnosti je nujno*. <https://racunalniske-novice.com/izobrazevanje-zaposlenih-o-kibernetски-varnosti-je-nujno/>
7. SI-CERT. (2025). *O izobraževanju zaposlenih o kibernetски varnosti*. <https://www.cert.si/posvet-o-izobrazevanju-zaposlenih-o-kibernetски-varnosti/>
8. Yallo. (n.d.). *The Human Factor in Cybersecurity*. <https://yallo.co/insights/capabilities/cybersecurity/the-human-factors-in-cybersecurity-reducing-insider-threats/>
9. Zupan, G. (2024). *Več kot polovica podjetij seznanja zaposlene z varno uporabo IKT*. <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/13159>

STAŠA HORVAT

Povzetek: V članku je bila obravnavana tematika analiza trga in preverjanje trga javna naročila, še poseben poudarek se nanaša na kako lahko analiza trga prispeva k učinkovitosti in transparentnosti javnega naročanja pri izbiri optimalnega postopka javnega naročanja. Gre za ključni mehanizem, ki zagotavlja učinkovito delovanje države, občin, javnih zavodov in drugih naročnikov, ki upravljajo z javnimi sredstvi. Pri tem je bistvenega pomena, da je celoten postopek transparenten, pošten in konkurenčen, ki so določeni z Zakonom o javnem naročanju (ZJN-3).

Ključne besede: analiza trga, preverjanje trga, javna naročila.

ANALIZA TRGA IN PREVERJANJE TRGA JAVNA NAROČILA

Uvod

Javno naročilo je zakonsko urejen postopek, preko katerega javni sektor pridobiva blago, storitve ali gradbena dela. Gre za ključni mehanizem, ki zagotavlja učinkovito delovanje države, občin, javnih zavodov in drugih naročnikov, ki upravljajo z javnimi sredstvi. Pri tem je bistvenega pomena, da je celoten postopek transparenten, pošten in konkurenčen, ki so določeni z Zakonom o javnem naročanju (ZJN-3). S tem namenom morajo naročniki in ponudniki v postopku javnega naročanja dosledno upoštevati načela javnega naročanja (Tomažič Perko, 2025).

Javno naročanje, mora zaradi sledenja in izpolnjevanja javnega interesa ter skladno z zakonom ZJN-3 temeljiti na načelih gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti, zagotavljanja konkurence med ponudniki, transparentnosti javnega naročanja, enakopravne obravnave ponudnikov in sorazmernosti. Naročnik mora torej izvesti javno naročanje tako, da z njim zagotovi gospodarno in učinkovito porabo javnih sredstev ter uspešno doseže cilje svojega delovanja. Javno naročilo ne sme neupravičeno omejevati konkurence med ponudniki. Ponudnik mora biti izbran pregledno in po predpisanem postopku, v tem okviru sta tudi pomembni obveznosti objave obvestil glede javnih naročil in glede objave pogodbe na portalu javnih naročil. Naročnik mora zagotoviti, da med ponudniki ne vseh stopnjah postopka javnega naročanja in glede vseh elementov ni razlikovanja, upošteva vzajemno priznavanje in sorazmernost zahtev naročnika glede na predmet naročila. Naročnik mora zagotoviti, da ne ustvarja okoliščin, ki pomenijo kakršnokoli diskriminacijo ponudnikov (Ministrstvo za javno upravo, Integriteta pri javnem naročanju s poudarkom na ukrepih za preprečevanje korupcijskih tveganj, 2019).

Postopek javnega naročanja je sestavljen iz več faz. Celotni postopek se začne z **načrtovanjem**. V začetni fazi naročnik natančno določi svoje potrebe in cilje, na podlagi katerih oblikuje razpisno dokumentacijo. Pomembno je, da naročnik naredi analizo trga in preveri trg pred začetkom postopka javnega naročanja, da pridobi realen vpogled v razpoložljive ponudnike, razpon tržnih cen, tehnološke in kakovostne standarde, okoljske in socialne vidike, dobavne roke, izvedbe in poslovne modele. Na podlagi tega lahko naročnik realno oceni vrednost naročila, izbere ustrezen postopek javnega naročanja in prepreči bodisi precenjevanje ali podcenjevanje naročila.

V slovenski zakonodaji so zavezanci za javno naročanje (naročniki) organi Republike Slovenije, organi samoupravnih lokalnih skupnosti in druge osebe javnega prava, med katere spadajo tudi javni skladi, javne agencije, javni zavodi in javno gospodarski zavodi ter druge pravne osebe, ki so ustanovljene s posebnim namenom, da zadovoljujejo potrebe splošnega interesa, ki niso industrijske ali poslovne narave, ter so večinsko financirane od državnih ali lokalnih organov oziroma drugih oseb javnega prava ali so pod njihovim upravljavskim nadzorom. Naročniki so tudi javna podjetja, ki opravljajo dejavnosti na infrastrukturnem področju in drugi subjekti, ki opravljajo dejavnosti na infrastrukturnem področju in so od državnega organa prejeli posebne ali izključne pravice. Pravila javnega naročanja morajo uporabljati tudi druge osebe, ki sicer niso zavezanci za javno naročanje, če gre za naročila, ki jih subvencionirajo ali sofinancirajo naročniki in so izpolnjeni pogoji iz 23. člena Zakona o javnem naročanju (Ministrstvo za javno upravo, Pravila na področju javnega naročanja, 2022).

Preverjanje trga je predhodno preverjanje trga (64. člen ZJN-3), da bi pripravil oddajo javnega naročila in obvestil gospodarske subjekte o svojih načrtih in zahtevah v zvezi z javnim naročanjem. Naročnik lahko v ta namen izvede strokovni dialog in v okviru tega zaprosi ali upošteva nasvete, ki jih bo lahko uporabil pri pripravi dokumentacije v zvezi z oddajo javnega naročila, pod pogojem, da taki nasveti oziroma priporočila ne preprečujejo ali omejujejo konkurence ter ne pomenijo kršenja načela enakopravne obravnave ponudnikov in načela transparentnosti javnega naročanja (Basta Trtnik, Koršič Potočnik, Kostanjevec, Prebil, & Skok Klima, 2022).

Namen članka je analizirati in preveriti, če ima analiza trga vlogo kot orodje za pravilno izbiro vrste postopka za javno naročanje. S tega sledi oblikovano raziskovalno vprašanje, ki se glasi: Kako analiza in preverjanje trga vplivata na pravilno določitev ocenjene vrednosti in izbiro ustreznega postopka javnega naročanja v skladu z ZJN-3 v praksi?

V članku se naprej predstavi teoretična izhodišča s področja vrste postopkov javnega naročanja, nove mejne vrednosti za objave javnih naročil v Uradnem listu EU za splošno področje in evidenčnih naročil, ocenjena vrednosti, način določitve ocenjene vrednosti, razpoložljiva sredstva, elektronsko javno naročanje in portala javnih naročil. Nato bom primerjala teorijo s prakso, kar pomeni ugotavljanje, v kolikšni meri se bodo teoretična izhodišča pokazala v dejanskem izvajanju.

Vrste postopkov javnega naročanja

Poznamo več vrst postopkov javnega naročanja (Uradni list, 2023). V grobem jih lahko razdelimo na 8 skupin:

- odprti postopek,
- omejeni postopek ali postopek s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti,
- konkurenčni dialog,
- partnerstvo za inovacije,
- konkurenčni postopek s pogajanjem,
- postopek s pogajanjem brez predhodne objave,
- postopek s pogajanjem po predhodni objavi,
- postopek oddaje naročila male vrednosti,
- dinamični nabavni sistem.

Odprti postopek dovoljuje, da vsak izmed zainteresiranih subjektov, na podlagi obvestila o javnem naročilu, ki je bilo objavljeno na portalu zanje, odda svojo ponudbo.

Postopek s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti imenujemo tudi **omejeni postopek**. Omejeni zato, ker mora zainteresirani subjekt ob prijavi na razpis priložiti informacije v katerih lahko naročnik preveri njihovo sposobnost za izvedbo naročila. Naročnik mora v tem primeru zainteresirani subjekt povabiti k sodelovanju, lahko omeji tudi število primernih kandidatov.

Konkurenčni dialog je uporaben predvsem v primerih, ko naročnik ni zmožen opredeliti sredstev s katerimi bi bilo mogoče zadovoljiti njegove potrebe ali pa ne zna presoditi, kakšne tehnične, finančne ali pravne rešitve so dostopne na trgu. Ta vrsta postopka javnega naročanja se uporablja predvsem takrat, ko naročnik pričakuje, da bo skozi proces potrebnega precej prilagajanja.

Postopek **partnerstva za inovacije** spodbuja sodelovanje med javnimi naročniki in gospodarskimi subjekti pri razvoju inovativnih rešitev za specifične izzive. Naročnik in ponudniki delujejo kot partnerji, skupaj razvijajo nove produkte ali storitve ter preizkušajo inovativne rešitve. Ta pristop omogoča prilagodljivost in izmenjavo znanja ter prispeva k napredku na področjih, ki zahtevajo nove rešitve, ki jih na trgu še ni.

Konkurenčni postopek s pogajanjem je posebna oblika postopka javnega naročanja, ki omogoča naročniku, da se s ponudniki pogaja glede tehničnih rešitev, cen in pogojev. Po začetni objavi razpisa naročnik izvede kroge pogajanj, v katerih se prilagajajo zahteve glede na ponudbe. Pogajanja omogočajo večjo prilagodljivost in optimizacijo rešitev. Po zaključku pogajanj ponudniki oddajo končne ponudbe, nato pa naročnik izbere najugodnejšega ponudnika.

Postopek s pogajanjem brez predhodne objave vključuje le subjekte, katere je k sodelovanju povabil naročnik. Da je takšen postopek sploh mogoč, mora za to biti zakonska podlaga. Uporablja se na primer takrat, ko naročnik ni prejel nobene ponudbe ali pa so vse prejete ponudbe neprimerne, če gre za naročila, ki so povezana s tehničnimi, umetniškimi ali drugimi avtorskimi pravicami in podobno.

Postopek s pogajanjem po predhodni objavi pa lahko uporabimo le, ko gre za naročila na infrastrukturnem področju. V njem lahko v prvem delu sodelujejo le povabljeni subjekti, kasneje pa tudi drugi zainteresirani subjekti. Obvezen del tovrstnega postopka so pogajanja.

Postopek oddaje naročila male vrednosti pa je najbolj poenostavljena vrsta postopka javnega naročanja na nacionalni ravni. Naročnik mora v tem primeru na omenjenem portalu objaviti obvestilo o naročilu male vrednosti, sledi odpiranje ponudb, ki mora biti vidno vsem zainteresiranim, postopek pa se zaključi z obvestilom o oddaji naročila. Le-te lahko poteka tudi v več krogih.

Nove mejne vrednosti za objave javnih naročil v Uradnem listu EU za splošno področje

Evropska komisija je sprejela nove delegirane uredbe, s katerimi spreminja mejne vrednosti, od katerih dalje morajo naročniki obvestila v zvezi z javnimi naročili objaviti v Uradnem listu Evropske unije. Vse uredbe, ki so neposredno uporabljive ter za naročnike v celoti zavezujoče, in s tem tudi nove mejne vrednosti začnejo veljati s 1. januarjem 2026.

Mejne vrednosti (brez DDV) so bile spremenjene kot sledi v nadaljevanju (Uradni list EU & Uradni list EU, 2025) :

ZJN-3 – splošno področje

- iz 143.000 na 140.000 EUR (blago in storitve, ki jih naročajo državni organi),
- Iz 221.000 EUR na 216.000 EUR (blago in storitve, ki jih naročajo organi samoupravnih lokalnih skupnosti (sprememba z ZJN-3B) in drugi naročniki),
- Iz 5.538.000 EUR na 5.404.000 EUR (gradnje).

Evidenčna naročila so naročila, katerih ocenjena vrednost je nižja od ključnih navedenih mejnih vrednosti za javna naročila. Obvezno sporočanje statističnih podatkov o teh naročilih na Portalu javnih naročil (e-JN) je do 28. februarja vsako leto (za preteklo leto). Ni pa obvezna objava seznama oddanih evidenčnih naročil. Mejne vrednosti (brez DDV) za evidenčna naročila so (Ministrstvo za javno upravo, Koristne informacije za javno naročanje, 2026) :

- blago in storitve 40.000 EUR
- gradnje 80.000 EUR
- socialne in druge posebne storitve 750.000 EUR, razen storitev, ki so zajete s kodo CPV 79713000-5

Evidenčna naročila pomembno vplivajo na gospodarsko rast, na proizvodnjo in ponudbo na trgu, spodbujajo k lokalni trajnostni oskrbi ter predstavljajo enega izmed institutov za doseganje strateških ciljev. Z Zakonom o spremembah in dopolnitvah (ZJN-3, Ur.l.RS št. 121/21), ki je začel veljati 1. januarja 2022, se zaradi višjih mejnih vrednosti za oddajo evidenčnih naročil obseg tovrstno oddanih naroči širi (IUS-INFO, 2022).

Pojem ocenjena vrednost

Že pojmovanje izraza **ocenjena vrednost** pove, da gre za naročnikovo oceno vrednosti javnega naročila. Za naročnika je pri razumevanju pojma ocenjena vrednost bistveno, da razume, da ocenjena vrednost ne pomeni isto kot razpoložljiva sredstva in da služi predvsem določitvi vrste objave javnega naročila in izbiri postopka javnega naročanja. Državna revizijska komisija (DKOM) je že v več svojih odločitvah zapisala, da je od ocenjene vrednosti javnega naročila odvisna predvsem pravilna izbira postopka, posledično pa tudi dolžnost objave obvestila o javnem naročilu in podobno (sklep Državne revizijske komisije št. 018-013/2016-4 z dne 23. februarja 2016). Vsekakor pa ni zanemarljivo dejstvo, da se na ocenjeno vrednost veže tudi vrsta pogojev za sodelovanje, zlasti ko je ustreznost pogojev treba presojati z vidika načela sorazmernosti (na primer določen najvišji letni promet).

Na podlagi prvega odstavka 66. člena ZJN-3 lahko naročnik po izračunu ocenjene vrednosti javnega naročila začne postopek oddaje javnega naročila, pri čemer mora biti v skladu s petim odstavkom 24. člena ZJN-3 način izračuna ocenjene vrednosti razviden iz dokumentacije o javnem naročilu, ki jo vodi naročnik. Na temelju navedenega gre torej ocenjeno vrednost javnega naročila opredeliti kot vrednost, ki jo naročnik določi ob upoštevanju pravil javnega naročanja, od nje pa so odvisna nadaljnja ravnanja naročnika v postopku oddaje javnega naročila (pravilna izbira postopka, dolžnost objave naročila itd.) (sklep Državne revizijske komisije št. 018-019/2018-4 z dne 6. marca 2018).

Glede na namen, ki ga ima ocenjena vrednost, mora naročnik določiti ocenjeno vrednost pred začetkom postopka javnega naročanja in mora biti veljavna na dan, ko je v objavo poslano obvestilo o javnem naročilu. ZJN-3 za razliko od ZJN-2 ne pozna več sklepa o začetku postopka kot obveznega dokumenta zato mora biti ocenjena vrednost, kadar sklep o začetku ni predviden, veljavna, ko naročnik začne postopek javnega naročanja, na primer z navezovanjem stikov z gospodarskimi subjekti v zvezi z javnim naročilom. Če naročnik še vedno, kljub temu da sklep o začetku postopka ni več urejen v zakonu in torej ni več obvezen, sprejme sklep o začetku postopka, se šteje, da je naročnik začel postopek javnega naročanja z dnem sprejema sklepa o začetku postopka. Vendar pa tudi v primerih, ko naročnik formalno začne postopek javnega naročila s sklepom in sklep sprejme nekaj dni, tednov ali celo mesecev pred pošiljanjem obvestila o naročilu v objavo ali povabila k oddaji ponudb, mora biti ocenjena vrednost veljavna na dan pošiljanja tega obvestila (Koršič Potočnik, Prebil, & Skok Klima, 2019).

Ocenjena vrednost mora biti razvidna iz dokumentacije o javnem naročilu, ki jo vodi naročnik. Naročnik lahko podatek o višini ocenjene vrednosti vključi v sklep o začetku postopka, če tega še najprej sprejema, ali pa sprejme ločen dokument o določitvi ocenjene vrednosti, kjer je opredeljena višina ocenjene vrednosti, nujno pa je, da je evidentiran tudi način izračuna ocenjene vrednosti (peti odstavek 24. člena ZJN-3).

Način določitve ocenjene vrednosti

Temeljno pravilo, ki ga mora naročnik upoštevati, ko določa ocenjeno vrednost, je, da mora ocenjena vrednost temeljiti na celotnem plačljivem znesku brez DDV, kakor ga oceni naročnik, vključno s katerokoli opcijo in morebitnimi podaljšanji naročil, kakor je izrecno navedeno v dokumentaciji v zvezi z oddajo javnega naročila (prvi odstavek 24. člena ZJN-3). Navedeno od naročnika zahteva, da mora ob začetku postopka javnega naročila vedeti, kaj je predmet javnega naročila in kako bo javno naročilo izvajal (ali bo dopustil podaljšanje naročila, ali bo dopustil opcije, ali plačal nagrado kandidatom v primeru projektnega natečaja, za kakšno obdobje bo izvajal javno naročilo in podobno). Šele dobro poznavanje svojih potreb in torej predmeta naročila naročniku omogoča, da pravilno izračuna ocenjeno vrednost.

Zakon odloča, da se pri ocenjeni vrednosti upošteva vrednost brez DDV. Zakon izrecno sicer omenja le izključitev davka na dodano vrednost, ne pa tudi drugih obveznih dajatev, trošarin, vendar je v skladu z namensko razlago v tem primeru za določitev mejne vrednosti brez kateregakoli davka, in ne le brez DDV. V fazi ocenjevanja ponudb je za naročnika sicer nedvomno ključna ponudbena cena, ki jo bo moral plačati, kar predstavlja ceno, ki vključuje tudi vse davke in dajatve (bruto cena). Ker pa so davčne stopnje (DDV in drugih morebitnih vrst dajatev) v državah članicah Evropske unije različne, se pri izračunu ocenjene vrednosti, na podlagi katere naročnik izbere postopek in mesto objave javnega naročila (zgolj portal javnih naročil ali portala javnih naročil in Uradni list Evropske unije), upoštevajo le neto vrednosti, s čimer se v vseh državah članic EU zagotavlja isti vrednostni prag za objavljane javnih naročil v Uradnem listu Evropske unije, posredno pa enotni evropski trg javnih naročil (Koršič Potočnik, Prebil, & Skok Klima, 2019).

Pojem razpoložljiva sredstva

Ocenjeno vrednost je treba razlikovati od pojma razpoložljiva sredstva oziroma zagotovljena sredstva. ZJN-3 uporablja pojem zagotovljena sredstva kot element dopustne ponudbe. Ponudba, ki presega naročnikova zagotovljena sredstva, namreč ne more biti dopustna. Zagotovljena sredstva predstavljajo znesek, ki ga ima naročnik na svojih proračunskih postavkah ali postavkah finančnega načrta predvidenega in pripravljenega za plačilo obveznosti, ki izvirajo iz pogodbe o izvedbi javnega naročila. Ocenjene vrednosti torej ni mogoče enačiti z zagotovljenimi sredstvi, saj sta to dva različna pojma, ki sta sicer lahko vrednostno enaka, ni pa nujno (sklep Državne revizijske komisije št. 018-141/2016-5 z dne 13. septembra 2016).

Ni nujno, da se ocenjena vrednost ujema z razpoložljivimi sredstvi. Včasih bo ocenjena vrednost višja od razpoložljivih sredstev, še posebej kadar naročnik izvaja postopek, v katerega so vključena pogajanja, in upa, da bodo ponudniki ponudili nižjo ponudbeno vrednost od ocenjene vrednosti.

Za naročnika ni problematično, če izvaja javno naročilo, katerega ocenjena vrednost je višja oziroma nižja od razpoložljivih sredstev. Na skladnost ponudbe z zagotovljenimi sredstvi mora naročnik paziti namreč le v fazi pregledovanja in ocenjevanja ponudb, ko mora preveriti, ali je ponudba ponudnika, kateremu namera oddati javno naročilo, dopustna, torej ne presega njegovih zagotovljenih sredstev. Če naročnik ugotovi, da ponudba presega zagotovljena sredstva, in iz tega razloga izloči ponudbo kot nedopustno, mora paziti, da uporabi pravilno pojmovanje, torej da ponudbo izloči, ker presega zagotovljena sredstva, in ne, ker presega ocenjeno vrednost. Ocenjena vrednost namreč nima nobene zveze z zagotovljenimi sredstvi.

ZJN-3 ne nalaga naročniku, da mora v objavi javnega naročila ali v razpisni dokumentaciji objaviti višino zagotovljenih sredstev. Zakon torej ne nalaga naročnikom, da morajo ponudnike seznaniti z zagotovljenimi sredstvi, mora pa naročnik zagotoviti, da je ponudnik izbran na pregleden način in po predpisanem postopku, ter v primeru spora tudi dokazati, da je izbral ponudbo, ki je spremenljiva in s tem tudi popolna (dopustna), oziroma da izbere ni opravi, ker ponudbe niso spremenljive (prav tam). ZJN-3 nikjer ne določa, da mora naročnik bodisi v okviru obvestila o javnem naročilu bodisi v okviru dokumentacije v zvezi z oddajo javnega naročila objaviti višino zagotovljenih sredstev oziroma da mora z višino teh sredstev (vnaprej, to je do poteka roka za oddajo ponudb) seznaniti (potencialne) ponudnike. Zakonsko določilo, na podlagi katerega kot dopustne ni mogoče oceniti ponudbe, ki presega zagotovljena sredstva, v prvi vrsti namreč ni namenjeno zagotavljanju načela transparentnosti javnega naročanja (6. člen ZJN-3), temveč je primarno namenjeno uresničevanju načela gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti (4. člen ZJN-3), ki naročniku nalaga izvedbo javnega naročanja na način, da z njim zagotovi uspešno in učinkovito porabo javnih sredstev ter uspešno doseže cilje svojega delovanja, določene skladno s predpisi, ki urejajo porabo proračunskih in drugih javnih sredstev (sklep Državne revizijske komisije št. 018-019/2018-4 z dne 6. marca 2018).

Kadar naročnik izvaja javno naročilo za večletno obdobje, niti se ne more izkazati, da ponudba presega zagotovljena sredstva, saj za večletno obdobje niti še nima sprejetega proračuna. Neglede na morebitno ugotovitev, da se predstavljeni znesek nanaša le na zagotovljena sredstva za začetno investicijo (nakup in vzpostavitev avtomatiziranega lekarniškega sistema skladiščenja s prinosom zdravil) in ne tudi na zagotovljena sredstva za vzdrževanje te investicije (vzdrževanje sistema za naslednjih 60 mesecev), bi bila na mestu ugotovitev,

da naročnik ni izkazal resničnosti trditve o preseganju zagotovljenih sredstev (sklep Državne revizijske komisije št. 018-094/2016 z dne 28. junija 2016).

Zagotovljena sredstva morajo biti zagotovljena ob začetku postopka javnega naročanja. Na naročniku je dokazno breme, kolikšna je višina zagotovljenih sredstev, zato mora, kadar izloči ponudbo zato, ker presega zagotovljena sredstva, v morebitnem revizijskem postopku dokazati, da je ponudba presegala zagotovljena sredstva (Koršič Potočnik, Prebil, & Skok Klima, 2019).

Razlika med ocenjeno in realizirano vrednostjo evidenčna naročila

V praksi se lahko zgodi, da naročnik oceni ocenjeno vrednost posameznega naročila nižje, kot je ponudbena vrednost ponudnika, ki naj bi realiziral evidenčno naročilo. Če ponudbena vrednost presega prag za uporabo zakona, se naročnik ne more sklicevati na to, da gre za evidenčno naročilo, ker je ocenjena vrednost pod pragom za uporabo zakona. Navedeno smiselno izhaja iz petega odstavka 39. člena, ki določa: «Če je vrednost najugodnejše dopustne ponudbe enaka mejni vrednosti ali višja od mejne vrednosti, od katere dalje je treba javno naročilo objaviti na portalu javnih naročil ali na portalu javnih naročil in v Uradnem listu Evropske unije, ter v postopku ni bila zagotovljena ustrežna objava povabila k sodelovanju, pa bi morala biti, naročnik ne sme oddati javnega naročila po tem postopku, temveč mora, če je to primerno, začeti nov postopek skladno z določbami tega zakona.» Enako velja tudi, kadar se bodo dela po naročilu obračunavala po dejanskih količinah.

Če naročnik v okviru ocenjene vrednosti upošteva premalo količin, tako da izračuna, da ocenjena vrednost ne presega praga za uporabo zakona, pri izvajanju pa se dejansko izkaže, da so potrebne večje količine, tako da je realizirana vrednost naročila nad pragom za uporabo zakona, to ni evidenčno naročilo in je naročnik dejansko oddal naročilo brez izvedbe ustreznega postopka, kar je prekršek po drugi točki prvega odstavka 111. člena ZJN-3. Naročnik mora v takem primeru takoj, ko med izvajanjem naročila ugotovi, da bodo izvedene količine odstopale od ocenjenih tako, da bo realizirana vrednost naročila nad pragom za uporabo zakona, od naročila odstopiti in izvesti postopek javnega naročila, s katerim izbere izvajalca, ki bo izvedel dela do konca. Nikakor pa ne sme naročnik z deli nadaljevati in se sklicevati na to, da je bila ocenjena vrednost pod pragom za uporabo zakona (Koršič Potočnik, Prebil, & Skok Klima, 2019).

Metoda za izračun ocenjene vrednosti javnih naročil

Izračun ocenjene vrednosti javnega naročila temelji na celotnem plačljivem znesku brez DDV, kakor ga oceni naročnik, vključno s katero koli opcijo in morebitnimi podaljšanji naročil, kakor je izrecno navedeno v dokumentaciji v zvezi z oddajo javnega naročila. Bolj podrobno o tem govori 24. člen ZJN-3.

Začetek postopka oddaje javnega naročila

Začetek postopka je trenutek, ko naročnik formalno začne izvajati aktivnosti za oddajo javnega naročila v skladu z zakonodajo o javnem naročanju, o tem govori (1., 2., 3. In 4. točka 66. člena ZJN-3).

Elektronsko javno naročanje

Za vsakršno sporočanje in izmenjavo informacij, zlasti za elektronsko oddajo ponudb, praviloma vedno uporabljamo elektronska komunikacijska sredstva, orodja in naprave, ki morajo biti splošno dostopni in interoperabilni z izdelki informacijsko-komunikacijske tehnologije v splošni rabi ter podjetjem ne smejo omejevati dostopa do postopka javnega naročanja.

Informacijski sistem e-JN zagotavlja elektronsko oddajo prijav/ponudb, elektronski katalog, elektronsko izvajanje internih postopkov oddaje javnega naročila, elektronsko preverjanje izključitvenih pogojev v uradnih evidencah in elektronsko obratno dražbo, uresničuje načrt elektronskega postopka javnega naročanja in je brezplačno na voljo za uporabo. Dostop oziroma prijava uporabnikov poteka z uporabo digitalnega potrdila. Drugih omejitev ali pogojev za uporabo ni (Ministrstvo za javno upravo, Pravila na področju javnega naročanja, 2022).

Portal javnih naročil

Portal javnih naročil je spletni informacijski portal, na katerega naročniki neposredno pošiljajo v objavo obvestila in dokumentacijo v zvezi z oddajo javnega naročila ter drugo dokumentacijo in podatke, za katere zakonodaja določa objavo na portalu javnih naročil (na primer razpisno dokumentacijo, odločitve o javnem naročilu, statistične podatke o oddanih evidenčnih naročilih, sezname evidenčnih naročil). Zavezanci v skladu z zakonom, ki ureja dostop do informacij javnega značaja, na portalu javnih naročil objavljajo javno dostopne

informacije javnega značaja iz pogodbe o izvedbi javnega naročila, koncesijske pogodbe oziroma pogodbe o javnem-zasebnem partnerstvu (Ministrstvo za javno upravo, Pravila na področju javnega naročanja, 2022).

Interpretacija ugotovitev

Na podlagi teoretičnih izhodišč je mogoče oblikovati več ključnih ugotovitev, ki nam pomagajo pri pravilni izbiri vrste postopka za javno naročanje.

Prva ugotovitev se nanaša na analizo trga brez katere ne moremo pravilno izračunati ocenjene vrednosti javnega naročila. Teoretični viri poudarjajo, da je zelo pomembno izbrati pravilno metodo za izračun ocenjene vrednosti naročila, ker je to predpogoj za pravilno izbiro ustreznega postopka (24. člen ZJN-3). Moramo biti prav tako pazljivi, če javno naročilo traja za obdobje 48 mesecev ali manj, ker moramo na podlagi skupne vrednosti izračunati vrednost za njegovo celotno trajanje. V praksi si to pokaže, da zaradi tega imamo večjo konkurenco in manj revizijskih zahtevkov. Rezultati preverjanja trga se odražajo tudi v tehničnih specifikacijah, pogojih za sodelovanje, merilih za izbor, razdelitvi na skope in oceni vrednosti naročila. Najpogostejša tveganja in napake v praksi so omejevanje preverjanje trga samo na enega ponudnika, pomanjkljiva dokumentacija, neposredno prepisovanje tehničnih specifikacij in rešitev enega samega ponudnika, nezadostno razkritje informacij drugim ponudnikom.

Druga ugotovitev izpostavlja, da je potrebno imeti na razpolago razpoložljiva sredstva v finančnem načrtu. Zagotovljena sredstva predstavljajo znesek, ki ga ima naročnik na svojih proračunskih postavkah ali postavkah finančnega načrta predvidenega in pripravljenega za plačilo obveznosti, ki izvirajo iz pogodbe o izvedbi javnega naročila. Zagotovljena sredstva morajo biti zagotovljena ob začetku postopka javnega naročanja. Na naročniku je dokazno breme, kolikšna je višina zagotovljenih sredstev, zato mora, kadar izloči ponudbo zato, ker presega zagotovljena sredstva, v morebitnem revizijskem postopku dokazati, da je ponudba presegala zagotovljena sredstva. Kadar naročnik izvaja javno naročilo za večletno obdobje, niti se ne more izkazati, da ponudba presega zagotovljena sredstva, saj za večletno obdobje niti še nima sprejetega proračuna. V praksi se je pokazalo neglede na morebitno ugotovitev, da se predstavljeni znesek nanaša le na zagotovljena sredstva za začetno investicijo (nakup in vzpostavitev avtomatiziranega lekarniškega sistema skladiščenja s prinosom zdravil in ne tudi na zagotovljena sredstva za vzdrževanje te investicije (vzdrževanje sistema za naslednjih 60 mesecev), bi bila na mestu ugotovitev, da naročnik ni izkazal resničnosti trditve o preseganju zagotovljenih sredstev (sklep Državne revizijske komisije št. 018-094/2016 z dne 28. junija 2016).

Tretja ugotovitev se nanaša na pravilno izbiro vrste postopka za javno naročilo glede na izračun ocenjene vrednosti javnega naročila. Zato je potrebno spremljati spremembe novih mejnih vrednosti za objave javnih naročil v Uradnem listu EU za splošno področje, ki se spreminjajo vsaki dve leti. Nova sprememba bo s 1. januarjem 2026. S pravilnim postopkom se izognemo morebitnim revizijskim zahtevkom. (40. – 49. člen ZJN-3).

Četrta ugotovitev poudarja da je predhodno preverjanje potrebno zaradi priprave oddaje javnega naročila in obvesti gospodarske subjekte o svojih načrtih in zahtevah v zvezi z javnim naročanjem. Naročnik lahko uporabi strokovni dialog in v okviru tega zaprosi ali upošteva nasvete, ki jih bo lahko uporabil pri pripravi dokumentacije v zvezi z oddajo javnega naročila, pod pogojem, da taki nasveti oziroma priporočila ne preprečujejo ali omejujejo konkurence ter ne pomenijo kršenja načela enakopravne obravnave ponudnikov in načela transparentnosti javnega naročanja (ZJN-3 64.člen, Ur. L. RS. 91/15). Namen in meje preverjanje trga nam povedo kdaj je dovoljeno in kdaj lahko vodi v kršitev načela enakopravne obravnave. V praksi moramo imeti razlog za izvedbi preverjanja trga, katere metode uporabimo, celotni seznam vključenih subjektov, povzetek pridobljenih informacij in način kako smo pridobili informacije ter kako smo jih uporabili pri pripravi dokumentacije. Dokumentacija je za naročnika zelo pomembni dokument, ker je neke vrste zaščita naročnika pri revizijskih zahtevkih.

Na podlagi navedenega je mogoče sklepati, da sta orodje analize in preverjanje trga sta ključnega pomena za pravilno izbiro postopka javnega naročanja. Ugotovitve potrjujejo, da takšna odločitev vrstnega reda za postopek izvedbe javnega naročila prispeva k boljšemu izvajanju postopkov javnih naročil.

Preverjanje trga predhodno posvetovanje predstavlja strukturiran proces, v katerem naročnik pred začetkom postopka javnega naročanja si pridobiva informacije o tržnih razmerah na trgu, razpoložljivih rešitvah in sposobnosti gospodarskih subjektov. Preverjanje trga je dopustno, dokler naročnik ne ustvarja neupravičene prednosti posameznemu gospodarskemu subjektu, ne razkriva informacij, ki bi lahko vplivale na konkurenci in mora zagotavljati sledljivost dokumentiranost postopka. Posebej je potrebno nameniti pozornost, kadar je v preverjanje trga vključeni gospodarski subjekt, ki bodo kasneje oddali ponudbo.

Zaključek

Namen članka je bil analizirati in preveriti, kako analiza in preverjanje trga vplivata na pravilno določitev ocenjene vrednosti in izbiro ustreznega postopka javnega naročanja v skladu z ZJN-3 v praksi. Na podlagi teoretičnih izhodišč in prakse je bilo mogoče oblikovati celovit odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Analiza in preverjanje trga imata v praksi odločilen vpliv na pravilno določitev ocenjene vrednosti javnega naročila in posledično na zakonito izbiro ustreznega postopka javnega naročanja v skladu z ZJN-3.

V fazi načrtovanja javnega naročila analize trga naročniku omogoča realen in celovit vpogled v razmere na trgu, kot so razpon tržnih cen, razpoložljivost ponudnikov, tehnološke rešitve, kakovostni standardi, dobavni roki ter poslovni modeli. Na podlagi teh pridobljenih informacij lahko naročnik pravilno opredeli predmet naročila in izbere ustrezno metodo za izračun ocenjene vrednosti, kot to zahteva 24. člen ZJN-3. Brez izvedene analize trga obstaja veliko tveganje, da je ocenjena vrednost bodisi podcenjena bodisi precenjena, kar lahko vodi v nepravilno izbiro postopka javnega naročanja in v kršitev zakonskih obveznosti.

Preverjanje trga, kot ga določa 64. člen ZJN-3, še dodatno nadgrajuje analizo trga, saj naročniku omogoča neposredno pridobivanje informacij od gospodarskih subjektov prek predhodnega posvetovanja ali strokovnega dialoga. V praksi se rezultati preverjanja trga odražajo v bolj realni oceni vrednosti naročila, ustrežnejših tehničnih specifikacijah, sorazmerno določenih pogojih za sodelovanje ter bolj premišljeni izbiri meril. S tem se naročnik lažje odloči, ali je glede na ocenjeno vrednost in mejne vrednosti treba uporabiti odprti postopek, postopek naročila male vrednosti, evidenčno naročilo ali drugo zakonsko dopustno vrsto postopka.

Članek poudarja, da je **pravilno določena ocenjena vrednost** ključna zato, ker je neposredno vezana na obveznost objave naročila in izbiro postopka. Napačna ocena lahko v praksi povzroči nezakonito oddajo naročila, zlasti pri evidenčnih naročilih, kjer se lahko realizirana vrednost izkaže za višjo od zakonskega praga oziroma mejnih vrednosti, kar pomeni kršenje pravil javnega naročanja in prekršek po ZJN-3. Analiza in preverjanje trga tako delujeta **kot preventivni mehanizem**, ki zmanjšuje tveganje za revizijske postopke in ugotovitve Državne revizijske komisije o nepravilni izbiri postopka.

Poleg tega ustrezno dokumentirana analiza in preverjanje trga v **praksi predstavljata pomembno zaščito naročnika**. Dokumentacija o uporabljenih metodah, vključenih subjektih in pridobljenih informacijah omogočata sledljivost odločitev in dokazovanje zakonitosti ravnanja naročnika v primeru revizijskih zahtevkov. Članek izpostavlja, da naročniki, ki dosledno izvajajo in dokumentirajo analizo ter preverjanje trga, **dosegajo večjo konkurenco med ponudniki** in manj sporov v postopkih javnega naročanja.

Največji problem se vidi tudi v **kadrh in znanju**, ker naročniki pogosto nimajo dovolj strokovnega znanja, zato bi bilo potrebno konstantno izobraževanje za naročnike, obvezno več primerov iz praks izobraževanja.

Pri javnih naročilih je tudi velik **problem korupcija**, ki pa privede do tveganja klientelizma in navzkrižja interesov. Za izboljšavo bi bila potrebna obvezna rotacija odgovornih oseb, obvezne izjave o interesentih vseh vpletenih v javna naročila in neodvisni nadzorni organi.

Sedaj lahko sklepno ugotovimo, da analiza in preverjanje trga v praksi nista zgolj priporočljivi, temveč ključni orodji za pravilno odločitev ocenjene vrednosti in zakonito izbiro postopka javnega naročanja. Njuna dosledna uporaba prispeva k večji transparentnosti, konkurenčnosti in učinkovitosti porabe javnih sredstev ter k skladnosti postopkov z določbami ZJN-3.

Javna naročila se lahko izboljšajo z boljšim načrtovanjem, jasnejšimi razpisi, večjo transparentnostjo, strokovnejšimi kadri in strožjim nadzorom nad izvedbo.

Viri, literatura:

1. Basta Trtnik, M., Koršič Potočnik, M., Kostanjevec, V., Prebil, M., & Skok Klima, U. (2022). Zakon o javnem naročanju (ZJN-3) s komentarjem. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
2. IUS-INFO. (03. 01 2022). Novosti pri evidenčnih naročilih po ZJN-3B. Pridobljeno iz <https://www.iusinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/290963>
3. Koršič Potočnik, M., Prebil, M., & Skok Klima, U. (2019). Priročnik za uporabo javne naročanja v praksi. Ljubljana: Uradni list.
4. Ministrstvo za javno upravo. (Januar 2019). Integriteta pri javnem naročanju s poudarkom na ukrepih za preprečevanje korupcijskih tveganj. Pridobljeno iz Ministrstvo za javno upravo: <http://www.mju.gov.si>
5. Ministrstvo za javno upravo. (19. 07 2022). Pravila na področju javnega naročanja. Pridobljeno iz Republika Slovenija: <https://www.gov.si teme/pravila-na-podrocju-javnega-narocanja/>
6. Ministrstvo za javno upravo. (2026). Koristne informacije za javno naročanje. Pridobljeno iz e-JN: <https://ejn.gov.si/sistem/usmeritve-in-navodila/koristne-informacije.html>
7. Ministrstvo za javno upravo 2026 Portal javnih naročil
8. Tomažič Perko, M. (25. 06 2025). Tax-Fin-Lex. Pridobljeno iz Kaj je javno naročilo in kako poteka postopek javnega naročanja?: <https://www.tax-fin-lex.si/Zbirke/DodatniClanek/c37050d1-94ca-4894-bbac-3de9ae96d84d>
9. Uradni list. (28. 08 2023). Javno naročilo: različne vrste postopkov javnega naročanja. Pridobljeno iz Vrste postopkov javnega naročanja: <https://www.uradni-list.si/novice/pogled/javno-narocilo-razlicne-vrste-postopkov-javnega-narocanja/javno-narocilo-razlicne-vrste-postopkov-javnega-narocanja>
10. Uradni list EU, š. L., & Uradni list EU, š. L. (23. 10 2025). Nove mejne vrednosti za objave javnih naročil v uradnem listu EU. Pridobljeno iz s-Procurement: <https://www.s-procurement.si/si/novice/779-nove-mejne-vrednosti-za-objave-javnih-narocil-v-uradnem-listu-eu>
- 11.

NINA HRAPIČ

Povzetek: Organizacijska kultura predstavlja temelj delovanja vsakega podjetja. Gre za skupek vrednot, prepričanj, norm, vedenjskih vzorcev in neformalnih pravil, ki usmerjajo ravnanje zaposlenih. Čeprav je pogosto nevidna, ima izjemno močan vpliv na vse poslovne funkcije, med njimi tudi na prodajno strategijo. Prodaja namreč ni zgolj niz tehnik in postopkov, temveč odraža razmišljanje, komunikacijo in odnose s trgom.

Ključne besede: organizacijska klima, prodajna strategija, strateški pristop, osebna prodaja, vrednost storitve.

VPLIV KULTURE PODJETJA NA UČINKOVITOST PRODAJNIH STRATEGIJ

Uvod

Prav obnašanje je tisto, ki izraža način vedenja, moralo in vrednote, ki se povezujejo v stereotipe, ti pa označujejo posamezno družbo. Prav tako velja tudi za podjetje. Vedenja in navade kot graditelji podjetja odsevajo navznoter in navzven ter privabljajo ali odslavljajo svojstven segment. Organizacijsko kulturo zaposleni gradimo, doživljamo in odražamo v svojem poslovanju. Živimo jo v vsakem poslovnem trenutku, jo žarčimo na stranke, ki jo dojemajo in jo od nas kupujejo, kadar ta zanje predstavlja vrednost. Znotraj organizacijske kulture se pogosto skriva tiho znanje, pridobljeno z dolgoletnimi izkušnjami, ki predstavlja skrite adute podjetja (Ivanuša-Bezjak 2007).

Organizacijska kultura je tesno povezana s strategijo prodaje, v tem primeru pa še posebej z zahtevnimi oblikami neposredne osebne prodaje. Močno vpliva na prodajno strategijo podjetja skozi svoje razčlenjene dejavnike in elemente, ki jo snujejo tako v otipljivo kot v neotipljivo celoto. Doseči je potrebno celostno vrednost storitve. Storitev hkrati prodaja tudi zgodbo, s katero se lahko poistovetimo, saj zgodbe ustvarjajo zaupanje in nas povezujejo (MADWISE.si 2025).

Ko stranka vstopi v storitveni prostor, zazna vonj potonike v maju, si želi enak cvet odnesti v svoj dom, si pohitriti obnovitev povrhnjice obraza z mikrodermoabrazijo za mladostnejši videz, pregledati modne trende pomlad-poletje iz revij ali s spleta ter si pripraviti stopala za sandale s pomočjo medicinsko-estetske pedikure. To je zgodba in prodajni koncept, za katerega želimo, da ga stranka ponotranji v različnih obdobjih vsaj tri- do štirikrat letno.

Pri storitvah ljudje ne plačujemo zgolj izvedbe, temveč tudi fizične dokaze, prostor, vonj, obliko in barvo, še posebej pa radi kupujemo zgodbe. Ti elementi so pomemben sestavni del trženjskega spleta in pomembno gradijo organizacijsko kulturo podjetja (Vukasović 2012). Organizacijska kultura je kot nevidna nit ključ do uspeha in način oblikovanja prodajnih strategij vsakega podjetja. Za vzpostavitev močne in pozitivne kulture sta potrebna čas in predanost. Koristi, ki jih organizacijska kultura prinaša, so vredne truda, saj se skozi njo lahko oblikuje izrazito produktivno okolje (HRM-ONE.si, 2023).

Vsako strateško planiranje zahteva analizo širšega poslovnega okolja (Raspor 2021). Šele na podlagi PESTLE analize, s poudarkom na raziskavi demografske slike, življenjskega statusa, potrošnje in drugih dejavnikov, ki vplivajo na velikost celotnega trga, ter ob upoštevanju predvsem lokalnega vpliva, je mogoče konsistentno usmerjati organizacijsko kulturo podjetja v pravo smer, da lahko učinkovito podpre izbrano prodajno strategijo.

Namen članka je raziskati povezanost med organizacijsko kulturo in prodajno strategijo v storitvenem podjetju ter prikazati, kako se organizacijska kultura odraža v praksi osebne prodaje. Osrednje raziskovalno vprašanje članka se glasi: Na koliko in na kakšen način se organizacijska kultura integrira v prodajno strategijo storitvenega podjetja? Članek temelji na pregledu strokovne literature s področja organizacijske kulture, prodaje in storitvenega marketinga ter na analizi praktičnega primera Lepotilnega salona Maja, ki omogoča vpogled v konkretne oblike integracije organizacijske kulture v prodajno strategijo v praksi.

Ko večina ljudi sliši besedo kultura, večina ljudi pomisli na obnašanje ali umetnost.

Integracija organizacijske kulture v prodajno strategijo

Organizacijska kultura in prodajna strategija sta v podjetju neločljivo povezani in se medsebojno prepletata v vseh fazah poslovnega procesa. Ne gre zgolj za formalne strategije, zapisane v dokumentih, temveč za vsakodnevne prakse, odnose, odločitve in vedenjske vzorce,

ki jih zaposleni živijo in udeležajo v neposrednem stiku s strankami. Prav v teh vsakdanjih situacijah se organizacijska kultura najbolj jasno odrazi in hkrati sooblikuje način prodaje.

V storitvenih dejavnostih je ta povezanost še posebej izrazita, saj je storitev neločljivo povezana z izvajalcem in njegovim odnosom do stranke. Prodajna strategija se zato ne udeležja zgolj skozi cenike, ponudbe ali prodajne tehnike, temveč predvsem skozi način komunikacije, vzdušje v prostoru, občutek varnosti in zaupanja ter skozi zaznavo vrednosti, ki jo stranka doživi v celotnem procesu obravnave. Organizacijska kultura deluje kot nevidno ozadje, ki usmerja prodajne odločitve in oblikuje izkušnjo storitve kot celote.

Integracija organizacijske kulture v prodajno strategijo je proces, ki zahteva zavestno usklajevanje vrednot, ciljev in vsakodnevnih praks. Vključuje razumevanje potreb strank, spoštovanje njihovega časa, doslednost v izvedbi storitev ter premišljeno uporabo prodajnih orodij in pristopov. Takšna integracija omogoča, da prodaja ne deluje vsiljivo ali mehanično, temveč postane naravni del odnosa med podjetjem in stranko.

V nadaljevanju poglavja so predstavljeni ključni vidiki, preko katerih se organizacijska kultura integrira v prodajno strategijo. Poseben poudarek je namenjen osebni prodaji, izkustveni vrednosti storitve, prodajnim procesom in orodjem ter konkretnim primerom iz prakse storitvene dejavnosti na področju estetike in lepote.

Organizacijska kultura in osebna prodaja

Organizacijska kultura podjetja pomeni sklop prepričanj vrednot in pričakovanj, načinov razmišljanja, stilov vodenja, pristopov k reševanju problemov, gre za ideologijo, kako naj se zaposleni obnašajo (Zakrajšek, Žuntar, 2013). Organizacijska kultura podjetja se zrcalno preslika v obliko prodaje, še posebej, ko gre za neposreden stik s stranko. Kako se bo počutila kozmetičarka, ki bo izvajala storitev, katera prepričanja bo imela, kako bo naravnana in kako bo razmišljala, se bo konkretno preslikalo na način posredovanja ponudbe in konkretne prodaje.

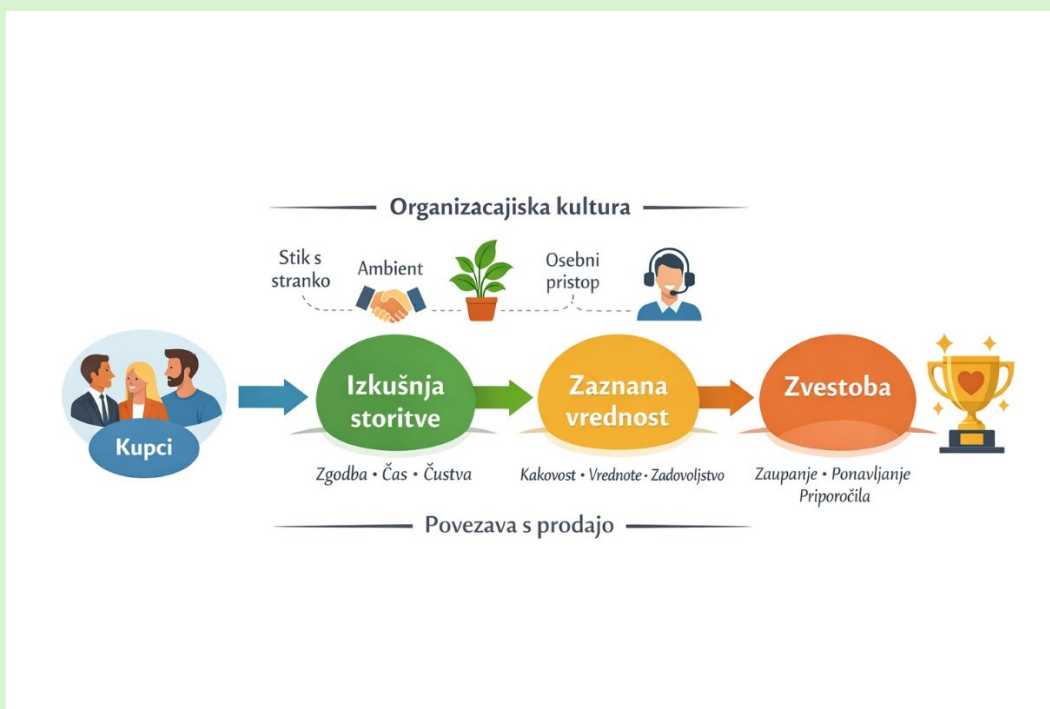
Organizacijska kultura v tem kontekstu deluje kot notranji kompas zaposlenih, ki usmerja njihovo vedenje v prodajnih situacijah.

Izkustvo storitve, zaznana vrednost in usmerjenost k stranki

Pri storitvah izkustvo ni dodatek, temveč jedro zaznane vrednosti. Stranka ne vstopa v proces zgolj z racionalnim pričakovanjem rezultata, temveč s potrebo po občutku, doživetju in prostoru zase. Prav skozi izkustvo se vzpostavi odnos, v katerem storitev dobi pomen, čas vrednost in pozornost svojo težo.

Veseli smo, da osebna prodaja v Lepotilnem salonu Maja poteka do nivoja, ko se stranke poistovetijo in se identificirajo s podjetjem. Storitve sprejemajo v celoti. Poiščejo svoj kotiček za oddih. Izberejo prostor in vonj, ki jih obdaja v povezavi s storitvijo. Želijo daljšati čas, ki so ga namenili vložiti vase, ko počivajo v salonu po storitvi ob mango čaju z mango masko, zaznavajo vrednost tretmaja, ki je samo njihov in narejen samo zanje.

Skozi organizacijsko kulturo strankam v podjetju sporočamo, da je njihov čas izjemno pomemben in dragocen. Vrednote podjetja so ključni element organizacijske kulture in pomembno oblikujejo prodajno strategijo (MADWISE.si, 2025). Poudarjamo usmerjenost k strankam, zato prodajna strategija temelji na razumevanju njihovih potreb, prilagojeni obravnavi in dolgoročnem sodelovanju. V takšnem okolju je prodaja vedno tudi svetovanje in ustvarjanje dodane vrednosti.



Slika 1: Konceptualni prikaz povezave med organizacijsko kulturo, izkušnjo storitve, zaznano vrednostjo in zvestobo strank

Vir: lasten

Vemo, da je danes čas ekvivalenten ali celo nadrejen denarju. V nenehni stiski s časom in ekspanziji različnih vlog v življenju, končno porabniki/ce namenijo del dneva zase, se podjetje zaveda, da mora svojo storitev pozicionirati na ta način, da bo zasedla posebno mesto v njihovih očeh. Storitve mora biti v celoti od sprejema do slovesa stranke kompletna in celostna. Stranki mora zagotavljati občutek pričakovanja in konsistence obnavljanja in odpornosti do vnovičnega tretmana.

Podjetje si prizadeva za čim hitrejšo premostitev razpoloženja stranke v intenzivno zaznavanje vrednosti storitve. Poslanstvo podjetja vodi v gradnjo mostov namesto zidov. Relativno enostavna pa vendarle izredno pomembna metoda, da stranka takoj zazna vrednost storitve, ki si jo je privoščila. Zagotoviti je potrebno direktno, a blagodejno občutenje in zaznavanje vrednosti storitve še pred izvedbo tretmaja. Ob prihodu v salon, je stranki ponujen sproščujoč topel napitek mete in lavande v zimski periodi, poleti pa enaka kombinacija v hladni različici.

Organizacijska kultura kot podpora prodajnim orodjem in procesom

Prodajna orodja in procesi sami po sebi nimajo vrednosti, če niso prežeti z organizacijsko kulturo podjetja. Njihova učinkovitost se ne kaže v tehnični dovršenosti, temveč v tem, kako subtilno in dosledno podpirajo odnos do stranke, občutek varnosti ter individualno obravnavo. Ko so orodja usklajena z vrednotami podjetja, postanejo naravni podaljšek kulture in ne vsiljen prodajni mehanizem.

Organizacijska kultura se neposredno veže na strategijo prodaje v Lepotilnem salonu Maja. Gre za osebni pristop prodaje, za oblike in orodja, ki ga pri prodaji skrbno uporabljamo, ker stranka nastopa kot individuum (SKRIVNOSTNI NAKUP.com 2025). Določene so natančne smernice in vodila, ki oblikujejo organizacijsko kulturo, ta pa se pomembno in učinkovito odraža v prodaji.

Kartoteko stranke morajo uporabniki storitve zaznavati kot zaščito in osebno individualen pristop do stranke, ki je ne nazadnje zaščiten z zakonom ZVOP-2 in se stranka jasno zaveda, da se podatki uporabijo striktno za poslovni namen in strokovno izvedbo tretmaja hkrati pa zagotavljajo stranki popolnoma varno individualno in precizno obravnavo.

Medtem, ko ta plat vodenja evidence kartotek ni direktno vidna očem strank, pa gradi glavni podporni steber prodaje. Hkrati tvori bazo portfelj strank, ki potrebujejo mladostniško čiščenje kože, uporabnike v zreli dobi, do uporabnikov v tretjem ciklu, ki potrebujejo specifično obravnavo v jeseni življenja. Sistem vzpodbuja zaupanje in zvestobo strank, ki se prepuščajo tretmanom.

Kartoteka stranke je grajena na osebni ravni, vsebuje natančne in specifične podatke posamezne stranke (posebnosti, karakteristike, preference, težave, želje, navade, rojstni datum, analizo kože, predhodni obisk, tekoči tretma, poročilo o uspehu, želeni rezultat, podatek o prodaji produktov za nadaljevalno nego doma). Izkoriščanje prodajnih strategij up-sell in cross-sell omogoča bogato integriranje

organizacijske kulture in prodaje. Stranke na ta način sprejemajo bogatejšo in širšo ponudbo poleg svetovanja in nadaljevalne nege tudi ostale bolj kakovostne in dražje produkte (BILLY.si 2025).

Posebnosti storitvene dejavnosti v estetiki in lepoti

Estetske storitve posegajo v prostor, kjer se strokovna izvedba sreča z intimnim doživljanjem posameznika. Ne gre zgolj za tehnično pravilnost postopkov, temveč za način, kako se skozi dotik, čas in pozornost vzpostavlja odnos med izvajalcem in stranko. Prav zato postane organizacijska kultura ključen okvir, znotraj katerega se oblikujejo občutek varnosti, zaupanja in sprejetosti.

Danes v prehitri dobi informacij in digitalizacije marsikdaj ponovno vrednotimo čas in osebni stik ne malokdaj v industriji, trgovini, predvsem pa v storitvah v povezavi z estetiko in lepoto. Koža je pri človeku največji organ, naše največje čutilo in meri do 1,8 m² pri odraslem človeku, predvsem pa pomeni mejo med zunanjim svetom in notranjostjo našega telesa in obstoja.

Izredno občutljivo in delikatno je posredovati sporočila in pošiljati dražljaje strankam preko njihove kože. Zato je nadvse pomembno, kako natančno in pozitivno je organizacijska kultura integrirana v prodajne strategije, da lahko pelje v učinkovito in dolgoročno poslovanje.

Identiteta prostora, zgodovina in dokaz uspešnosti

Fizični prostor ni zgolj ozadje izvajanja storitev, temveč aktivni nosilec pomenov, vrednot in sporočil podjetja. Skozi prostor, njegovo razporeditev, barve, materiale in simbolne elemente se organizacijska kultura ne le kaže, temveč se vsakodnevno potrjuje in utrjuje. Prostor tako postane tihi sogovornik v odnosu med podjetjem in stranko.

Nevidni strokovni aduti se kot zidaki vgrajujejo v organizacijsko kulturo od leta 2014, ko je salon pričel poslovati na dan zmage, 9. 5. 2014. Prostor, v katerega stranka vstopa, je krožno zasnovan tako, da gre stranka ob sprejemu psihološko in tudi dejansko samo naprej.

Pomen mreženja pozitivnih afirmacij skozi čisto belo delovno okolje ter povezovanje z naravo in lepoto, je umetnost pozicioniranja storitve. Zdravje, kot največjo vrednoto človeštvo, zagotavlja prav zdrava sijoča koža in umirjeno sproščeno telo. To so kvalitete, ki se preferirajo v Lepotilnem salonu Maja na dnevni bazi v vsakodnevnem izvajanju tretmajev. Ne nazadnje ob dekoraciji, prineseni iz narave, ki se smiselno povezuje z vizijo in poslanstvom dejavnosti.

Kako smiselno je generirati strategijo prodaje, ki jo odseva organizacijska kultura podjetja je lepo vidno v dejavnosti, ki se ukvarja z estetiko in lepoto in je neposredno vezana na individualni pristop uporabnika in izvajalca. Kako jasen in močan kulturno organizacijski utor je natančno pozitivno kalupiral prodajno strategijo se pokaže v podvojenem številu strank od začetka delovanja Lepotilnega salona Maja, leta 2014.

Kvantitativni kazalniki uspešnosti prodajne strategije

Kvantitativni kazalniki v tem primeru ne služijo zgolj merjenju rasti, temveč predstavljajo odsev doslednega in dolgoročnega delovanja organizacijske kulture v praksi. Številke ne govorijo same zase, temveč dobijo pomen šele v povezavi z odnosi, izkušnjami in vrednotami, ki se skozi čas potrjujejo v ponovnih obiskih in zvestobi strank.

Tabela 1: primerjava števila strank med 2015 in 2025

LETO	ZVESTOBA	PRILOŽNOST	METULJ
2015	60	27	18
2025	133	44	35

Vir: lasten

Leta 2015 je salon premogel 60 zvestih stalnih strank, ki obiščejo salon 1 krat na mesec oziroma najmanj 4–8 krat letno. Število strank, ki so koristile storitev od 3–5 krat na leto, je bilo 27. V to kategorijo sodijo stranke, ki kupijo darilo svojim bližnjim in prijateljem ali same koristijo storitev ob priložnostih. Ter 18 metuljev, torej tistih strank, ki naključno obiščejo salon. Metulji ob ustrezni organizacijski kulturi in učinkoviti prodajni strategiji lahko postanejo zveste in zadovoljne stranke. Metulji so tržna priložnost, ki je prodaja ne sme zamuditi.

V letu 2025 se salon ponaša s 133 stalnimi strankami, 44 priložnostnimi strankami in s 35 metulji.

Med dvema strankama je nujno zagotovljeno dovolj časa, da lahko vsak uporabnik odide s posebjeno izkušnjo in individualno obravnavo, ki bo svoje izkušnje v pričakovanju ponovnega tretmaja delil s svojimi najbližjimi, znanci in prijatelji, saj vemo, da je trženje od ust do ust izredno krepka oblika tržnega komuniciranja.

Strateški in predvsem dolgoročni smernici prodaje, ki ju narekuje organizacijska kultura, sta nagnjenje h kvaliteti in ravnovesje vrednotenja med vsemi storitvami v ponudbi. Strateško in učinkovito prodajo v salonu pomeni pet nadpovprečno zadovoljnih strank na delovni dan, ki v pozitivnem pričakovanju priporočajo storitev naprej, namesto deset klišejsko tretiranih strank.

Razkošne masaže v lepotilnem salonu Maja (Zlata masaža Golden Maja, Kokosov objem in Čokoladne sanje v trajanju 90 minut od sprejema stranke do ponovnega naročanja) so vrednostno popolnoma izenačene z oblikovanjem in barvanjem obrvi. Obravnava je enaka od sprejema stranke do ponovnega naročanja. Na ta način stranke, ki posegajo po permanentnih storitvah, hitreje posežejo po luksuznih tretmajih ali jih kupijo v dar svojim bližnjim.

Organizacijska kultura, uspešnost in potrebe strank

Razumevanje potreb strank se v praksi ne dogaja ločeno od organizacijske kulture, temveč znotraj nje. Način, kako podjetje zaznava, prepozna in nagovarja potrebe posameznika, odraža njegove vrednote, občutljivost in odnos do človeka kot celote. Prav na tem presečišču se oblikujejo dolgoročni odnosi, zvestoba in uspešnost, ki presegajo zgolj kratkoročne prodajne učinke.

Trend narekuje povečanje preučevanja odnosa med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije. Nastanek in naravo organizacijske kulture in z njo rano vpletanje v prodajne strategije z namenom izboljševanja uspešnosti organizacije je eden izmed ključnih virov za njeno trajno konkurenčno prednost (Moretti, Markič 2017).

Tabela 2: Povezava elementov organizacijske kulture in prodajne strategije

Element organizacijske kulture	Pojav v praksi	Vpliv na prodajno strategijo
Usmerjenost k stranki	Individualna obravnava, čas	Povečana zvestoba
Estetika prostora	Barve, vonj, svetloba	Višja zaznana vrednost
Osebni pristop	Svetovanje	Cross-sell, up-sell
Zaupanje	Kartoteke, varnost	Dolgoročni odnosi
Doslednost	Ritual obravnave	Ponovni obiski

Vir: lasten

Ljudje potrebujemo različne stvari. Kakšne potrebe imamo in kako jih prepoznamo? Maslowa hierarhija potreb je eden najbolj poznanih modelov, ki razvršča človekove potrebe v pet stopenj, med katere sodi tudi potreba po lepoti in estetskem ravnovesju (MOJPSIHOTERAPEVT.si 2025). Frane Jerman v delu *Sprehodi po estetiki* pojasnjuje pomen estetike kot pogoja notranjega ravnovesja in smisla bivanja (Jerman 1983).

Izrazito strateške in pomembne marketinške poteze vključujejo raziskovanje, analizo in upravljanje potreb strank v storitvah, ki se ukvarjajo s kozmetiko in lepoto.



Slika 2: Ravni integracije organizacijske kulture v prodajno strategijo storitvenega podjetja

Vir: lasten

Zaključek

Članek je obravnaval povezanost med organizacijsko kulturo in prodajno strategijo v storitvenem podjetju ter raziskoval, kako se organizacijska kultura odraža v praksi osebne prodaje. Izhodišče raziskovanja je temeljilo na razumevanju organizacijske kulture kot živega sistema vrednot, vedenjskih vzorcev in odnosov, ki se ne izraža zgolj navznoter, temveč se neposredno zrcali v zaznani vrednosti storitve, izkušnji stranke in dolgoročni uspešnosti podjetja.

Osrednje raziskovalno vprašanje, na katerega je članek iskal odgovor, se glasi: na koliko in na kakšen način se organizacijska kultura integrira v prodajno strategijo storitvenega podjetja. Na podlagi teoretičnih izhodišč in analize praktičnega primera Lepotilnega salona Maja je mogoče ugotoviti, da se organizacijska kultura v prodajno strategijo ne integrira na en sam način, temveč večplastno in sočasno, skozi različne ravni delovanja podjetja.

Prvič, organizacijska kultura se v prodajno strategijo integrira skozi osebno prodajo in vedenje izvajalcev storitev. Način razmišljanja, vrednote, naravnost in čustveno stanje zaposlenih se neposredno preslikajo v odnos do stranke, v način komunikacije ter v zaznano kakovost storitve. Osebna prodaja v storitveni dejavnosti zato ni zgolj prodajna tehnika, temveč izraz notranje kulture podjetja.

Drugič, integracija poteka skozi izkustveno vrednost storitve, kjer organizacijska kultura oblikuje celostno doživljanje stranke. Prostor, vonj, rituali, čas, namenjen posamezniku, ter subtilni detajli ustvarjajo zgodbo, s katero se stranka lahko poistoveti. Prav skozi to izkušnjo storitev preseže svojo funkcionalno vrednost in postane osebno relevantna, kar pomembno vpliva na ponovne obiske in zvestobo.

Tretjič, organizacijska kultura se integrira v prodajno strategijo preko prodajnih orodij in procesov, kot so kartoteke strank, personaliziran pristop ter uporaba strategij up-sell in cross-sell. Ta orodja niso razumljena kot mehanizmi prodajnega pritiska, temveč kot podpora individualni obravnavi, varnosti in zaupanju, kar dolgoročno krepi odnos med podjetjem in stranko.

Četrtrič, pomemben vidik integracije predstavlja fizični prostor in simbolni elementi podjetja, ki delujejo kot tihi nosilci organizacijske kulture. Prostorska zasnova, estetika, povezanost z naravo in zgodovina podjetja soustvarjajo identiteto, ki se neposredno odraža v pozicioniranju storitve in njeni zaznani vrednosti.

Nenazadnje se integracija organizacijske kulture v prodajno strategijo potrjuje tudi skozi kvantitativne kazalnike uspešnosti, ki kažejo na rast števila strank, njihovo zvestobo in razširjanje storitev skozi priporočila. Številke v tem kontekstu ne predstavljajo zgolj rasti, temveč odsev doslednega, dolgoročnega in vrednotno usmerjenega delovanja podjetja.

Analiza potrjuje ugotovitve teoretičnih izhodišč, da je organizacijska kultura eden ključnih dejavnikov trajne konkurenčne prednosti podjetja (Moretti, Markič 2017). Hkrati pa praktični primer pokaže, da razumevanje potreb strank, vključno s potrebo po estetiki, ravnesju in času zase, predstavlja pomembno stičišče med organizacijsko kulturo in prodajno uspešnostjo.

Na podlagi ugotovitev lahko sklenemo, da uspešna prodajna strategija v storitvenem podjetju ne temelji zgolj na tehnikah prodaje, temveč na zavestnem in doslednem prepletanju organizacijske kulture z vsemi elementi prodajnega procesa. Takšen pristop omogoča gradnjo dolgoročnih odnosov, večjo zaznano vrednost storitev in stabilno poslovanje v konkurenčnem okolju.

Viri, literatura in opombe:

1. Billy d.o.o. (2025). *Kaj sta cross-sell in up-sell in zakaj sta pomembna za vaše poslovanje*. <https://billy.si/kaj-sta-cross-sell-in-up-sell-in-zakaj-sta-pomembna-za-vase-poslovanje/>
2. HRM One d.o.o. (2023). *Trajnostni razvoj in optimalno delovanje* [Predstavitev]. <https://hrm-one.si/>
3. Ivanuša-Bezjak, M. (2007). *Tiho znanje – skriti aduti podjetja*.
4. Jerman, F. (1983). *Sprehodi po estetiki*.
5. Madwise d.o.o. (2025). *Digitalna marketinška agencija* [Blog]. <https://madwise.eu/>
6. Moj psihoterapevt. (2025). *Kakšne potrebe imamo in kako jih prepoznati*. <https://mojpsihoterapevt.si/clanek/Kaksne-potrebe-imamo-in-kako-jih-prepoznati%3Fid/413>
7. Moretti, M., & Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*.
8. Raspor, A. (2021). *Strateško planiranje*.
9. Skrivnostni nakup d.o.o. (2025). *Customer experience*. <https://www.skrivnostni-nakup.com/en/>
10. Vukasović, T. (2012). *Trženje*.
11. Zakrajšek, T., & Žuntar, S. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Katedra za psihologijo dela in organizacije, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.

TEJA PLESTENJAK

Povzetek: Lastne blagovne znamke (LBZ) predstavljajo pomemben strateški element trgovcev, od cenovno ugodnih alternativ so se razvile v kakovostne in inovativne izdelke. LBZ so povečale marže, omogočile diferenciacijo ponudbe ter krepile zvestobo kupcev. Rast LBZ je bila pogojena z izboljšano zaznano kakovostjo, inovacijami in prilagajanjem sodobnim potrošniškim vrednotam. Prednosti za trgovce so bile večji nadzor nad ponudbo, cenovno učinkovitost in marketinške koristi, slabosti pa dodatni stroški razvoja in tveganje negativne percepcije blagovne znamke.

Ključne besede: lastna blagovna znamka, prodajne strategije, rast in razvoj.

RAZVOJ LASTNE BLAGOVNE ZNAMKE IN NJEN VPLIV NA PRODAJNE STRATEGIJE V TRGOVSKI PANOGI

Uvod

Lastne blagovne znamke (LBZ) so v sodobnem maloprodajnem okolju postale ključni element strateškega upravljanja trgovcev, saj jim omogočajo nadzor nad razvojem, trženjem in prodajo izdelkov, medtem ko je proizvodnja pogosto zaupana zunanjim dobaviteljem. Sprva so LBZ predstavljale predvsem cenovno ugodne alternative blagovnim znamkam, danes pa se vse pogosteje razvijajo v kakovostne in inovativne izdelke, ki povečujejo marže, diferencirajo ponudbo ter gradijo zvestobo kupcev (Kotler & Keller, 2016). Poleg tega LBZ omogočajo trgovcem večjo fleksibilnost pri oblikovanju cenovne politike in asortimana, kar je še posebej pomembno v izredno konkurenčnem maloprodajnem okolju, kjer se potrošniške preference hitro spreminjajo. Teoretična izhodišča poudarjajo, da LBZ niso zgolj cenovna alternativa, temveč strateško orodje za ustvarjanje dodane vrednosti, izboljšanje zaznane kakovosti in utrjevanje ugleda trgovca (Kumar & Steenkamp, 2007a).

Rast LBZ je v veliki meri posledica prilagajanja sodobnim potrošniškim vrednotam, kot so kakovost, trajnost, inovacije in razumevanje potreb potrošnikov, hkrati pa je podprta z vse večjim zaupanjem in sprejetostjo med kupci, ki jih vse pogosteje dojemajo kot primerljive ali celo boljše od nacionalnih blagovnih znamk. Glavni cilj je raziskati vpliv lastnih blagovnih znamk na prodajne strategije trgovcev, preučiti njihove prednosti in slabosti ter ugotoviti ključne dejavnike uspeha LBZ na trgu (Potočnik, 2001). V osrednjem raziskovalnem vprašanju se tako osredotočamo na to, kako lastne blagovne znamke vplivajo na prodajne strategije trgovcev, kako oblikujejo odnose s potrošniki in kateri elementi določajo njihovo učinkovitost ter konkurenčnost v dinamičnem maloprodajnem okolju.

Opredelitev in vrste lastne blagovne znamke

Lastna blagovna znamka s kratico LBZ, v angleški literaturi pogosto poimenovana tudi kot private label, predstavlja blagovno znamko, katere lastnik ni proizvajalec, temveč trgovsko podjetje. Izdelki lastne blagovne znamke so razviti, nadzorovani in trženi s strani trgovca, medtem ko je sama proizvodnja pogosto zaupana zunanjim proizvajalcem. Ključna značilnost takšnih znamk je, da se praviloma prodajajo izključno v okviru ene trgovske verige, kar jih jasno ločuje od nacionalnih oziroma proizvajalčevih blagovnih znamk (Potočnik, 2001). Kotler in Keller (2016) lastne blagovne znamke umeščata v širši kontekst strategij znamčenja, kjer trgovci z njimi krepijo svojo konkurenčno pozicijo, diferencirajo ponudbo in gradijo dolgoročne odnose s potrošniki. Lastne blagovne znamke niso več zgolj cenovno ugodnejša alternativa uveljavljenim znamkam, temveč vse pogosteje predstavljajo strateško orodje za ustvarjanje dodane vrednosti, zaznane kakovosti in zaupanja potrošnikov (Kotler & Keller, 2016).

Z razvojem trgovskih formatov in spremembami v vedenju potrošnikov so se lastne blagovne znamke tudi vsebinsko in kakovostno razširile, od poceni artiklov nižje kakovosti so se nadgradile v prave znamke, ki lahko konkurirajo z izdelki blagovnih znamk, pri čimer strmiijo k temu, da ohranijo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno artiklov. Lastne blagovne znamke lahko razdelimo v več tipičnih kategorij glede na ceno, kakovost in pozicioniranje na trgu. Pri generičnih oziroma osnovnih lastnih blagovnih znamkah gre za najcenejše izdelke, namenjene predvsem cenovno zelo občutljivim potrošnikom. Njihov glavni cilj je zagotoviti najnižjo možno ceno ob sprejemljivi osnovni kakovosti. Običajno nimajo lastnega razvoja, embalaža je preprosta in poceni, načeloma je cena nižja od 20 do 50 %, izdelek je kupcu predstavljen kot najcenejša alternativa (Kumar & Steenkamp, 2007a).

Izdelki standardne lastne blagovne znamke predstavljajo največji del ponudbe. Ponujajo razmerje med ceno in kakovostjo, primerljivo z nacionalnimi blagovnimi znamkami, vendar po nižji ceni in sicer od 5 do 25 % ceneje. Izdelki so razviti po enaki tehnologiji kot blagovne znamke, embalaža je podobna, na policah pa so običajno pozicionirani ob izdelkih blagovnih znamk. Trgovci jim namenjajo običajne promocijske aktivnosti, kupcu pa so predstavljeni kot racionalna izbira z najboljšim razmerjem med ceno in kakovostjo. Namenjene so širšemu krogu potrošnikov in povečanju tržnega deleža, izdelek je kupcu predstavljen kot artikel blagovne znamke po nižji ceni (Kumar & Steenkamp, 2007a). Premijski izdelki premium lastne blagovne znamke so zasnovani za ustvarjanje dodane vrednosti in diferenciacije. Njihova kakovost je primerljiva ali celo boljša od izdelkov blagovnih znamk, cena pa je pogosto enaka ali celo nekoliko višja. Izdelki so izpostavljeni na policah in deležni marketinških aktivnosti s katerimi poudarjajo njihovo dodano vrednost. Namenjeni so pridobivanju nižnjih kupcev, krepitevi ugleda trgovca in povečanju prodaje v posameznih kategorijah. Pogosto vključujejo posebne sestavine, inovativne izdelke ali poudarek na izvoru, trajnosti in etičnih vidikih, izdelek je kupcu predstavljen kot najboljši izdelek na trgu (Kumar & Steenkamp, 2007a). Specializirane oziroma inovacijske lastne blagovne znamke vsebujejo linije proizvodov kot so ekološki, bio, proteinski, veganski ali funkcionalni izdelki. Ti so usmerjeni v specifične segmente potrošnikov z jasno izraženimi vrednotami in življenjskim slogom. Z razvojem teh blagovnih znamk trgovci ne sledijo zgolj cenovni konkurenčnosti, temveč gradijo dolgoročno strategijo, oblikujejo zvestobo kupcev in krepijo ugled svoje trgovine, kupcu so predstavljeni kot izdelki, ki imajo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno (Kumar & Steenkamp, 2007a).

Razlogi za rast lastne blagovne znamke

Lastne trgovske blagovne znamke v zadnjih letih doživljajo izrazito rast in se iz cenovno ugodnih alternativ razvijajo tudi v pomembne in konkurenčne blagovne znamke na maloprodajnem trgu. Po podatkih NielsenIQ so v zadnjem letu dosegle 19,5-odstotni delež prodaje po vrednosti, kar potrjuje naraščajoče zaupanje potrošnikov in uspešnost strateških vlaganj trgovcev v razvoj lastnih blagovnih znamk. Te danes pogosto dosegajo ali celo presegajo kakovost nacionalnih blagovnih znamk, hkrati pa ponujajo boljšo vrednost za kupca. Z osredotočenostjo na kakovost, inovacije, trajnost in razumevanje potrošnikov se uveljavljajo kot sodobne, zaupanja vredne in dolgoročno konkurenčne blagovne znamke v hitro spreminjajočem se maloprodajnem okolju (NielsenIQ, 2024a).

Po podatkih NielsenIQ več kot polovica (53 %) potrošnikov po vsem svetu vse pogosteje kupuje izdelke lastnih blagovnih znamk, obenem naj bi po poročilu NielsenIQ v preteklem letu okrepilo rast prodajo deset največjih globalnih blagovnih znamk, kar nakazuje, da se bodo trgovci in proizvajalci še naprej intenzivno potegovali za pozornost potrošnikov na policah tako velikih kot manjših trgovin z živili ter na drugih prodajnih mestih.

V nadaljevanju so predstavljeni ključni trendi, ki oblikujejo rast trgovskih in blagovnih znamk in so povzeti iz poročila družbe NielsenIQ, ki ugotavlja, da se je zaznava kakovosti trgovskih znamk bistveno izboljšala, hkrati pa tudi globalne blagovne znamke ohranjajo močno tržno pozicijo. Med ključnimi trendi, ki spodbujajo rast obeh segmentov, izstopajo:

- **Sprememba zaznane vrednosti:** Negativna stigma trgovskih znamk postopoma izginja 68 % anketirancev jih vidi kot dobro alternativo blagovnim znamkam, 69 % pa jih dojema kot izdelke z dobro vrednostjo za denar.
- **Rastoče povpraševanje:** 60 % potrošnikov po svetu bi kupovalo več izdelkov trgovskih znamk, če bi bila ponudba bolj raznolika.
- **Upočasnitev rasti trgovskih znamk:** Globalni delež prodaje se je povečal za 1,4 odstotne točke, vendar se rast v vseh regijah umirja. V Evropi se je denimo rast s skoraj 12 % v letu 2023 upočasnila na manj kot 4 % v letu 2024.
- **Premik k premijskim izdelkom:** Več kot polovica potrošnikov (54 %) pravi, da si občasno privoščijo dražji, premijski izdelek, pri čemer sta ta delež še višja pri milenijcih (61 %) in generaciji Z (58 %).
- **Odprtost za raziskovanje:** 58 % potrošnikov širi nabor znamk, ki jih kupujejo v različnih kategorijah, prav toliko pa jih navaja, da jim je vseeno, ali gre za blagovno ali trgovsko znamko, odločajo se predvsem glede na potrebo.

Pomembno vlogo pri rasti ima tudi poudarek na inovacijah. Trgovske znamke vlagajo v kakovost surovin, razvoj edinstvenih receptur in jasno diferenciacijo, s čimer se uspešno oddaljujejo od podobe generičnih izdelkov. Ključni dejavnik rasti trgovskih znamk je njihova sposobnost prilagajanja sodobnim potrošniškim vrednotam in pričakovanjem. Potrošniki vse pogosteje iščejo dostopne izdelke, ki so skladni z njihovim življenjskim slogom, so zdravju prijazni, trajnostni in specializirani za njihove potrebe. Trgovske znamke se na to med drugim odzivajo z razvojem ekoloških, rastlinskih, brezglutenskih in funkcionalnih izdelkov ter z uporabo trajnostne embalaže in odgovornih proizvodnih praks. S tem ne nagovarjajo le cenovno občutljivih kupcev, temveč tudi vse bolj ozaveščene in zahtevne potrošnike (NielsenIQ, 2025).

Kljub izzivom, kot sta še vedno prisotna skeptičnost nekaterih potrošnikov in vse večja konkurenca, imajo trgovske znamke izjemne priložnosti za nadaljnjo rast. Z osredotočenostjo na kakovost, inovacije, trajnost in razumevanje potrošnikov se uveljavljajo kot sodobne, zaupanja vredne in dolgoročno konkurenčne blagovne znamke v hitro spreminjajočem se maloprodajnem okolju (NielsenIQ, 2025).

Vpliv lastne blagovne znamke na prodajne strategije

V zadnjih desetletjih so se lastne blagovne znamke močno razvile in preoblikovale prodajne strategije trgovcev na globalnih trgih. Včasih so bile s strani potrošnikov prepoznane kot cenovno ugodne in manj kakovostne alternative blagovnim znamkam, med tem ko danes igrajo osrednjo vlogo pri konkurenčnosti trgovcev, diferenciranju ponudbe in gradnji zvestobe kupcev. Trgovci vse bolj izkoriščajo lastne blagovne znamke za povečanje dobičkonosnosti, prilagajanje potrošniškim preferencam ter krepitev konkurenčne pozicije tako v fizičnih trgovinah kot na spletu (McKinsey & Company, 2024).

Eden najpomembnejših vplivov lastne blagovne znamke na prodajno strategijo je njihov vpliv na profitne marže in cenovne modele. Ker trgovci nadzorujejo proizvodnjo, nabavo in distribucijo, lahko zmanjšajo stroške, povezane z vmesnimi členi. Prihranki omogočajo trgovcem, da so izdelki bolj cenovno konkurenčni, pogosto z višjimi maržami v primerjavi s prepoznavnimi blagovnimi znamkami. Poleg tega lastna blagovna znamka omogoča večjo fleksibilnost pri določanju cen, saj se trgovci lahko hitro odzovejo na tržne razmere in povpraševanje, ne da bi bili vezani na cene in dogovore s proizvajalci (Tokinomo, 2023).

Poleg cenovne politike je pomemben tudi vpliv na percepcijo potrošnikov in izboljšanje kakovosti. Študije kažejo, da se izdelki lastne blagovne znamke vse bolj dojemajo kot enako kakovostni ali celo boljši od nacionalnih znamk, še posebej, kadar trgovci vlagajo v razvoj izdelkov in podobo blagovne znamke. Ta sprememba percepcije je zmanjšala zgodovinski stigma trgovskih znamk in spodbuja ponovne nakupe, kar posledično povečuje skupno prodajo trgovine (Rodríguez-Canovas, 2016).

Z vidika prodajne in marketinške strategije trgovci uporabljajo lastno blagovno znamko za povečanje dodane vrednosti njihove ponudbe, privabljanje določenih segmentov kupcev in poglobljanje njihove angažiranosti. Za razliko od klasičnih blagovnih znamk so lastne blagovne znamke ekskluzivne za določenega trgovca, kar ustvarja edinstveno prodajno prednost in spodbuja zvestobo kupcev. Ko potrošniki pozitivno ocenijo izkušnjo z lastno blagovno znamko, pogosto prenesejo to zvestobo na trgovca kot celoto, kar povečuje obisk trgovine in možnosti za dodatno prodajo (Kumar & Steenkamp, 2007b). Poleg tega so strategije prodaje v trgovini, kot so razporeditev izdelkov, promocije in komunikacija na prodajnem mestu, prilagojene tako, da poudarjajo lastno blagovno znamko, kar krepi prepoznavnost in vpliva na nakupno vedenje (Rodríguez-Canovas, 2016).

Nazadnje so lastne blagovne znamke ključni element konkurenčne strategije v času gospodarske negotovosti. V obdobjih naraščanja inflacije, gospodarskega upada ali sprememb kupne moči potrošnikov, lastne blagovne znamke ponujajo vrednost brez kompromisa in strmiijo k tem, da kupcu ponudijo kakovostne artikle po ugodni ceni, zaradi česar so še posebej privlačne za cenovno ozaveščene potrošnike. Trgovci, ki uspešno vključujejo lastne blagovne znamke v svoj asortiman, lahko pridobijo tržni dele, utrdijo vodilno pozicijo in okrepijo zvestobo kupcev.

Prednosti in slabosti lastnih blagovnih znamk

Lastne blagovne znamke predstavljajo pomemben strateški element sodobnih trgovskih podjetij, saj trgovcem omogočajo večji nadzor nad ponudbo, cenovno politiko in odnosi s potrošniki ter dobavitelji. Njihov pomen se v zadnjih desetletjih nenehno povečuje, kar je posledica vse večje konkurence na maloprodajnem trgu, spremenjenih nakupnih navad potrošnikov ter pritiska na nižje cene ob ohranjanju kakovosti. Ena izmed najpomembnejših prednosti lastnih blagovnih znamk je zagotovo višja cenovna učinkovitost, ki jo trgovska podjetja dosegajo predvsem zaradi ugodnejših nabavnih pogojev. Ker trgovec nastopa kot lastnik blagovne znamke, ima večjo pogajalsko moč pri izbiri proizvajalcev in dobaviteljev. V primeru, da dobavitelj ne more zagotoviti ustreznih cen ali kakovosti, ga lahko trgovec preprosto nadomesti z drugim, brez večjih posledic za prepoznavnost izdelka in prodajne rezultate. To trgovcem omogoča boljše obvladovanje stroškov, višje marže ter večjo konkurenčnost na trgu (Potočnik, 2001).

S pomočjo lastnih blagovnih znamk lahko trgovska podjetja potrošnikom ponudijo tudi ugodnejšo ceno ob primerljivi ali celo enaki kakovosti, kot jo ponujajo uveljavljene proizvajalčeve blagovne znamke. To je še posebej pomembno v času naraščajoče cenovne občutljivosti potrošnikov, saj nižja cena pogosto predstavlja ključen dejavnik pri nakupni odločitvi. Ob tem lastne blagovne znamke prispevajo k zaznani vrednosti ponudbe in povečujejo konkurenčno prednost trgovca. Pomembna prednost lastnih blagovnih znamk je tudi marketinški vidik. Ko trgovec oglašuje posamezen izdelek lastne blagovne znamke, s tem ne promovira zgolj konkretnega izdelka, temveč celotno linijo izdelkov in hkrati tudi samo trgovsko podjetje. Posledično se poveča stopnja priklica blagovne znamke, kar dolgoročno vpliva na večjo zvestobo potrošnikov in pogostejše nakupe. Lastne blagovne znamke tako postajajo pomembno orodje za krepitev identitete trgovca (Potočnik, 2001).

Dodatno prednost predstavlja nadzor nad pozicioniranjem izdelkov na prodajnih policah. Ker trgovci sami odločajo o razporeditvi izdelkov v prodajalni, lahko lastne blagovne znamke postavijo na bolj vidna in prodajno učinkovita mesta, na primer v višini oči, na pohotne poti v trgovinah, v bližino vhoda ali blagajn. Takšno strateško pozicioniranje povečuje verjetnost impulznega nakupa ter pozitivno vpliva na prodajne rezultate. Kljub številnim prednostim pa imajo lastne blagovne znamke tudi določene slabosti, ki jih morajo trgovska podjetja upoštevati pri oblikovanju svoje strategije. Ena izmed bistvenih slabosti je, da lastne blagovne znamke trgovcem pogosto prinašajo tudi dodatne stroške. Ti vključujejo stroške razvoja izdelkov, oblikovanja embalaže, zagotavljanja kakovosti, logistike, skladiščenja ter dodatne marketinške aktivnosti. V nasprotju s proizvajalčevimi blagovnimi znamkami, kjer večino teh stroškov nosi proizvajalec, jih mora pri lastnih blagovnih znamkah v večji meri prevzeti trgovec. Če upravljanje teh procesov ni učinkovito, se lahko pričakovane prednosti hitro zmanjšajo.

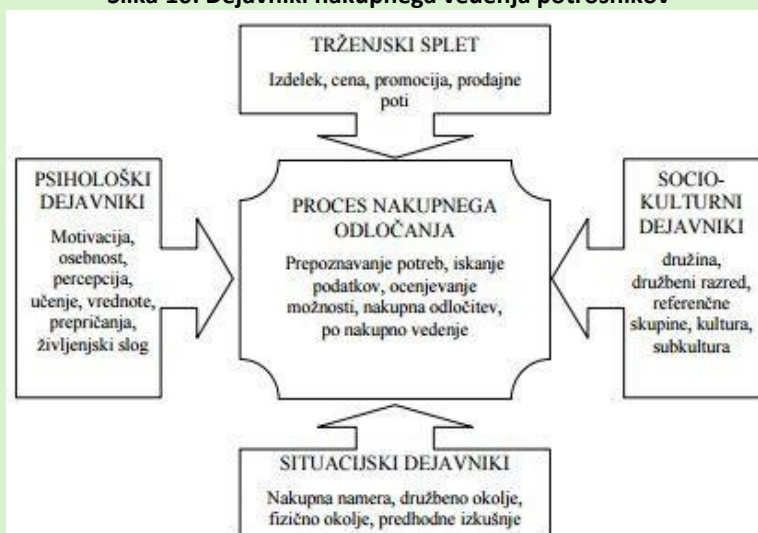
Kot pomembno slabost je treba omeniti tudi tveganje negativne percepcije celotne blagovne znamke. V primeru, da potrošnik ni zadovoljen z enim izdelkom lastne blagovne znamke, pogosto posploši svojo izkušnjo na vse izdelke iste linije. Takšno posploševanje lahko vodi v izgubo zaupanja in zmanjšano pripravljenost za ponovni nakup, kar dolgoročno negativno vpliva na prodajo in ugled trgovske znamke (Potočnik, 2001). Poleg tega so lastne blagovne znamke pogosto zaznane kot manj prestižne v primerjavi z uveljavljenimi proizvajalčevimi blagovnimi znamkami, kar lahko predstavlja oviro pri nagovarjanju določenih segmentov potrošnikov, zlasti tistih, ki dajejo velik pomen statusu in prepoznavnosti blagovne znamke.

Dejavniki odločitve potrošnika za izdelek lastne blagovne znamke

Nakupno vedenje potrošnika in lastne blagovne znamke

Nakupno vedenje potrošnika se nanaša na proces, v katerem posamezniki ali gospodinjstva prepoznavajo potrebe, iščejo informacije, vrednotijo alternative ter se odločajo za nakup in uporabo izdelkov z namenom zadovoljitve svojih potreb in želja. Ta proces ni vedno racionalen in linearen, saj lahko potrošniki svojo odločitev spremenijo tik pred nakupom, kar je pogosto posledica vpliva čustev, zaznane vrednosti ali situacijskih dejavnikov (Kotler & Keller, 2016). Pri izdelkih lastnih blagovnih znamk je nakupno vedenje dodatno pogojeno z zaznavo trgovca kot nosilca znamke, kar pomeni, da se odločitev za izdelek pogosto prepleta z zaupanjem v trgovsko podjetje.

Slika 16: Dejavniki nakupnega vedenja potrošnikov



Vir 1: Božič Marolt, J., & Jereb, J., Kako se spreminja nakupno obnašanje Slovencev, 2006

Raziskave kažejo, da se vedenjski vzorci potrošnikov razlikujejo glede na vrsto izdelka, stopnjo vpletenosti v nakup in zaznano tveganje. Pri vsakodnevnih potrošnih dobrinah, kamor sodijo številni izdelki LBZ, je odločitev pogosto rutinska ali impulzivna, vendar kljub temu nanjo vplivajo dejavniki, kot so pretekle izkušnje, zaznana kakovost in cena (M. C. Cant, 2004). Čustva imajo pri tem pomembno vlogo, saj pozitivna izkušnja z izdelkom LBZ lahko vodi v ponovni nakup in dolgoročno zvestobo trgovcu. Teoretični modeli potrošniškega vedenja, razvrščajo dejavnike vpliva na nakupno vedenje v tri glavne skupine: individualne razlike, vplive okolja in psihološke procese (Kotler & Keller, 2016). Ta delitev omogoča celovit vpogled v razumevanje nakupnih odločitev potrošnikov, zlasti v kontekstu LBZ, kjer se prepletajo racionalni in čustveni elementi odločanja.

Individualni dejavniki vpliva na nakupno odločitev lastne blagovne znamke

Med individualnimi dejavniki imajo pomembno vlogo potrošnikov viri, kot so čas, razpoložljivi dohodek in sposobnost obdelave informacij. Potrošniki z omejenimi finančnimi viri pogosteje posegajo po izdelkih LBZ, saj ti omogočajo nižje izdatke ob primerljivi zaznani kakovosti (Kumar & Steenkamp, 2007a). Poleg tega imajo potrošniki z več izkušnjami in znanja o kategoriji izdelkov večjo verjetnost, da se bodo odločili za LBZ, saj zaznavajo manjše tveganje pri nakupu. Pomemben individualni dejavnik predstavljajo tudi stališča in motivacija. Pozitivno oblikovana stališča do LBZ zmanjšujejo zaznano tveganje in povečujejo pripravljenost za nakup. Motivacija izhaja iz nezadovoljenih potreb, pri čemer lahko LBZ učinkovito nagovorijo potrošnike z obljubo racionalnega nakupa, dobre vrednosti za denar ali skladnosti z njihovimi vrednotami, kot so trajnost in zdrav življenjski slog (Kotler & Keller, 2016). Osebnost, vrednote in življenjski slog dodatno vplivajo na nakupno vedenje. Potrošniki, ki dajejo prednost funkcionalnosti, racionalnosti in odgovorni porabi, pogosteje izbirajo izdelke LBZ, zlasti tiste iz specializiranih in trajnostno usmerjenih linij. Nasprotno pa potrošniki, ki večjo vrednost pripisujejo simboliki in prestižu blagovnih znamk, pogosteje posegajo po proizvajalčevih blagovnih znamkah (Kumar & Steenkamp, 2007b).

Vplivi okolja na nakup izdelkov lastne blagovne znamke

Med vplivi okolja ima ključno vlogo kultura, saj oblikuje vrednote, norme in pričakovanja potrošnikov. V okoljih, kjer prevladuje racionalna potrošnja in večja cenovna občutljivost, so LBZ bolj sprejete in pogosteje vključene v vsakodnevne nakupe. Raziskave kažejo, da so LBZ v evropskih državah v povprečju bolj uveljavljene kot v nekaterih azijskih državah, kjer potrošniki še vedno izkazujejo večjo zvestobo nacionalnim blagovnim znamkam (Sanjoy & Oded, 2001). Družbeni sloj in referenčne skupine prav tako pomembno vplivajo na nakupno odločitev. Priporočila družinskih članov, prijateljev ali spletnih ocen zmanjšujejo zaznano tveganje in povečujejo verjetnost nakupa izdelka LBZ. V sodobnem okolju imajo pomembno vlogo tudi digitalni vplivi, kot so spletne ocene, družbena omrežja in primerjalne platforme, ki potrošnikom omogočajo lažje vrednotenje razmerja med ceno in kakovostjo (NielsenIQ, 2024b). Situacijski dejavniki, kot so razporeditev izdelkov v trgovini, promocije in časovna stiska, dodatno vplivajo na nakupno vedenje. Trgovci lahko s strateškim pozicioniranjem LBZ na prodajnih policah ter z jasno komunikacijo vrednosti spodbudijo impulzivne nakupe in povečajo prodajo (Rodriguez-Canovas, 2016).

Psihološki procesi in odločanje za lastno blagovno znamko

Psihološki procesi vključujejo obdelavo informacij, učenje ter oblikovanje in spreminjanje stališč. Potrošniki so vsakodnevno izpostavljeni veliki količini informacij, zato imajo jasno oblikovana in preprosta sporočila LBZ pomembno vlogo pri zaznavanju kakovosti in zaupanja. Pretekle pozitivne izkušnje z izdelki LBZ vodijo v učenje in zmanjšujejo zaznano tveganje pri prihodnjih nakupih. Spreminjanje stališč do LBZ je rezultat dolgoročnega vlaganja trgovcev v kakovost, dizajn embalaže in komunikacijo blagovne znamke. Raziskave kažejo, da se z izboljšanjem zaznane kakovosti in konsistentnosti ponudbe povečuje tudi pripravljenost potrošnikov za nakup premijskih LBZ, kar potrjuje njihovo vse večjo konkurenčnost proizvajalčevim blagovnim znamkam (Ailawadi & Keller, 2004).

Splošna ekonomska situacija kot dejavnik nakupa lastne blagovne znamke

Splošna ekonomska situacija pomembno vpliva na nakupne navade potrošnikov, zlasti v obdobjih gospodarske negotovosti, inflacije ali upada kupne moči. V takšnih razmerah potrošniki pogosteje posegajo po izdelkih LBZ, saj ti omogočajo prihranek ob ohranjanju sprejemljive kakovosti (Beldona & Wysong, 2007). Študije potrjujejo, da se v času recesije povečuje delež prodaje LBZ v številnih kategorijah izdelkov. Novejše raziskave pa kažejo, da se potrošniki po izboljšanju ekonomskih razmer ne vračajo nujno k izključno proizvajalčevim blagovnim znamkam. Če so z izdelki LBZ zadovoljni, jih pogosto ohranijo v svoji nakupni košarici tudi v času gospodarske rasti, kar potrjuje dolgoročno spremembo percepcije kakovosti LBZ. To kaže, da ekonomska situacija deluje kot sprožilec prvega nakupa, medtem ko kakovost in izkušnja odločata o ponovnem nakupu (NielsenIQ, 2024b).

Cenovna politika in zaznana vrednost

Cena predstavlja enega ključnih dejavnikov pri odločanju za nakup izdelkov LBZ. Raziskave potrjujejo, da so potrošniki različno cenovno občutljivi, pri čemer bolj cenovno občutljivi potrošniki pogosteje izbirajo LBZ, zlasti v kategorijah osnovnih izdelkov. Velika cenovna razlika med izdelki LBZ in proizvajalčevimi blagovnimi znamkami povečuje verjetnost izbire LBZ, medtem ko se ob majhnih razlikah potrošniki pogosteje odločajo za uveljavljene znamke. Pomemben vidik cenovne politike je tudi razmerje med ceno in zaznano kakovostjo. Potrošniki, ki nižjo ceno povezujejo z nižjo kakovostjo, se redkeje odločajo za LBZ, vendar se ta percepcija z izboljšanjem kakovosti in komunikacije LBZ postopno zmanjšuje. Sodobne premijske LBZ tako vse pogosteje presegajo zgolj cenovno konkurenčnost in gradijo zaznano vrednost (NielsenIQ, 2025).

Kakovost izdelka kot ključni dejavnik odločitve

Kakovost izdelka je eden najpomembnejših dejavnikov pri nakupu LBZ, saj neposredno vpliva na zadovoljstvo potrošnika in verjetnost ponovnega nakupa. Raziskave potrjujejo, da višja zaznana kakovost LBZ povečuje zaupanje in zmanjšuje zaznano tveganje v primerjavi s proizvajalčevimi blagovnimi znamkami. Potrošniki so vse bolj pripravljeni izbrati kakovostne LBZ, tudi če so cenovno primerljive z blagovnimi znamkami. Kulturni dejavniki vplivajo na zaznavo kakovosti, saj se potrošniki v različnih okoljih različno odzivajo na trgovske znamke. Medtem ko so v zahodnih državah LBZ pogosto dojemane kot enakovredne alternativne znamke, v nekaterih drugih okoljih še vedno prevladuje večje zaupanje v proizvajalčeve blagovne znamke (Lupton et al., 2012).

Družbeno-demografski kazalniki

Družbeno-demografski dejavniki, kot so starost, dohodek in izobrazba, pomembno vplivajo na nakupno vedenje potrošnikov. Številne študije potrjujejo, da mlajši potrošniki in potrošniki srednjih let pogosteje posegajo po izdelkih LBZ, saj so bolj odprti za preizkušanje novih izdelkov in manj zvesti tradicionalnim blagovnim znamkam. Nasprotno pa starejši potrošniki pogosteje izkazujejo zvestobo uveljavljenim znamkam. Dohodek vpliva na pogostost nakupa LBZ, vendar ne enoznačno. Medtem ko potrošniki z nižjimi dohodki pogosteje izbirajo LBZ zaradi cenovne dostopnosti, raziskave kažejo, da tudi potrošniki s srednjimi in višjimi dohodki vse pogosteje posegajo po kakovostnih in specializiranih LBZ, zlasti zaradi racionalne presoje razmerja med ceno in kakovostjo. Izobrazba dodatno vpliva na zavedanje in razumevanje ponudbe LBZ, saj bolj izobraženi potrošniki pogosto sprejemajo bolj informirane in racionalne nakupne odločitve (Lupton et al., 2012).

Zaključek

Razvoj lastnih blagovnih znamk v trgovski panogi predstavlja pomemben strateški premik, ki se je v zadnjih desetletjih uveljavil kot odgovor trgovcev na zaostreno konkurenco, spremenjene nakupne navade potrošnikov in pritisk na zniževanje cen. Teoretični pregled literature je pokazal, da lastne blagovne znamke niso več zgolj cenovno ugodna alternativa proizvajalčevim blagovnim znamkam, temveč postajajo samostojne in prepoznavne znamke, ki pomembno vplivajo na oblikovanje prodajnih strategij trgovcev.

Na podlagi obravnavane teorije lahko jasno odgovorimo na teoretično raziskovalno vprašanje, da razvoj lastnih blagovnih znamk pomembno vpliva na prodajne strategije v trgovski panogi predvsem skozi prilagoditve cenovne politike, širitev in diferenciacijo asortimenta ter krepitev zvestobe potrošnikov. Trgovci z razvojem različnih generacij lastnih blagovnih znamk uspešno nagovarjajo raznolike segmente potrošnikov, od cenovno občutljivih do tistih, ki dajejo prednost kakovosti, zaupanju in vrednosti za denar.

Analiza dejavnikov nakupnega vedenja potrošnikov je pokazala, da na odločitev za nakup izdelkov lastne blagovne znamke ključno vplivajo splošna ekonomska situacija, cenovna politika, zaznana kakovost izdelkov ter družbeno-demografski kazalniki. V času gospodarskih negotovosti potrošniki pogosteje posegajo po izdelkih lastne blagovne znamke zaradi nižje cene, vendar sodobne raziskave kažejo, da se ob pozitivni izkušnji in zaznani primerljivi kakovosti zvestoba lastnim blagovnim znamkam ohranja tudi v obdobjih gospodarske rasti. To potrjuje, da cena ni več edini odločilni dejavnik, temveč se pomen kakovosti, podobe znamke in zaupanja v trgovca vse bolj povečuje. Teoretična spoznanja prav tako potrjujejo, da trgovci z razvojem lastnih blagovnih znamk dosegajo konkurenčno prednost, saj lahko bolj učinkovito nadzorujejo stroške, oblikujejo lastno cenovno in promocijsko politiko ter se razlikujejo od konkurence. Hkrati lastne blagovne znamke omogočajo večjo pogajalsko moč trgovcev v odnosu do dobaviteljev in prispevajo k dolgoročni stabilnosti poslovanja.

Na podlagi predstavljenega teoretičnega pregleda lahko zaključimo, da lastne blagovne znamke predstavljajo strateško pomemben element sodobne trgovine, ki bistveno vpliva tako na vedenje potrošnikov kot na prodajne strategije trgovcev. Razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na nakupno odločitev potrošnika, je zato ključno za uspešen razvoj in upravljanje lastnih blagovnih znamk ter za dolgoročno konkurenčnost trgovcev v dinamičnem tržnem okolju.

Viri in literatura:

1. Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*.
2. Beldona, S., & Wyson, S. (2007). Putting the "brand" back into store brands: An exploratory examination of store brands and brand personality. *Journal of Product & Brand Management*.
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
4. Kumar, N., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2007a). *Private label strategy*. Harvard Business School Press.
5. Kumar, N., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2007b). *Private Label Strategy: How to Meet Store Brand Challenge*. Harvard Business Review Press.
6. Lupton, R. A., Rawlinson, M., & Braunstein, L. A. (2012). Private label brands and consumer trust. *Journal of Consumer Marketing*.
7. M. C. Cant, M. C. C. (2004). *Customer Behaviour*. Juta Academic.
8. McKinsey & Company. (2024). A turning point for private brands: How retailers can seize the opportunity. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-turning-point-for-private-brands-how-retailers-can-seize-the-opportunity>
9. NielsenIQ. (2024a). Private Label Brand Growth: Key Innovations. <https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2024/private-label-innovations/>
10. NielsenIQ. (2024b). Private label: Growth, perception and future trends. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/private-label-growth-and-trends/>
11. NielsenIQ. (2025). NIQ's Global Report Reveals Challenges and Opportunities for Private Label and Branded Product Growth. <https://nielseniq.com/global/en/news-center/2025/niqs-global-report-reveals-challenges-and-opportunities-for-private-label-and-branded-product-growth/>
12. NielsenIQ. (2025). Private Label and Branded Products: A Changing Shelfscape. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2025/private-label-branded-shelfscape/>
13. Potočník, V. (2001). Trženje v trgovini. GV Založba.
14. Rodriguez-Canovas, A. (2016). Marketing mix effects on private label brand equity. *European Journal of Management and Business Economics*.
15. Sanjoy, G., & Oded, K. (2001). National brands versus private labels: Consumer perceptions and purchase behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
16. Tokinomo. (2023). Private label brands and sales increase strategies. <https://www.tokinomo.com/blog/private>

NIVES KOVAČIČ

Povzetek: V članku je obravnavan razvoj in upravljanje luksuznih turističnih doživetij s poudarkom na inovativnih fine dining konceptih. Namen članka je analizirati vlogo sodobnih gastronomskih konceptov pri ustvarjanju dodane vrednosti v luksuznem turizmu. Uporabljena je bila kvalitativna analiza strokovne in znanstvene literature ter izbranih primerov iz prakse. Ugotovitve članka kažejo, da imata intimnost in personalizacija ključno vlogo pri zaznavi luksuza ter pomemben potencial za nadaljnji razvoj tovrstnih doživetij.

Ključne besede: luksuzna turistična doživetja, fine dining, inovativna gastronomija, personalizacija.

RAZVOJ IN UPRAVLJANJE LUKSUZNIH TURISTIČNIH DOŽIVETIJ S POUDARKOM NA INOVATIVNIH FINE DINING KONCEPTIH

Uvod

Sodobni turizem se v zadnjih desetletjih vse bolj razvija v smeri doživljajskih doživetij, kjer osrednjo vlogo prevzema ustvarjanje nepozabnih in čustveno obarvanih izkušenj za goste. V skladu s teorijo ekonomije doživetij se vrednost turistične ponudbe ne ustvarja več zgolj skozi materialne elemente, temveč predvsem skozi subjektivno zaznano izkušnjo gosta, ki vključuje čustva, spomine, simbolni pomen in osebno vpletenost. V tem kontekstu se tudi luksuzni turizem vse manj opredeljuje skozi fizične kazalnike prestiža, kot so višja raven udobja ali ekskluzivnost storitev, in vse bolj skozi individualizirana, avtentična ter poglobljena doživetja, ki presegajo standardizirano ponudbo množičnega turizma.

Luksuz v sodobnem turizmu tako postaja predvsem izkustvena kategorija, pri kateri ima ključno vlogo doživljajska vrednost. Ta se oblikuje skozi celostno interakcijo med gostom in ponudnikom ter vključuje elemente personalizacije, intimnosti, občutka posebnosti in neposrednega odnosa. Upravljanje luksuznih turističnih doživetij zato zahteva drugačne pristope kot tradicionalni modeli upravljanja turističnih storitev, saj poudarek ni več zgolj na operativni učinkovitosti, temveč na načrtovanju in usmerjanju celotnega doživljajskega procesa.

Pomemben in vse bolj prepoznaven del sodobnih luksuznih turističnih doživetij predstavlja gastronomija, zlasti fine dining, ki se je iz spremljevalne dejavnosti razvila v samostojen motiv potovanja. Gastronomija v luksuznem turizmu ne pomeni več zgolj vrhunske kulinarične izvedbe, temveč celostno zasnovano doživetje, ki vključuje zgodbarjenje, estetsko dovršenost, interakcijo s kuharjem ali strežnim osebjem, trajnostno naravnost ter lokalno identiteto. Inovativni fine dining koncepti tako ustvarjajo simbolno in čustveno vrednost, ki presega potrebo po prehranjevanju in pomembno prispeva k diferenciaciji destinacij ter ponudnikov luksuznega turizma. Spreminjajoča se pričakovanja gostov predstavljajo za ponudnike luksuzne gastronomije pomemben izziv. Sodobni gostje vse pogosteje iščejo butična, personalizirana in avtentična gastronomska doživetja, ki temeljijo na neposrednem stiku, omejenem številu gostov in edinstveni zgodbi. Takšen premik zahteva od ponudnikov večjo stopnjo fleksibilnosti, inovativnosti in strateškega upravljanja doživetij, pri čemer postaja razumevanje zaznane doživljajske vrednosti ključno za dolgoročno konkurenčnost in lojalnost gostov. Kljub naraščajočemu pomenu luksuzne gastronomije pa ostaja vprašanje, kako so tovrstna doživetja dejansko zasnovana in upravljana ter kateri dejavniki imajo odločilen vpliv na to, da jih gost zazna kot luksuzna.

Iz navedene problematike izhaja raziskovalna nit članka, ki se osredotoča na razumevanje povezave med razvojem inovativnih fine dining konceptov in upravljanjem luksuznih turističnih doživetij. Namen članka je analizirati razvoj in upravljanje luksuznih turističnih doživetij s poudarkom na inovativnih fine dining konceptih ter opredeliti ključne dejavnike, ki vplivajo na zaznano doživljajsko vrednost teh doživetij.

Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč in zaznanih raziskovalnih vrzeli članek odgovarja na naslednje raziskovalno vprašanje: Kako se luksuzna gastronomska doživetja v sodobnem turizmu razvijajo in upravlajo ter kateri dejavniki najpomembneje vplivajo na zaznano doživljajsko vrednost inovativnih fine dining konceptov?

Članek temelji na kvalitativni analizi strokovne in znanstvene literature ter izbranih primerov iz prakse, zaključek pa podaja sintezo ključnih ugotovitev in usmeritve za nadaljnji razvoj upravljanja luksuznih gastronomskih doživetij v sodobnem turizmu.

Teoretična izhodišča razvoja luksuznih turističnih doživetij

Sodobni luksuzni turizem se vse bolj razvija v smeri izkustvenega doživetja, kjer vrednost ni več primarno vezana na materialne elemente, temveč na edinstvenost, čustveno doživljanje in osebni pomen izkušnje. Gostje v luksuznem segmentu iščejo doživetja, ki so neponovljiva, personalizirana in vsebinsko poglobljena, kar potrjuje tudi sodobna teorija izkustvene ekonomije, ki poudarja, da izkušnja postaja osrednji vir dodane vrednosti turističnih produktov (Pine II & Gilmore, 1998).

Na področju gastronomije se ta premik odraža v razvoju inovativnih fine dining konceptov, ki presegajo tradicionalno razumevanje restavracije kot prostora za prehranjevanje. Fine dining se vse pogosteje oblikuje kot celostno doživetje, ki vključuje ambient, dramaturgijo, zgodbo in aktivno vključenost gosta. Raziskave kažejo, da so prav multi-senzoričnost, simbolika in personalizacija ključni dejavniki zaznane luksuzne vrednosti v sodobni gastronomiji (Purnami & Setyawan, 2024).

Zelo zanimivo je, kako lahko s preprosto hrano in prostorom, a z izjemno zgodbo in čutom za gosta ustvariš nepozabno energijo ter s tem očaraš goste. Gostje se na podlagi tega radi vračajo in se še večkrat prepustijo celostnemu razvijanju.

Izjemen primer takšnega pristopa predstavlja restavracija Alchemist v Københavnu, ki gastronomijo združuje z umetnostjo, tehnologijo in družbenimi temami. Doživetje v restavraciji je zasnovano kot večurni performans, v katerem jedi niso zgolj kulinarčni izdelki, temveč nosilci sporočil in čustvenih odzivov. Takšen koncept potrjuje ugotovitve sodobnih študij, da inovativni fine dining koncepti delujejo kot platforme za ustvarjanje globokih in reflektivnih luksuznih izkušenj (Kiatkawsin & Sutherland, 2020).

Gostje iz te restavracije odidejo napolnjeni z luksuzom, prestižem in kulinarčno fantazijo. Marsikatera restavracija tudi pri nas želi slediti temu trendu, ga poosebiti in ljudem pokazati, da je lahko preprosta restavracija prav tako luksuzna in nepozabna. Je pa res, da takšna doživetja zahtevajo veliko vztrajnosti, potrpljenja in dinamičnega dela. Ponudba mora ves čas vključevati nek show, vedno morajo ponuditi nekaj novega in nekaj bolj zanimivega kot nazadnje. Uporabljajo neverjetne pripomočke, živila in včasih s tem gosta stisnejo v kot ter tako preizkušajo njegovo mentalno pripravljenost na premagovanje izzivov ter strahov.

Pomemben del razvoja luksuznih gastronomskih doživetij predstavlja tudi njihovo upravljanje, ki mora biti usmerjeno v celostno oblikovanje izkušnje in ne zgolj v operativno učinkovitost. V praksi to pomeni skrbno načrtovanje poteka doživetja, omejeno število gostov ter dosledno zagotavljanje visoke kakovosti storitve. Na podlagi lastne profesionalne izkušnje pri oblikovanju koncepta restavracije v dnevni sobi lahko ugotovim, da gostje kot največjo vrednost doživetja pogosto izpostavijo intimnost prostora, neposreden stik z gostiteljem in prilagoditev poteka večerje njihovim željam. Prav osebni pristop in občutek ekskluzivnosti bistveno povečata zaznano vrednost doživetja, tudi brez klasičnih simbolov luksuza.

Analiza teoretičnih izhodišč, sodobnih praks in lastne izkušnje kaže, da inovativni fine dining koncepti predstavljajo pomemben razvojni potencial luksuznega turizma. Njihova konkurenčna prednost temelji na ustvarjanju poglobljenih, avtentičnih in personaliziranih doživetij, ki odgovarjajo na sodobna pričakovanja gostov v luksuznem segmentu.

Inovativni fine dining koncepti v luksuznem turizmu

Inovativni fine dining koncepti v luksuznem turizmu se razvijajo kot odgovor na spremenjena pričakovanja gostov, ki vse bolj cenijo personalizirane, intimne in avtentične izkušnje. Sodobni gostje luksuzne gastronomije ne iščejo zgolj tehnično dovršene kulinarike, temveč celostno doživetje. Raziskave kažejo, da inovativnost v fine dining ponudbi pomembno vpliva na zaznano vrednost doživetja ter na oblikovanje nepozabnih izkušenj, ki jih gostje povezujejo nečim kar je nepozabno in vrhunsko (Ellis et al., 2018).

Eden ključnih elementov inovativnih fine dining konceptov je intimnost, ki se pogosto izraža v manjšem številu gostov, odprtih kuhinjah ali neposredni interakciji med ustvarjalcem kulinaričnega doživetja in gosti. Takšen pristop omogoča večjo osebno vključenost gosta ter krepi občutek ekskluzivnosti. Intimnost prostora in odnosa prispeva k ustvarjanju zaupanja ter pogloblja čustveno komponento doživetja, kar je značilno za sodobno razumevanje luksuza (Liu et al., 2022).

Omejen prostor, omejeno število gostov in dogovorjena ponudba, gostom zagotovi sproščenost, mirnost in domačnost. Večkrat moramo omeniti besedno frazo »Počutite se kot doma«. S tem mu dajemo tudi občutek, da nam lahko zaupa ter da lahko počne stvari, ki jih načeloma pred gosti v množici sredi restavracije zagotovo ne bi.

Pomemben vidik inovativnih fine dining konceptov je tudi personalizacija, ki omogoča prilagajanje doživetja individualnim željam in pričakovanjem gostov. Personalizacija se lahko izraža v prilagoditvi menija, ki je v naprej dogovorjen, načinu strežbe, komunikaciji ali vključevanju gostov v sam proces ustvarjanja kulinarične izkušnje. Študije potrjujejo, da personalizirane gastronomske izkušnje povečujejo

zaznano kakovost storitve in prispevajo k večji lojalnosti gostov, kar je posebej pomembno v segmentu luksuznega turizma (Wiedmann et al., 2018).

Poleg intimnosti in personalizacije inovativni fine dining koncepti temeljijo tudi na zgodbarjenju, ki povezuje kulinariko z identiteto prostora, lokalnim okoljem in vizijo ponudnika. Zgodba daje doživetju pomen in kontekst ter gostu omogoča globlje razumevanje izkušnje. Raziskave poudarjajo, da zgodbarjenje pomembno prispeva k ustvarjanju izjemnih turističnih doživetij, saj povečuje čustveno vpletenost gostov in krepi spominsko vrednost izkušnje (Mossberg, 2008).

Inovativni fine dining koncepti se vse pogosteje povezujejo tudi s trajnostnimi pristopi in lokalno usmerjenostjo. Uporaba lokalnih sestavin, sodelovanje z lokalnimi proizvajalci ter poudarek na odgovornem ravnanju z viri prispevajo k avtentičnosti doživetja in pozitivni percepciji ponudnika. Takšni pristopi ne predstavljajo le etične izbire, temveč postajajo pomemben element konkurenčnosti v luksuznem turizmu, kjer gostje vse bolj vrednotijo trajnostno naravnane ponudnike (Hjalager & Richards, 2020).

Inovativni fine dining koncepti tako predstavljajo pomemben strateški element razvoja luksuznih turističnih doživetij. S poudarkom na intimnosti, personalizaciji, zgodbarjenju in trajnosti omogočajo oblikovanje edinstvenih, butičnih izkušenj, ki presegajo klasične gastronomske modele. Prav takšni koncepti ustvarjajo trdno osnovo za dolgoročno uspešno upravljanje luksuznih turističnih doživetij in predstavljajo pomemben most med teoretičnimi izhodišči in primeri iz prakse.

Primer butičnega fine dining koncepta v intimnem prostoru – restavracija v dnevni sobi

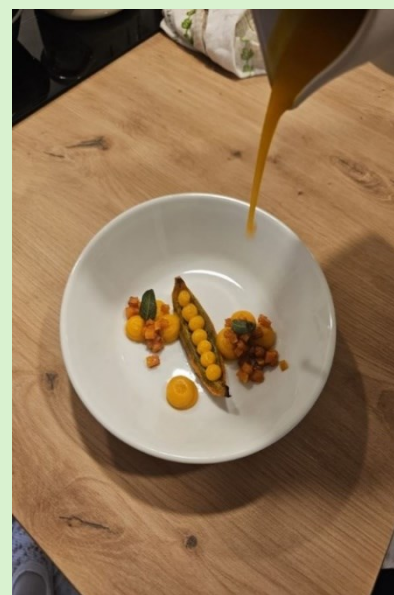
Sama po naročilu izvajam tudi kulinarčne delavnice v dnevni sobi pri meni ali na domu gostov. Restavracija v dnevni sobi predstavlja butični fine dining koncept, ki temelji na intimnem prostoru, omejenem številu gostov in osebnem pristopu k oblikovanju gastronskega doživetja. Koncept izhaja iz ideje, da luksuz v sodobni gastronomiji ni nujno povezan z razkošno infrastrukturo, temveč z avtentičnostjo, neposrednim stikom z gostom in prilagoditvijo izkušnje posamezniku. Prostor, ki je sicer namenjen zasebni rabi, se v času izvedbe doživetja preoblikuje v ekskluziven gastronski ambient.



Slika 19: Inovativna postrežba



Slika 18: Inovativen prostor



Slika 17: Inovativna postavitev jedi

Osnovna značilnost koncepta je omejeno število gostov, kar omogoča popoln nadzor nad potekom večerje ter visoko stopnjo personalizacije. Meni je vnaprej dogovorjen in prilagojen željam gostov, kar zmanjšuje operativno kompleksnost in hkrati povečuje kakovost izvedbe. Gostje so skozi celoten potek večera v neposrednem stiku z gostiteljem, kar omogoča sproščeno komunikacijo, razlago jedi in vključevanje zgodb, povezanih s sestavinami, navdihom in načinom priprave.

Intimnost prostora pomembno vpliva na vzdušje in zaznano vrednost doživetja. Gostje se v takšnem okolju lažje sprostijo, se počutijo sprejete in bolj odprto sodelujejo v izkušnji. Občutek domačnosti, ki ga omogoča znano okolje dnevne sobe, ustvarja zaupanje ter spodbuja

pristnejše doživljanje kulinaričnega procesa. Prav ta kombinacija domačnosti in ekskluzivnosti se v praksi izkazuje kot eden ključnih elementov znanega luksuza.

Koncept restavracije v dnevni sobi omogoča tudi večjo fleksibilnost pri oblikovanju dramaturgije večerje. Ker ni pritiska klasičnega restavracijskega okolja, se lahko večer razvija dinamično, z vključevanjem pogovorov, predstavitev jedi in spontanih interakcij. Takšen potek večera omogoča ustvarjanje edinstvene energije, ki jo gostje pogosto izpostavijo kot razlog za nepozabno izkušnjo in ponovne obiske. Gostje lahko na željo jedo z rokami, se spopadajo z večerjo v temi ali svetlobnimi efekti itd.

Primer restavracije v dnevni sobi potrjuje teoretična izhodišča sodobnega luksuznega turizma, da so intimnost, personalizacija in avtentičnost ključni dejavniki zaznane vrednosti doživetja. Hkrati predstavlja zanimivo razvojno priložnost za manjše, butične ponudnike, zlasti v slovenskem prostoru, kjer lahko omejen obseg in osebni pristop predstavljata pomembno konkurenčno prednost v luksuznem segmentu.

Predstavljena teoretična izhodišča in primer iz prakse kažejo, da se sodobni inovativni fine dining koncepti razvijajo v smeri intimnih, personaliziranih in avtentičnih doživetij, kjer ima osebni pristop ključno vlogo pri zaznani luksuzni vrednosti. Primer restavracije v dnevni sobi potrjuje, da je mogoče luksuzna gastronomska doživetja uspešno oblikovati tudi izven klasičnih restavracijskih okolij, pri čemer se teorija in praksa v veliki meri dopolnjujeta. Na tej podlagi se v nadaljevanju osredotočamo na razpravo o ključnih ugotovitvah in njihovem pomenu za nadaljnji razvoj luksuznega turizma.

Raziskava in interpretacija ugotovitev

Raziskava temelji na kvalitativni analizi teoretičnih izhodišč in primerov iz prakse, s poudarkom na razumevanju zaznane vrednosti luksuznih gastronomskih doživetij. Namen raziskave je ugotoviti, kateri elementi inovativnih fine dining konceptov imajo ključno vlogo pri oblikovanju celostne izkušnje in kako se ti elementi udeležujejo v praksi.

Na podlagi pregleda literature in analize primera restavracije v dnevni sobi so bile ugotovitve razvrščene v več vsebinskih sklopov, ki omogočajo sistematično interpretacijo raziskovalnih rezultatov.

Intimnost kot ključni dejavnik zaznane luksuzne vrednosti

Ena osrednjih ugotovitev raziskave je pomen intimnosti prostora in odnosa med gostom in ponudnikom. Teoretična izhodišča poudarjajo, da sodobni luksuz temelji na čustvenem doživljanju in osebni pomenu izkušnje, kar se v praksi potrjuje skozi omejeno število gostov in neposreden stik z gostiteljem. Analiza primera iz prakse kaže, da intimno okolje omogoča večjo sproščenost gostov, kar pogloblja njihovo vključenost v doživetje in povečuje zaznano vrednost izkušnje. Intimnost se tako ne kaže zgolj kot prostorska značilnost, temveč kot strateški element upravljanja luksuznega doživetja.

Personalizacija in fleksibilnost doživetja

Drugi pomemben sklop ugotovitev se nanaša na personalizacijo in prilagodljivost fine dining doživetja. Raziskava potrjuje, da personalizacija, ki se izraža v prilagoditvi menija, poteka večerje in komunikacije z gosti, bistveno vpliva na zaznano kakovost storitve. V praksi se je pokazalo, da vnaprej dogovorjena ponudba in fleksibilen potek večera omogočata bolj poglobljeno interakcijo z gosti ter ustvarjanje občutka ekskluzivnosti. Personalizacija se v tem kontekstu ne nanaša zgolj na individualne preference, temveč na celostno prilagoditev doživetja posamezni skupini gostov.

Vloga zgodbarjenja in dramaturgije večerje

Raziskava je pokazala, da ima zgodbarjenje pomembno vlogo pri oblikovanju nepozabnih gastronomskih doživetij. Teoretična izhodišča poudarjajo pomen narativa pri ustvarjanju čustvene povezanosti z izkušnjo, kar se v praksi potrjuje skozi razlago jedi, predstavitev sestavin in vključevanje osebnih zgodb v potek večerje. Dramaturgija večera omogoča, da doživetje preseže zgolj zaporedje jedi in se razvije v celostno izkušnjo, ki ima jasen začetek, vrhunec in zaključek. Takšen pristop povečuje spominsko vrednost doživetja in prispeva k njegovi zaznani edinstvenosti.

Upravljavski vidik luksuznih gastronomskih doživetij

Pomemben del raziskave se nanaša tudi na upravljavski vidik inovativnih fine dining konceptov. Analiza primera iz prakse kaže, da uspešno upravljanje tovrstnih doživetij zahteva natančno načrtovanje, visoko stopnjo prisotnosti gostitelja in stalno prilagajanje dinamiki skupine. Čeprav takšni koncepti prinašajo večjo časovno in čustveno obremenitev za ponudnika, se v praksi izkazujejo kot učinkoviti pri ustvarjanju visoke zaznane vrednosti in lojalnosti gostov. Upravljanje luksuznih doživetij tako presega klasične operativne naloge in vključuje tudi čustveno delo ter skrb za celostno izkušnjo gosta.

Povezava med teorijo in prakso

Rezultati kvalitativne raziskave kažejo visoko stopnjo skladnosti med teoretičnimi izhodišči in ugotovitvami iz prakse. Elementi, ki jih literatura izpostavlja kot ključne za sodobna luksuzna doživetja – intimnost, personalizacija, multi-senzoričnost in čustvena vključenost – se v analiziranem primeru potrjujejo kot osrednji dejavniki zaznane vrednosti. Raziskava potrjuje, da inovativni fine dining koncepti uspešno povezujejo teorijo izkustvenega luksuza s praktično izvedbo gastronomskih doživetij.

Ugotovitve

Na podlagi izvedene kvalitativne raziskave, ki je vključevala analizo teoretičnih izhodišč ter primer iz prakse butičnega fine dining koncepta, je mogoče oblikovati več ključnih ugotovitev glede razvoja in upravljanja luksuznih gastronomskih doživetij v sodobnem turizmu.

Prva pomembna ugotovitev je, da se luksuzna turistična doživetja vse manj opredeljujejo skozi materialne elemente in vse bolj skozi celostno izkušnjo, ki temelji na čustvenem doživljanju, osebnem pristopu in zaznani edinstvenosti. Analiza literature in prakse kaže, da gostje luksuzne gastronomije največjo vrednost pripisujejo intimnosti, neposrednemu stiku z gostiteljem in občutku ekskluzivnosti, ki izhaja iz prilagojenega doživetja. Luksuz se tako oblikuje kot subjektivna kategorija, ki je tesno povezana z doživljajsko vrednostjo in ne nujno z razkošjem prostora ali kompleksnostjo ponudbe.

Druga ugotovitev se nanaša na vlogo inovativnih fine dining konceptov kot pomembnega razvojnega dejavnika luksuznega turizma. Raziskava potrjuje, da sodobni fine dining presega tradicionalno vlogo restavracije in se razvija v smeri performativnega, veččutnega in narativno zasnovanega doživetja. Inovativnost se v tem kontekstu ne izraža zgolj skozi kulinarčne tehnike, temveč tudi skozi način upravljanja izkušnje, dramaturgijo večera ter aktivno vključevanje gostov v potek doživetja.

Zelo poudarjeno je tudi, da personalizacija predstavlja enega ključnih elementov zaznane luksuzne vrednosti. V praksi se je pokazalo, da vnaprej dogovorjena ponudba, prilagoditev menija in fleksibilnost poteka večerje pomembno vplivajo na zadovoljstvo gostov. Personalizacija ne pomeni zgolj prilagajanja individualnim prehranskim željam, temveč tudi oblikovanje vzdušja in odnosa, ki gostu omogoča občutek posebne obravnave in vključenosti v doživetje. Da mu npr. pripravimo copate v katere se obuje ko pride, da mu nastavimo tematsko glasbo, itd.

Ugotovitve raziskave potrjujejo tudi pomen upravljalškega vidika luksuznih gastronomskih doživetij. Uspešno upravljanje tovrstnih konceptov zahteva visoko stopnjo prisotnosti ponudnika, natančno načrtovanje poteka doživetja ter sposobnost prilagajanja dinamiki skupine. Čeprav takšen pristop zahteva večjo časovno in čustveno angažiranost, se v praksi izkazuje kot učinkovit pri ustvarjanju lojalnosti gostov in pozitivne podobe ponudnika.

Na podlagi primerjave teorije in prakse je mogoče ugotoviti, da inovativni fine dining koncepti predstavljajo pomembno razvojno priložnost tudi za slovenski turistični prostor. Omejen obseg, lokalna identiteta in osebni pristop, ki so značilni za butične koncepte, se izkazujejo kot konkurenčna prednost v segmentu luksuznega turizma. Takšni koncepti omogočajo razvoj trajnostnih in avtentičnih gastronomskih doživetij, ki so skladna s sodobnimi pričakovanji gostov.

Torej ugotovitve jasno nakazujejo na to, da je potrebno mnogo dejavnikov, da lahko govorimo o luksuzu ali prestižu. V zadnjem času se ta zadeva močno razvija in tudi povečuje. Množična lokalnost, butičnost, umirjenost in povezanost z naravo.

Zaključek

Raziskava ima določene omejitve, saj temelji na kvalitativni analizi strokovne in znanstvene literature ter enem izbranim primeru iz prakse, kar omejuje možnost posploševanja ugotovitev. Kljub temu ugotovitve ponujajo relevanten vpogled v sodobne trende razvoja luksuzne gastronomije in potrjujejo pomen butičnih, avtentičnih in trajnostno naravnanih konceptov v luksuznem turizmu.

Na podlagi ugotovitev lahko sklenem, da inovativni fine dining koncepti predstavljajo pomembno razvojno priložnost tudi za slovenski turistični prostor. Nadaljnje raziskave bi se lahko usmerile v vključitev več primerov iz prakse ali v kvantitativno preverjanje zaznane vrednosti tovrstnih doživetij z vidika gostov, kar bi omogočilo še poglobljeno razumevanje vloge luksuzne gastronomije v razvoju sodobnega turizma.

V članku sem obravnavala razvoj in upravljanje luksuznih turističnih doživetij s poudarkom na inovativnih fine dining konceptih. Izhajala sem iz sodobnih teoretičnih izhodišč izkustvenega luksuza in doživljajske ekonomije, ki luksuz opredeljujejo kot subjektivno zaznano izkušnjo, oblikovano skozi čustva, personalizacijo in avtentičnost, ter jih soočila z ugotovitvami iz izbranih primerov iz prakse. Namen raziskave je bil preučiti, kako se luksuzna gastronomska doživetja razvijajo v sodobnem turizmu ter kateri dejavniki vplivajo na zaznano vrednost teh doživetij.

Raziskovalno vprašanje članka se je glasilo, kako se luksuzna gastronomska doživetja razvijajo in upravljajo v sodobnem turizmu ter kateri dejavniki vplivajo na zaznano vrednost teh doživetij. Na podlagi izvedene kvalitativne raziskave lahko ugotovim, da se luksuzna gastronomska doživetja razvijajo v smeri intimnih, personaliziranih in izkustveno zasnovanih konceptov, kar je skladno s teoretičnimi izhodišči izkustvenega turizma. Ključno vlogo pri tem imajo osebni pristop ponudnika, čustvena vključenost gostov ter celostno upravljanje doživetja, ki presega zgolj operativno raven storitve in je usmerjeno v ustvarjanje celostne doživljajske vrednosti.

Primerjava teoretičnih izhodišč in ugotovitev iz prakse je pokazala, da inovativni fine dining koncepti v veliki meri uresničujejo temeljna načela doživljajske ekonomije. Intimnost prostora, visoka stopnja personalizacije ponudbe, premišljeno zgodbarjenje ter aktivna vključenost gostov se potrjujejo kot osrednji dejavniki zaznane luksuzne vrednosti. Analizirani primer restavracije v dnevni sobi dodatno potrjuje teoretične ugotovitve, da luksuz ni nujno vezan na klasična restavracijska okolja, temveč na kakovost odnosa med ponudnikom in gostom, omejen obseg ter občutek edinstvenosti doživetja.

Raziskava temelji na kvalitativni analizi strokovne in znanstvene literature ter enem izbranim primeru iz prakse, kar nam ne dovoljuje takojšnjega zaključevanja ugotovitev. Kljub temu rezultati raziskave ponujajo relevanten vpogled v sodobne trende razvoja luksuzne gastronomije in potrjujejo teoretična spoznanja o pomenu butičnih, avtentičnih in trajnostno naravnanih konceptov v luksuznem turizmu.

Na podlagi ugotovitev lahko sklenem, da inovativni fine dining koncepti predstavljajo pomembno razvojno priložnost tudi za slovenski turistični prostor, zlasti v kontekstu razvoja manjših, butičnih in izkustveno usmerjenih turističnih produktov. Nadaljnje raziskave bi se lahko usmerile v vključitev več primerov iz prakse ali v kvantitativno preverjanje zaznane doživljajske vrednosti z vidika gostov, kar bi omogočilo še poglobljeno razumevanje vloge luksuzne gastronomije v razvoju sodobnega turizma.

Viri, literatura in opombe:

1. Ellis, A., Park, E., Kim, S., & Yeoman, I. (2018). What is food tourism? *Tourism Management*, 68, 250–263.
2. Gačnik, A. (2012). Gastronomy heritage as a source of development for gastronomy tourism and as a means of increasing Slovenia's tourism visibility. *Academica Turistica – Tourism and Innovation Journal*, 5(2), 39–60.
3. Hjalager, A.-M., & Richards, G. (2020). *Gastronomy and tourism: A global perspective*. Routledge.
4. Kiatkawsin, K., & Sutherland, I. (2020). Examining luxury restaurant dining experience towards sustainable reputation of the Michelin restaurant guide. *Sustainability*, 12(5), 2134.
5. Kovačič, N. (2026). Restavracija v dnevni sobi: Butični fine dining koncept in izvedba gastronomskih doživetij [Neobjavljeno gradivo].
6. Liu, L., Fang, Q., Zhang, C., & Hu, B. (2022). Is it worth it? How Michelin-starred restaurants impact diners' luxury perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
7. Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195–210.
8. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
9. Purnami, L. N., & Setyawan, A. (2024). Experiential value and luxury perception in fine dining restaurants. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*.
10. Wiedmann, K.-P., Labenz, F., & Hennigs, N. (2018). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing*, 35(9), 625–645.

NINA KOVAČ

Povzetek: Prispevek obravnava problem sezonskosti turizma na gorski turistični destinaciji Velika planina, ki pomembno vpliva na stabilnost turistične ponudbe, prihodkov in trajnostni razvoj območja. Namen članka je analizirati sezonskost kot strateški razvojni izziv ter predstaviti možnosti za spodbujanje izvensezonskega turizma. Uporabljena je deskriptivna metoda s pregledom strokovne literature in analizo značilnosti destinacije. Ugotovitve kažejo, da ima Velika planina velik potencial za razvoj trajnostno naravnane celoletne turistične ponudbe, ki temelji na avtentičnosti prostora, manjših doživljajskih produktih in sodelovanju lokalnih deležnikov.

Ključne besede: sezonskost turizma, izvensezonski turizem, Velika planina, trajnostni turizem

STRATEGIJE ZA POVEČANJE IZVENSEZONSK.EGA TURIZMA NA VELIKI PLANINI

Uvod

Turizem predstavlja enega ključnih dejavnikov gospodarskega, družbenega in prostorskega razvoja številnih destinacij, saj ustvarja delovna mesta, spodbuja lokalno podjetništvo ter prispeva k prepoznavnosti območij na nacionalni in mednarodni ravni (*International Tourism Highlights, 2019 Edition*, 2019). Kljub številnim pozitivnim učinkom pa se turistične destinacije vse pogosteje soočajo z izzivi, povezanimi z neenakomerno porazdelitvijo turističnega povpraševanja skozi leto, kar se kaže v pojavu sezonskosti turizma.

Sezonskost turizma je pojav, pri katerem se turistični tokovi koncentrirajo v omejenem časovnem obdobju, najpogosteje v času ugodnih vremenskih razmer, šolskih počitnic in dopustov. Takšna koncentracija obiska povzroča številne negativne posledice, med katerimi izstopajo preobremenjenost destinacij v času glavne sezone, slabša izraba turistične infrastrukture v izvensezonskem obdobju, nestabilnost prihodkov ter negotovost zaposlovanja v turizmu (Butler, 2001a). Z vidika trajnostnega razvoja destinacij sezonskost predstavlja pomemben strateški in upravljavski izziv, saj dolgoročno vpliva na okoljsko, družbeno in ekonomsko ravnovesje prostora.

Gorske turistične destinacije so pri tem še posebej izpostavljene, saj je njihov turistični obisk pogosto odvisen od vremenskih razmer, dostopnosti ter sezonskih aktivnosti. V takšnem okolju postaja razvoj izvensezonskega turizma ena ključnih usmeritev sodobnega destinacijskega menedžmenta. Izvensezonski turizem ne pomeni zgolj povečevanja števila obiskovalcev v obdobjih nižjega povpraševanja, temveč predvsem razvoj kakovostnih, trajnostno naravnanih turističnih produktov z višjo dodano vrednostjo, ki temeljijo na avtentičnosti prostora in manjšem vplivu na okolje (*UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition*, 2018).

Velika planina sodi med najbolj prepoznavne gorske turistične destinacije v Sloveniji, znana po edinstveni pastirski dediščini, tradicionalni arhitekturi in ohranjeni kulturni krajini. Kljub izjemnemu turističnemu potencialu je obisk destinacije izrazito sezonsko pogojen, z največjim številom obiskovalcev v poletnih mesecih. Takšna sezonska koncentracija obiska omejuje možnosti za stabilen razvoj destinacije, povečuje pritisk na okolje v času glavne sezone ter hkrati pušča pomemben razvojni potencial izven glavnih turističnih obdobj neizkoriščen.

Namen prispevka je analizirati sezonskost turizma na Veliki planini kot strateški razvojni izziv ter preučiti možnosti za povečanje izvensezonskega turizma z vidika trajnostnega in dolgoročnega razvoja destinacije. Prispevek temelji na pregledu strokovne literature s področja sezonskosti turizma, trajnostnega razvoja in gorskih turističnih destinacij ter na analizi značilnosti Velike planine kot turistične destinacije.

Raziskovalno vprašanje, ki ga prispevek obravnava je:

Kako lahko razvoj izvensezonskih turističnih produktov prispeva k zmanjševanju sezonskosti turizma na Veliki planini ob hkratnem ohranjanju naravne in kulturne dediščine?

Sezonskost turizma kot teoretični koncept

Sezonskost turizma predstavlja enega temeljnih strukturnih izzivov sodobnega turizma, saj vpliva na prostorsko, časovno in vsebinsko razporeditev turističnega povpraševanja. Gre za pojav, pri katerem se turistični obiski koncentrirajo v določenih obdobjih leta, medtem ko so v preostalem času bistveno nižji ali celo zanemarljivi. Sezonskost je praviloma posledica kombinacije naravnih dejavnikov, družbenih

navad ter institucionalnih in ekonomskih okvirov, kot so podnebne razmere, šolske počitnice, dopustniški vzorci in dostopnost destinacije (Butler, 2001b)

V strokovni literaturi je sezonskost pogosto opredeljena kot ponavljajoč se vzorec nihanj turističnega povpraševanja, ki se pojavlja v enakih časovnih obdobjih vsako leto. Takšna nihanja vplivajo na učinkovitost delovanja turističnih sistemov ter predstavljajo pomembno oviro za stabilen in dolgoročno vzdržen razvoj destinacij (Koenig-Lewis & Bischoff, 2005). Z vidika destinacijskega menedžmenta sezonskost pomeni neenakomerno izrabo turistične infrastrukture, nihanja v prihodkih ter povečano negotovost zaposlovanja v turizmu.

Posebej izrazita je sezonskost v gorskih turističnih destinacijah, kjer je obisk pogosto vezan na specifične letne čase in aktivnosti, kot so poletno pohodništvo ali zimski športi. Takšne destinacije so še dodatno izpostavljene vplivom podnebnih sprememb, ki povečujejo negotovost snežnih razmer in skrajšujejo trajanje tradicionalnih sezon (Bausch & Gartner, 2020). Posledično postaja upravljanje sezonskosti ena ključnih strateških nalog upravljavcev gorskih destinacij.

Negativni učinki sezonskosti se odražajo na več ravneh. Na ekonomski ravni sezonskost povzroča nestabilnost prihodkov, nizko donosnost naložb in oteženo dolgoročno načrtovanje poslovanja. Na družbeni ravni vpliva na kakovost delovnih mest, saj so ta pogosto sezonska, slabše plačana in manj varna. Na okoljski ravni pa sezonskost prispeva k preobremenjenosti prostora v času glavne sezone ter slabši skrbi za okolje v obdobjih intenzivnega obiska (UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition, 2018).

Zaradi navedenih izzivov se v sodobni teoriji turizma vse več pozornosti posveča oblikovanju strategij za zmanjševanje sezonskosti. Glavni cilj teh strategij ni popolna enakomernost obiska skozi vse leto, temveč uravnoteženje turističnih tokov in spodbujanje alternativnih oblik turizma, ki omogočajo boljšo izrabo obstoječih kapacitet v izvensezonskih obdobjih. Pri tem ima posebno vlogo razvoj izvensezonskega turizma, ki temelji na trajnostnih, avtentičnih in vsebinsko bogatih turističnih produktih, s čimer se povečuje kakovost ponudbe in spodbuja trajnostni razvoj destinacij.

V kontekstu gorskih destinacij se izvensezonski turizem pogosto povezuje z razvojem doživljajskih, izobraževalnih, kulturnih in kulinaričnih produktov, ki niso neposredno odvisni od vremenskih razmer ali množičnega obiska. Takšen pristop omogoča zmanjševanje pritiskov na okolje v času glavne sezone ter hkrati prispeva k večji ekonomski in družbeni stabilnosti lokalnega okolja. Razumevanje sezonskosti kot strukturnega pojava je zato ključno izhodišče za oblikovanje učinkovitih razvojnih strategij tudi v primeru Velike planine.

Izvensezonski turizem kot strategija trajnostnega razvoja destinacij

Izvensezonski turizem se v sodobni teoriji in praksi vse pogosteje obravnava kot ena ključnih strategij za obvladovanje sezonskosti in zagotavljanje trajnostnega razvoja turističnih destinacij. Njegov osnovni namen ni zgolj povečanje števila obiskovalcev v obdobjih nižjega povpraševanja, temveč predvsem preusmerjanje pozornosti z množičnega turizma na kakovostno, vsebinsko bogato in trajnostno naravnano ponudbo (UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition, 2018).

Z vidika trajnostnega razvoja izvensezonski turizem prispeva k bolj uravnoteženi rabi prostora in virov, saj zmanjšuje pritiske na okolje v času glavne sezone in omogoča bolj enakomerno izrabo turistične infrastrukture skozi vse leto. Hkrati pozitivno vpliva na lokalno skupnost, saj prispeva k stabilnejšemu zaposlovanju, razvoju lokalnega podjetništva ter večji vključenosti lokalnih deležnikov v oblikovanje turistične ponudbe (Bramwell & Lane, 2011; Hall & Lew, 2009).

Pomemben vidik izvensezonskega turizma je razvoj turističnih produktov z višjo dodano vrednostjo, ki temeljijo na avtentičnosti prostora, kulturni dediščini in lokalnih posebnostih. Takšni produkti so pogosto namenjeni manjšim ciljnim skupinam, ki iščejo poglobljena doživetja, mirnejše okolje in pristnejši stik z destinacijo. Izvensezonski turizem tako prispeva k prehodu od količinskega k kakovostnemu razvoju turizma, kar je eden osrednjih ciljev trajnostnega destinacijskega menedžmenta.

V gorskih turističnih destinacijah ima izvensezonski turizem še poseben pomen, saj omogoča zmanjševanje odvisnosti od vremenskih razmer in sezonskih aktivnosti. Razvoj pohodniških, interpretativnih, izobraževalnih in kulinaričnih doživetij v pomladnem in jesenskem obdobju omogoča podaljševanje turistične sezone ter boljšo prilagoditev destinacije spremenjenim podnebnim razmeram. Ob tem je ključnega pomena, da so ti produkti zasnovani v skladu z nosilno zmogljivostjo prostora in načeli varstva naravne ter kulturne dediščine (Bausch & Gartner, 2020).

Uspešen razvoj izvensezonskega turizma zahteva celosten in strateško usmerjen pristop, ki vključuje sodelovanje med upravljavci destinacije, lokalnimi ponudniki, prebivalci in drugimi deležniki. Brez usklajenega delovanja in jasne vizije razvoja obstaja tveganje, da izvensezonski turizem postane zgolj podaljšek množičnega obiska, kar lahko vodi v nove obremenitve prostora in izgubo avtentičnosti destinacije (Bramwell & Lane, 2011).

Izvensezonski turizem je zato treba razumeti kot razvojno orodje, ki ob ustreznem načrtovanju prispeva k večji odpornosti destinacij, izboljšanju kakovosti turistične ponudbe ter dolgoročnemu ravnovesju med ekonomskimi, družbenimi in okoljskimi vidiki razvoja. Ta teoretična izhodišča predstavljajo pomembno podlago za nadaljnjo analizo možnosti razvoja izvensezonskega turizma na primeru Velike planine.

Metodologija

Prispevek temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, pri čemer je uporabljena deskriptivna metoda raziskovanja. Namen metodološkega pristopa je poglobljeno razumevanje pojava sezone turizma ter vloge izvensezonskega turizma kot razvojne strategije v gorskih turističnih destinacijah, s posebnim poudarkom na primeru Velike planine.

V okviru raziskave je bil izveden pregled relevantne strokovne in znanstvene literature, ki obravnava sezonskost turizma, trajnostni razvoj destinacij, gorski turizem in izvensezonske turistične produkte. Uporabljeni so bili domači in tuji viri, vključno z monografijami, znanstvenimi članki, poročili mednarodnih organizacij ter strokovnimi publikacijami s področja turizma. Pregled literature je omogočil oblikovanje teoretičnega okvira ter identifikacijo ključnih konceptov in razvojnih usmeritev, pomembnih za obravnavano tematiko.

Poleg pregleda literature je bila uporabljena analiza primera turistične destinacije Velika planina, ki temelji na analizi njenih značilnosti, razvojnih omejitev in turističnega potenciala. Analiza primera je omogočila povezovanje teoretičnih izhodišč s konkretnim prostorom ter identifikacijo možnosti za razvoj izvensezonskega turizma v skladu z načeli trajnostnega razvoja. Pri tem je bila upoštevana prostorska in okoljska občutljivost območja ter pomen ohranjanja kulturne dediščine.

Metodološki pristop vključuje tudi sintezo ugotovitev, pri kateri so bila teoretična spoznanja in analiza primera združeni v oblikovanje predlaganih strateških usmeritev za razvoj izvensezonskega turizma na Veliki planini. Na podlagi sinteze so bile oblikovane vsebinske usmeritve, ki lahko služijo kot podlaga za nadaljnje strokovne razprave in praktično uporabo v destinacijskem menedžmentu.

Omejitev raziskave predstavlja odsotnost primarnega empiričnega raziskovanja, kot so ankete ali intervjuji z deležniki, kar pomeni, da ugotovitve temeljijo predvsem na analizi sekundarnih virov in interpretaciji avtorice. Kljub temu metodološki pristop omogoča celovit in utemeljen vpogled v obravnavano problematiko ter predstavlja ustrezno osnovo za nadaljnje raziskave na tem področju.

Velika Planina kot turistična destinacija

Velika planina predstavlja eno najprepoznavnejših gorskih turističnih destinacij v Sloveniji, ki se nahaja v neposredni bližini Kamnika in Ljubljanske urbane regije. Njena posebnost izhaja iz izjemno dobro ohranjene pastirske dediščine, značilne arhitekture planšarskega naselja ter edinstvene kulturne krajine, ki je rezultat stoletnega sobivanja človeka in narave. Zaradi teh značilnosti Velika planina predstavlja pomemben primer destinacije, kjer se turistični razvoj prepleta z varstvom naravne in kulturne dediščine.

Turistična ponudba Velike planine je v veliki meri usmerjena v enodnevni obisk, zlasti v poletnih mesecih, ko destinacijo obiskujejo pohodniki, družine in izletniki. Takšen vzorec obiska prispeva k izraziti sezonskosti turizma, saj se večina turističnega povpraševanja koncentrira v omejenem časovnem obdobju (Občina Kamnik, 2022). Posledično je izraba turistične infrastrukture v izvensezonskem obdobju nizka, ekonomski učinki turizma pa so prostorsko in časovno neenakomerno porazdeljeni.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na sezonskost obiska Velike planine, so naravne danosti in podnebne razmere. Zimski turizem je omejen zaradi nezanesljivih snežnih razmer in omejene smučarske infrastrukture, medtem ko pomladno in jesensko obdobje ostajata turistično manj izkoriščena, kljub ugodnim pogojem za razvoj alternativnih oblik turizma. Gorske turistične destinacije so pri tem še posebej izpostavljene vplivom podnebnih sprememb, ki povečujejo negotovost tradicionalnih sezon (Bausch & Gartner, 2020). Ob tem je treba upoštevati tudi prostorske omejitve območja, saj gre za okoljsko občutljiv prostor, kjer je potrebno skrbno usklajevanje turističnih dejavnosti z varstvenimi režimi.

Velika planina ima kljub navedenim omejitvam izrazit razvojni potencial, zlasti na področju trajnostno naravnega turizma. Njene konkurenčne prednosti vključujejo avtentičnost prostora, bogato kulturno dediščino, mirno okolje ter bližino večjih urbanih središč, kar omogoča razvoj krajših, a vsebinsko bogatih turističnih doživetij. Takšne značilnosti so posebej primerne za razvoj izvensezonskih produktov, ki nagovarjajo obiskovalce z višjimi pričakovanji glede kakovosti, vsebine in trajnosti.

Z vidika destinacijskega menedžmenta predstavlja Velika planina primer destinacije, kjer je nujno uravnotežiti turistični razvoj z varstvom prostora. Prekomerna obremenitev v času glavne sezone lahko vodi v degradacijo okolja in izgubo avtentičnosti, medtem ko neizkoriščen potencial izven glavne sezone pomeni zamujeno razvojno priložnost. Prav zato je razvoj izvensezonskega turizma ena ključnih usmeritev za dolgoročno stabilnost in konkurenčnost destinacije.

Analiza Velike planine kot turistične destinacije tako potrjuje, da obstaja jasna potreba po strateškem pristopu k zmanjševanju sezonečnosti in razvoju alternativnih oblik turizma. Ta spoznanja predstavljajo izhodišče za oblikovanje konkretnih strategij za povečanje izvensezonskega turizma, ki so predstavljene v nadaljevanju prispevka.

Strategije za povečanje izvensezonskega turizma na Veliki Planini

Razvoj izvensezonskega turizma na Veliki planini zahteva celovit in strateško usmerjen pristop, ki upošteva prostorske omejitve, varstvo naravne in kulturne dediščine ter načela trajnostnega razvoja. Ključnega pomena je oblikovanje turističnih produktov z visoko dodano vrednostjo, ki niso odvisni od množičnega obiska, temveč temeljijo na avtentičnosti prostora, manjših skupinah in poglobljenih doživetjih (*UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition*, 2018).

Razvoj tematskih in doživljajskih turističnih produktov

Ena ključnih strategij za povečanje izvensezonskega obiska je razvoj tematskih in doživljajskih turističnih produktov, ki obiskovalcem omogočajo celostno in avtentično izkušnjo destinacije. Takšni produkti so posebej primerni za pomladno in jesensko obdobje, ko so razmere za bivanje in gibanje v naravi ugodne, obisk pa manj intenziven. Vključevanje interpretacije kulturne dediščine, pastirskega načina življenja in tradicionalne rabe prostora omogoča ustvarjanje vsebinsko bogatih doživetij, ki presegajo zgolj ogled destinacije.

Spodbujanje kulinarичnega turizma na osnovi lokalne dediščine

Kulinarični turizem predstavlja pomembno priložnost za razvoj izvensezonske ponudbe na Veliki planini, saj ni neposredno odvisen od vremenskih razmer in omogoča ustvarjanje doživetij z visoko dodano vrednostjo. Razvoj vodenih kulinaričnih pohodov, degustacij lokalnih izdelkov ter tematskih kulinaričnih vikendov v izvensezonskem obdobju prispeva k podaljševanju turistične sezone, večjemu vključevanju lokalnih ponudnikov in krepitvi trajnostnega razvoja destinacije (Everett & Aitchison, 2008; *UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition*, 2018). Takšen pristop spodbuja ohranjanje tradicionalne prehrane in krepi identiteto destinacije.

Razvoj izobraževalnih in interpretativnih vsebin

Velika planina ima velik potencial za razvoj izobraževalnih in interpretativnih turističnih produktov, namenjenih manjšim skupinam, šolam in posameznikom, ki iščejo poglobljeno razumevanje prostora. Izobraževalne delavnice, tematska vodenja in interpretativne poti, usmerjene v spoznavanje naravne in kulturne dediščine, omogočajo razvoj turizma z nizkim vplivom na okolje. Takšni produkti so posebej primerni za izvensezonsko obdobje, saj spodbujajo mirnejši in bolj trajnosten obisk destinacije.

Organizacija manjših tematskih dogodkov

Namesto množičnih prireditev, ki lahko predstavljajo obremenitev za okolje, so za Veliko planino primernejši manjši, vsebinsko usmerjeni dogodki, kot so kulturni dnevi, tematski vikendi ali strokovna srečanja. Takšni dogodki omogočajo boljši nadzor nad obiskom, zmanjšujejo negativne vplive na prostor ter hkrati prispevajo k večji prepoznavnosti destinacije v izvensezonskem obdobju (Bramwell & Lane, 2011).

Ciljno usmerjen digitalni marketing

Učinkovit razvoj izvensezonskega turizma zahteva tudi prilagojeno promocijo, usmerjeno v ciljne skupine, ki iščejo mirnejša in bolj avtentična doživetja. Digitalni marketing omogoča natančno ciljanje domačih in bližnjih tujih trgov ter predstavitev izvensezonskih

produktov kot dodane vrednosti destinacije. Pomembno je, da promocija poudarja trajnostne vidike ponudbe in edinstvene značilnosti Velike planine.

Zaključek

Sezonskost turizma predstavlja pomemben razvojni izziv gorskih turističnih destinacij, saj vpliva na stabilnost turistične ponudbe, izrabo infrastrukture ter trajnostni razvoj prostora. Namen prispevka je bil analizirati pojav sezonskosti turizma na Veliki planini ter preučiti vlogo izvensezonskega turizma kot razvojne strategije za njegovo zmanjševanje ob hkratnem ohranjanju naravne in kulturne dediščine.

Na podlagi pregleda strokovne literature in analize primera Velike planine je mogoče odgovoriti na raziskovalno vprašanje, da lahko razvoj izvensezonskih turističnih produktov pomembno prispeva k zmanjševanju sezonskosti turizma, če je zasnovan v skladu z načeli trajnostnega destinacijskega menedžmenta. Takšna ugotovitev je skladna s teoretičnimi opredelitvami sezonskosti kot strukturnega in ponavljajočega se pojava, ki zahteva strateško usmerjene razvojne ukrepe in uravnoteženje turističnih tokov (Koenig-Lewis & Bischoff, 2005).

Teoretična izhodišča trajnostnega razvoja turizma poudarjajo, da zmanjševanje negativnih učinkov sezonskosti ne pomeni enakomerne razporeditve obiska skozi vse leto, temveč razvoj kakovostne, vsebinsko bogate in trajnostno naravnane ponudbe v obdobjih nižjega povpraševanja (Bramwell & Lane, 2011; *UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition*, 2018). Ugotovitve prispevka potrjujejo ta izhodišča, saj razvoj tematskih in doživljajskih turističnih produktov, kulinaričnega turizma, izobraževalnih in interpretativnih vsebin ter manjših tematskih dogodkov omogoča bolj enakomerno razporeditev turističnega obiska in zmanjševanje pritiskov na okolje v času glavne sezone.

Primer Velike planine potrjuje tudi teoretične ugotovitve, da so gorske turistične destinacije zaradi naravnih in prostorskih omejitev še posebej primerne za razvoj izvensezonskih, nemnožičnih oblik turizma, ki temeljijo na avtentičnosti prostora in spoštovanju nosilne zmogljivosti okolja (Bausch & Gartner, 2020). Razvoj izvensezonskega turizma tako prispeva k večji odpornosti destinacije, stabilnejšim ekonomskim učinkom ter dolgoročnemu ohranjanju naravne in kulturne dediščine.

Prispevek s povezovanjem teoretičnih izhodišč in analize konkretnega primera potrjuje, da je izvensezonski turizem učinkovit in strokovno utemeljen pristop k obvladovanju sezonskosti turizma na Veliki planini ter predstavlja pomembno usmeritev za njen trajnostni razvoj.

Viri, literatura in opombe:

1. Bausch, T., & Gartner, W. C. (2020). Winter tourism in the European Alps: Is a new paradigm needed? *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 31, 100297.
2. Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421.
3. Butler, R. W. (2001a). Seasonality in tourism: Issues and implications. *Tourism Economic*, 7(4), 5–22.
4. Butler, R. W. (2001b). Seasonality in Tourism: Issues and Implications. In *Seasonality in Tourism* (pp. 5–21). Elsevier.
5. Everett, S., & Aitchison, C. (2008). The Role of Food Tourism in Sustaining Regional Identity: A Case Study of Cornwall, South West England. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), 150–167.
6. Hall, C. M., & Lew, A. A. (2009). *Understanding and Managing Tourism Impacts*. Routledge.
7. *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. (2019). World Tourism Organization (UNWTO).
8. Koenig-Lewis, N., & Bischoff, E. E. (2005). Seasonality research: the state of the art. *International Journal of Tourism Research*, 7(4–5), 201–219.
9. Občina Kamnik. (2022). *Turistična ponudba in sezonskost na Veliki Planini*. Občina Kamnik.
10. *UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition*. (2018). World Tourism Organization (UNWTO).

JANA KAVŠEK

Povzetek: Dobra marketinška strategija je ključen element uspeha nepridobitnih organizacij, saj prispeva k jasni komunikaciji poslanstva, povečanju prepoznavnosti organizacije, motivaciji ciljnih skupin in dolgoročni trajnosti delovanja. V članku smo raziskali najpomembnejše elemente marketinške strategije. Na podlagi te analize smo predstavili ugotovitve, ki se nanašajo na učinke marketinške strategije, ki vplivajo na uspešnost delovanja nepridobitnih organizacij.

Ključne besede: nepridobitne organizacije, marketinška strategija, poslanstvo, prostovoljci, marketinško komuniciranje, družbeni učinek.

KAKO DOBRA MARKETINŠKA STRATEGIJA VPLIVA NA USPEH NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Uvod

Nepridobitne organizacije predstavljajo pomemben segment sodobne družbe, saj delujejo na področjih, kjer trg in država pogosto ne zmoreta v celoti zadovoljiti potreb prebivalstva. Njihove dejavnosti so usmerjene v zagotavljanje socialne podpore, varstvo okolja, izobraževanje, kulturo, zdravstvo in zagovorništvo človekovih pravic. V nasprotju s profitnimi organizacijami njihov osnovni cilj ni ustvarjanje dobička, temveč uresničevanje družbenega poslanstva in prispevanje k skupnemu dobremu.

Za organizacije nepridobitnega sektorja velja, da je temelj njihovega delovanja nepridobitnost, v skladu s katero se ustvarjena razlika med prihodki in odhodki ne deli niti med lastnike niti med člane, temveč se lahko ta presežek uporabi le za financiranje dejavnosti oziroma namena, za katerega je organizacija ustanovljena. Vendar po drugi strani tudi te organizacije stremijo k učinkoviti in uspešni rabi prvin (resursov) organizacije, in sicer s ciljem povečevati zmožnosti doseganja zastavljenih ciljev. Po Ottu (2001) standardna definicija razvrščanja upošteva, komu so namenjeni učinki dejavnosti, pri tem pa nepridobitne organizacije deli na tiste, katerih učinki dejavnosti so pretežno namenjeni njihovim uporabnikom (npr. zavodi) ali njihovim članom (npr. združenja, zbornice, društva, sindikati). Učinkovitost je postala imperativ v vseh tipih organizacij vladnega sektorja, pri nepridobitnih organizacijah pa hkrati postaja čedalje pomembnejša tudi komercializacija delovanja (Pevcin, 2018).

Skupno dobro udejanjajo državljani (pa tudi javnopravni subjekti in pravne osebe gospodarskega prava) kot skupni interes. Skupni interesi v večji ali manjši meri podpirajo tudi splošne družbene interese: društvo za samopomoč koristi članom, pa tudi skupnosti; kulturno društvo koristi članom in prispeva h kulturni ravni družbe. Nepridobitne organizacije delujejo v živem okolju, ki jih bolj ali manj podpira pri njihovem delovanju, ki ima spremenljive želje in potrebe ter kjer velja eden izmed sistemov blaginje. Vsebina in obseg teh potreb pa se močno spreminjata. Obstanejo in uspevajo le nepridobitne organizacije, ki dovolj zgodaj predvidevajo te spremembe in jim prilagajajo svojo dejavnost tako, da še naprej prinaša vse zadovoljive koristi udeležencem (Tavčar, 2005). Nepridobitne organizacije delujejo v vse bolj konkurenčnem okolju. Število organizacij narašča, javna sredstva so omejena, pozornost javnosti pa razpršena. V takšnih razmerah postaja sposobnost učinkovite komunikacije ključni dejavnik uspeha.

Nepridobitne organizacije delujejo v kompleksnem in konkurenčnem okolju, kjer morajo uspešno privabljati donacije, prostovoljce in podporo javnosti. V zadnjih desetletjih se je zato povečevalo zanimanje za vključevanje marketinških strategij kot orodja za povečanje njihove učinkovitosti in doseganje ciljev. Marketing ni več zgolj promocijski dodatek, ampak ključen strateški element v delovanju nepridobitnih organizacij (Pope et al., 2009).

Neprofitni marketing je način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov. Po Kotlerjevem in Levyjevem mnenju morajo tudi neprofitne organizacije imeti svojo diferenciacijsko prednost in znati analizirati konkurente, potrošnike ter trende v okolju. Odsotnost marketinga v neprofitnih organizacijah in združbah pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj to temelji na zadovoljevanju potreb ljudi. Organizacije, ki odklanjajo marketing, se birokratizirajo in odtujijo od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene (Jančič, 1999).

Marketing je predvsem sodobna poslovna filozofija in poslovna politika oziroma praksa, ki povezuje ponudbo dobrin in storitev s povpraševanjem po njih. Učinkovita je lahko le tista marketinška strategija, ki bo sposobna upoštevati vse relevantne spremembe in ki bo

temeljila na učinkovitem upravljanju sprememb. Marketinška strategija se torej oblikuje v procesu marketinškega načrtovanja in izraža načrt aktivnosti za doseganje poslovnih ciljev (Sfiligoj, 1993).

Wolf (1999) pravi, da uspešne marketinške strategije omogočajo organizacijam na nepridobitnem področju udejanjati svoje poslanstvo, dosegati programske smotre in zagotavljati dolgoročno finančno stabilnost tako, da se osredinjajo na potrebe svojih udeležencev in jih trajno zadoščajo (Tavčar, 2005).

Cilj tega članka je bil raziskati najpomembnejše elemente marketinške strategije, ki vplivajo na uspeh nepridobitnih organizacij, pri čemer smo se osredotočili na vlogo poslanstva kot temelja marketinške strategije, segmentacijo in pozicioniranje tržišča, finančno načrtovanje in pridobivanje finančnih virov ter na vključevanje prostovoljcev. V nadaljevanju smo obravnavali marketinško komuniciranje in merjenje uspešnosti marketinških aktivnosti. Na podlagi te analize smo predstavili ugotovitve, ki se nanašajo na učinke marketinške strategije na uspešnost delovanja nepridobitnih organizacij. Na ta način smo ponudili celovit pogled na to področje in odgovorili na raziskovalno vprašanje: Kakšen vpliv ima učinkovita marketinška strategija na uspešnost nepridobitnih organizacij?

Poslanstvo kot temelj marketinške strategije

Uspeh nepridobitne organizacije je težje opredeliti kot uspeh profitnega podjetja. Učinkovita marketinška strategija izhaja neposredno iz poslanstva in skrbi, da so vsa sporočila organizacije z njim usklajena. To preprečuje razpršenost aktivnosti in povečuje verodostojnost organizacije. Uspešnost nepridobitnih organizacij ni odvisna zgolj od obsega marketinških aktivnosti, temveč predvsem od njihove strateške usklajenosti s poslanstvom organizacije. Pomembno vlogo pri komunikaciji poslanstva ima tudi pripovedovanje zgodb, ki konkretno ponazarjajo učinke delovanja organizacije. Takšne zgodbe omogočajo čustveno povezavo z javnostjo in povečujejo razumevanje pomena organizacije.

Marketinški strokovnjaki soglašajo v tem, da ima opredelitev poslanstva (misije) organizacije temeljno vlogo. Poslanstvo je temelj za določitev ciljev in nalog organizacije na vsaki ravni upravljanja, ki morajo vsebovati natančnejše kvalifikacije. Predvsem je pomembna vzpostavitev hierarhije ciljev, in sicer prvič na ravni podjetja, drugič na ravni poslov oziroma strateških poslovnih enot in tretjič na ravni marketinške in drugih funkcionalnih strategij (Sfiligoj, 1993). Poslanstvo predstavlja temelj identitete nepridobitne organizacije. Opredeljuje njen namen, ciljno skupino in vrednote, ki usmerjajo delovanje.

Poslanstvo organizacije je okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije, kateri obetajo kar največjo konkurenčnost organizacije ter kar največjo privlačnost okolja. Poslanstvo naj poleg tega daje organizaciji zadostno varnost ob zunanjih vplivih (npr. ob spreminjanju potreb uporabnikov, spreminjanju oskrbljenosti s sredstvi) (Tavčar, 2005).

Klemm, Sanderson in Luffman (1991) trdijo: »Poslanstvo je trditev o dolgoročnem smislu organizacije, ki izraža njena globoka notranja prepričanja«. Ta trditev o poslanstvu je postala stalnica vsakršnega strateškega načrtovanja, saj jo poleg profitnih podjetij definirajo tudi neprofitna podjetja (Jančič, 1999).

Segmentiranje in pozicioniranje tržišča

Razumevanje potreb in motivacij različnih interesnih skupin, kot so donatorji, prostovoljci in prejemniki storitev, je osnova za ciljno usmerjene marketinške kampanje. Na nepridobitnem področju je marketing snovanje zadovoljstva raznolikih skupin, ki obsegajo uporabnike storitev organizacije, ustanoviteljev, dajalcev, upraviteljev oz. pooblaščenцев, zakonodajalcev in drugih, ki lahko vplivajo na uspešnost organizacije, tako medijev in javnosti nasploh.

Segmentiranje tržišča

Po Tavčarju (2005) je segmentiranje tržišča eden najbolj pomembnih vidikov marketinga. Na nepridobitnem področju zadeva segmentiranje tržišča različna občinstva in njihovo zadovoljevanje.

Segmentacija trga pomeni delitev trga na več manjših skupin, ki imajo neke skupne lastnosti, ki so pomembne za organizacijo. Posamezen segment je skupina kupcev, ki imajo podobne želje. Organizacija lahko na ta način uspešneje oskrbuje posamezne skupine, ki so zanj relevantne. Tako trženje v segmentih (t.i. ciljno trženje) prinaša veliko več koristi v primerjavi z množičnim trženjem. Potrebno je seveda paziti pri izbiri segmentov, saj ne dajo vsi segmenti pravih rezultatov. Posamezni segmenti so smiselni, če so merljivi, dovolj veliki, dostopni,

razločljivi in operativni. Nekateri avtorji poskušajo segmente določiti na podlagi porabnikovih značilnosti, drugi pa tako, da upoštevajo njihove odzive na koristi ali priložnosti uporabe. Nepridobitne organizacije imajo običajno omejena sredstva, zato je tudi od tega odvisno, za katere osnove se bodo odločili pri segmentaciji, saj je pridobitev določenih podatkov morda predrago za nekatere organizacije (Kotler, 2004).

Za nepridobitne organizacije je segmentiranje zelo pomemben korak. Pravilno segmentiranje trga lahko omogoči nepridobitni organizaciji učinkovitejšo porabo sredstev, ki jih ima na razpolago za trženjske strategije. Ko pride do vprašanja, katero je pravo število segmentov, je odgovor odvisen od tržnika v nepridobitni organizaciji. Če je segmentov premalo, obstaja možnost, da organizacija in ciljni segmenti ne bodo prejeli vseh koristi od segmentiranja. Če pa je segmentov preveč, lahko organizacija porabi preveč sredstev in se zaradi večjega števila segmentov ne razlikuje dovolj dobro od konkurentov (Wymer et al., 2006).

Pri nepridobitnih organizacijah je pomembno, da upoštevajo razdvojenost trga. Na eni strani so državne in druge institucije, ki darujejo sredstva, na drugi strani pa so zaposleni, prostovoljci in drugi udeleženci.

Za dolgoročno uspešnost nepridobitne organizacije so pomembna tako osnovna kot interesna menjalna razmerja. Udeleženci nepridobitne organizacije niso le tisti, za katere je nastala in ki jim je namenjena po svoji viziji in poslanstvu. Udeleženci so tudi prostovoljski in plačani sodelavci, darovalci in sponzorji, državni organi in druge organizacije, politiki in veljaki; ti udeleženci imajo mnogokrat na nepridobitno organizacijo mnogo močnejši vpliv, kot uporabniki storitev. Dejavnost nepridobitnih organizacij je zato namenjena obema skupinama udeležencev, tistim, ki so deležni izidov delovanja organizacije v okviru osnovnega poslanstva, pa tudi tistim, ki jo oskrbujejo z materialnimi in nematerialnimi sredstvi ali pogoji za delovanje, pričakujejo pa koristi tudi zase (Tavčar, 2005).

Ker so nepridobitne organizacije različne med seboj, so tudi razlike pri izboru strategije trženja segmentov. Velikokrat se zaradi nepridobitne narave organizacij te odločijo za najcenejšo možnost. Za izbor segmentov si organizacija pomaga s sledečimi značilnostmi: relativna privlačnost segmenta, pogoji za uspeh znotraj njega ter prednosti in slabosti organizacijske konkurenčne prednosti (Andreasen & Kotler, 2008).

Pravilno oblikovani tržni segmenti, omogočajo ciljno trženje, ki prinaša večjo učinkovitost kot množični pristopi. Hkrati pa je potrebno skrbno uravnotežiti število segmentov, saj premalo segmentacije zmanjšuje koristi, prevelika razdrobljenost pa vodi v neučinkovito porabo sredstev in slabšo prepoznavnost organizacije. Posebno pozornost je treba nameniti dejstvu, da imajo v nepridobitnih organizacijah pogosto večjo moč financerji, donatorji, prostovoljci in odločevalci kot sami uporabniki storitev.

Pozicioniranje tržišča

Nepridobitne organizacije so si podobno kot pridobitne organizacije konkurenti med seboj, zato je zelo pomembno, da se skušajo na trgu med seboj razlikovati oz. ločiti, kar pomeni pozicionirati. Kotler (2004) pozicioniranje opredeli kot »Dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame poseben položaj«.

Reis in Trout sta navedla tri strategije pozicioniranja:

- graditi na svojih prednostih: izpostaviti svoje ključne prednosti in se na ta način diferencirati od konkurentov,
- iskanje tržne niše: zadovoljitev potreb določene skupine potencialnih porabnikov, ki jih ni še nihče,
- repozicioniranje konkurentov: pristop, pri katerem predstavimo konkurenčno ponudbo kot slabšo od naše z namenom, da porabnikom pade zaupanje vanje (Kotler, 2004).

Finančno načrtovanje in pridobivanje finančnih virov

Finančna stabilnost je eden največjih izzivov nepridobitnih organizacij. Donacije, sponzorstva in javna sredstva predstavljajo ključne vire financiranja. Marketing ima pomembno vlogo pri pridobivanju in ohranjanju teh virov. V slovenskem kontekstu je pomembno tudi komuniciranje družbene odgovornosti in sodelovanje z lokalnimi skupnostmi, kar povečuje legitimnost organizacije in njeno podporo.

Pri oblikovanju proračunov za trženje se tržniki v neprofitnih organizacijah odločajo za pet glavnih pristopov:

- metoda »affordable«: Temelji na določanju proračuna glede nato, koliko si lahko organizacija privošči, da zapravi za trženje. Izhaja iz domneve, da je težko predvideti povezanost med trženjskimi stroški in prodajo. Pomanjkljivosti metode sta variiranje proračuna iz leta v leto in nezmožnost dolgoročnega ali vsaj srednjeročnega planiranja proračuna;

- konkurenčna metoda: Po pregledu konkurence in stroškov, ki jih ta porabi za trženje, se določi proračun organizacije, ki je lahko večji, manjši ali enak konkurenci. Poznavanje tekmecev je vedno dobro. Po navadi pa se pri tem ne upoštevajo cilji organizacije, sredstva in plani, ki jih ima konkurenca;
- metoda ciljev in nalog: V organizaciji se definirajo cilji čim bolj natančno, na tej podlagi se določijo naloge, ki so potrebne za njihovo doseganje. Po nalogah se izračunajo stroški za izvedbo;
- metoda optimizacije odziva: Tržnik v organizaciji mora preračunati odziv uporabnikov glede na različne trženske proračune (Kotler & Andreasen, 1991).

Neprihoditne organizacije si priskrbujejo pomemben del sredstev za delovanje iz daril posameznikov, skupin in organizacij, ki pričakujejo gospodarno, učinkovito in namensko porabljanje podarjenih dobrin. Viri financiranja neprihoditnih organizacij so lahko državni proračun in proračuni občin, članarine in prispevki članov, sponzorstva, darila in prostovoljni prispevki ter kreditiranje (Tavčar, 2005).

Temeljna razlika med pridobitnimi in neprihoditnimi organizacijami je le v načinu uporabe izidov gospodarjenja. V pridobitnih organizacijah odločajo lastniki o razdelitvi čistega dobička na izplačila in na vlaganje v kapital podjetja; neprihoditne organizacije pa dobička, to je presežka, ne izplačujejo svojim ustanoviteljem oz. članom, temveč ga uporabljajo za svojo lastno dejavnost. Način preskrbovanja sredstev pomembno vpliva na splošno naravnost neprihoditne organizacije, ki sega od čistega človekoljubja do popolne komercializiranosti (Tavčar, 2005).

Vloga marketinške strategije pri vključevanju prostovoljcev

Učinkovita marketinška strategija poudarja pomen prostovoljskega dela, jasno predstavi vlogo prostovoljcev in omogoča prepoznavanje njihovega prispevka. S tem se krepi dolgoročna vključenost in stabilnost prostovoljske baze.

Neprihoditne organizacije tekmujejo za dobre sodelavce z vsemi drugimi organizacijami v svojem okolju. Praviloma jim ne morejo nuditi enakih materialnih pogojev, kot pridobitne organizacije, zato merijo na ciljno občinstvo, ki išče v neprihoditni organizaciji izpolnitev specifičnih, večinoma nematerialnih interesov (Tavčar, 2005).

Po Brudney v Ott, 2001 se za pridobivanje prostovoljcev v neprihoditnih organizacijah svetujejo različne strategije, ki lahko privlačijo morebitne prostovoljske sodelavce:

- snovanje delokrogov: upoštevanje potreb in motivacij prostovoljcev z vsebino in raznolikostjo dela, ki naj bi ga opravljali ter dodeljevanjem pristojnosti tistim, ki to želijo;
- osebni razvoj: umeščanje prostovoljcev v položaje, kjer pridobivajo zveze, se usposablja in pridobivajo reference, ki povečujejo njihovo vrednost za poklicno plačano zaposlitev;
- status: položaji, ki dajejo prostovoljcem priložnosti za delo s pomembnimi odločevalnimi organi, za stike z voljenimi funkcionarji in za pridobivanje javnih priznanj za svoje delo;
- kultura organizacije: spodbujanje notranje kulture neprihoditne organizacije, ki sprejema vključevanje prostovoljcev;
- prožnost: prilagodljive oblike sodelovanja s prostovoljci;
- olajšave: prostovoljsko delo ob netradicionalnih časih, pokrivanje vseh drobnih stroškov prostovoljcev (npr. varstvo otrok);
- publiciteta: informiranje o prostovoljnem programu na delovnih mestih, v šoli, cerkvi, v soseščini, raznih združenjih ipd (Tavčar, 2005).

Spodbujanje prostovoljstva lahko obsega tudi naslednje ukrepe:

- osnova je proglašanje pomena in vrednosti prostovoljskega dela;
- pomembno je ustvarjati vsakomur lahke pristopne možnosti za vključevanje v prostovoljstvo;
- prostovoljstvo se lahko učinkovito spodbuja z zagotavljanjem infrastrukture;
- na mejo spodbujanja spada tudi materialno spodbujanje prostovoljstva (čeprav je denarna nagrada znatno nižja od tržne vrednosti vloženega prostovoljskega dela, ima pomnoževalen učinek) (Tavčar, 2005).

Marketinško komuniciranje

Neprihoditne organizacije se manj zavzemajo za pospeševanje (promoviranje) svojih programov in storitev ter porabljajo zato mnogo manj sredstev kot pridobitne organizacije. Promocija neprihoditne organizacije lahko poteka preko brezplačnega poročanja medijev, z organizirano osebno promocijo preko svojih prostovoljcev, s plačanimi oglasi, s serijami načrtnih predstavitev na konferencah, v

storitvenih organizacijah, cerkvah, klubih trgovinskih zbornicah ipd. Promovirajo lahko sebe, svojo podobo, svoje programe, izdelke storitve; zavzemajo se za posebne interese, skušajo vplivati na zakonodajo, pridobivati pozornost javnih in zasebnih dajalcev (Tavčar, 2005).

Splet marketinškega komuniciranja obsega pet elementov, in sicer oglaševanje, neposredni marketing, odnose z javnostjo, pospeševanje prodaje in osebno prodajo.

Danes oglaševanje najdemo povsod, v časopisih, revijah, na radiu, televiziji, na internetu, družabnih omrežjih, elektronski pošti ipd.

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve določene zamisli, izdelkov ali storitev, ki jo plača v naprej znani naročnik. Ima veliko načinov uporabe in oblik, zato njegove lastnosti lahko združimo v naslednje sklope:

- javna predstavitev: storitvi da neko legitimost,
- prodornost: tako sporočilo se večkrat ponovi, porabnik pa ga lahko tudi primerja s konkurenco,
- okrepljena izraznost: uporaba tiska, zvoka in barv omogoči boljšo predstavitev,
- neosebnost: porabnik ne čuti nobene obveznosti, sporočilo je enostransko (Kotler, 2004).

Z naraščanjem razpoložljivih medijev, kjer lahko organizacija oglašuje, se je povečala tudi težavnost izbora najbolj ustreznega medija za določeno organizacijo oz. trženjsko akcijo. V splošnem vse organizacije iščejo tak medij, s pomočjo katerega bo oglaševanje doseglo največ ciljnih porabnikov po najnižji ceni (Sargeant, 2009).

Neposredni marketing ima za nepridobitne organizacije veliko prednosti. Lahko je zelo osredotočeno, saj ima lahko na majhnem segmentu velik doseg. Stroški pri neposrednem trženju so lahko zelo nizki, kar je za nepridobitne organizacije ključnega pomena glede na njihovo finančno stanje. Rezultati akcij so običajno natančno izmerljivi, rezultati uspešnosti akcije pa takoj vidni, saj se odvisno od namena akcije kažejo v novih naročilih, zahtevah in poizvedbah (Andreasen & Kotler, 2008).

Odnosi z javnostjo pomagajo nepridobitnim organizacijam ustvarjati kredibilnost in pridobivati zaupanje javnosti v poslanstvo organizacije. Po definiciji Kotlerja (2004) odnosi z javnostjo vključujejo vrsto programov, ki pomagajo izboljšati ali ohraniti podobo organizacije. Dejavnosti, ki jih opravljajo, so odnosi z mediji, publiciteta storitev, korporacijsko komuniciranje, lobiranje in svetovanje.

Za nepridobitne organizacije so odnosi z mediji eno najbolj pomembnih oblik ustvarjanja podobe organizacije v očeh javnosti, poleg tega pa za ta namen organizacije ne potrebujejo dodatnih finančnih sredstev.

Namen pospeševanja prodaje je pozivati porabnika v interakcijo z nepridobitno organizacijo. Za uspešno akcijo pospeševanja prodaje je izredno pomembno, da ciljnemu porabniku ponudimo nekaj, kar potrebuje in ima v njegovih očeh določeno vrednost. Velikokrat so v pospeševanje prodaje vključeni elementi, kot so vzorci, darila, kuponi, popusti ipd (Sargeant, 2009). Vsa ta orodja se lahko uporabijo v nepridobitnih organizacijah za povečanje zanimanja za njihovo delovanje. Lastnosti te prodaje so sporočilo, spodbujanje in vabilo.

Kotler (2004) je opredelil tri prednosti, ki jih ima osebna prodaja v primerjavi z ostalimi elementi komunikacijskega spleta:

- osebni stik: pride do takojšnjega in vzajemnega odnosa obeh strani. Dodatna prednost tega je, da obe strani lahko takoj vidita reakcijo druge strani in se nanjo ustrezno odzovejo;
- poglobljanje razmerja: osebni stik omogoča globlje povezovanje;
- odziv: zaradi osebnega pristopa ciljni porabnik čuti nekakšno obveznost do prodajalca.

V nepridobitnih se običajno za osebno prodajo odločijo v primeru, ko ima organizacija manjše število visoko potencialnih strank ali pa ko gre za ožje definirano geografsko območje. Še ena uporaba osebne prodaje, ki jo velja izpostaviti, je novačenje novih porabnikov, najsi do novih prostovoljcev, donatorjev, članov in drugih (Potočnik, 2002).

Merjenje uspešnosti marketinške strategije

Merjenje uspešnosti marketinških aktivnosti v nepridobitnem sektorju zahteva celosten pristop. Poleg finančnih kazalnikov je treba spremljati tudi nefinančne, kot so prepoznavnost, vključenost javnosti, zaupanje in družbeni učinek.

Učinkovit je le skladen in uravnotežen sistem smotrov in meril uspešnosti. Če uspešnost organizacije presojujejo le po kratkoročnih finančnih merilih (donosnost, rentabilnost), lahko zanemarijo druge bistvene vidike – tako uspešnost na tržišču, učinkovitost procesov v organizaciji, pridobivanje novih znanj iz okolja in seveda vidike sodelavcev. Za prihodnjo uspešnost organizacije so odločilne dolgoročne naložbe v

nematerialne zmožnosti in razmerja z odjemalci. Snovanje skladnega in uravnoveženega sistema smotrov in meril uspešnosti naj bo prvi korak v snovanju politike organizacije. Česar ne znamo meriti, tega ne moremo obvladovati – smotri in merila ter standardi uspešnosti so predpogoj za obvladovanje organizacije (Tavčar, 2005). Merjenje uspešnosti marketinških aktivnosti v nepridobitnem sektorju mora temeljiti na celovitem pristopu, ki poleg finančnih kazalnikov vključuje tudi nefinančne vidike. Ti zajemajo predvsem stopnjo prepoznavnosti organizacije, zaupanje javnosti, vključenost deležnikov ter dejanski družbeni učinek delovanja. Takšen pristop omogoča bolj realno presojo uspešnosti, saj nepridobitne organizacije svojega delovanja ne presojajo zgolj skozi finančne rezultate, temveč skozi doseganje poslanstva.

Zaključek

Na podlagi analize in proučene literature smo prišli do ključnih ugotovitev in s tem odgovora na v uvodu zastavljeno raziskovalno vprašanje: Kakšen vpliv ima učinkovita marketinška strategija na uspešnost nepridobitnih organizacij?

Učinkovita marketinška strategija pomembno vpliva na uspeh nepridobitnih organizacij, saj omogoča uresničevanje poslanstva, učinkovitejšo porabo omejenih virov, večjo prepoznavnost in zaupanje javnosti ter stabilnejše pridobivanje finančnih in človeških virov. Namesto osredotočanja le na obseg aktivnosti učinkovita marketinška strategija zagotavlja strateško usklajenost med poslanstvom, cilji, segmentiranjem, pozicioniranjem in komuniciranjem. Na ta način nepridobitne organizacije lažje nagovarjajo ključne deležnike, gradijo dolgoročne odnose, povečujejo družbeni učinek in dosegajo trajnostni uspeh, ki se meri predvsem v doseganju njihovega družbenega poslanstva. Učinkovita marketinška strategija ni zgolj podporna funkcija, temveč predstavlja strateški dejavnik uspeha organizacije. Z usklajenostjo s poslanstvom, ciljnim nagovarjanjem deležnikov, jasnim pozicioniranjem, podporo pri pridobivanju virov ter celostnim merjenjem uspešnosti marketing pomembno prispeva k trajnostnemu razvoju nepridobitnih organizacij in k doseganju njihovega temeljnega cilja – ustvarjanju pozitivnega družbenega učinka.

Nepridobitne organizacije imajo pomembno vlogo v sodobni družbi, saj delujejo na področjih, kjer trg in država ne zmoreta v celoti zadovoljiti potreb prebivalstva. Njihovo delovanje je usmerjeno v uresničevanje družbenega poslanstva in ustvarjanje skupnega dobrega, pri čemer ustvarjeni presežki niso namenjeni delitvi, temveč nadaljnjemu razvoju dejavnosti. Kljub nepridobitni naravi pa se tudi te organizacije soočajo z zahtevami po učinkovitosti, uspešni rabi virov in prilagajanju dinamičnemu okolju. Zaradi naraščajoče konkurence, omejenih javnih sredstev in razpršene pozornosti javnosti postaja marketing vse pomembnejši del delovanja nepridobitnih organizacij. Marketing se ne pojavlja več zgolj kot promocijsko orodje, temveč kot strateški pristop, ki omogoča učinkovitejše komuniciranje z javnostjo, pridobivanje donacij in prostovoljcev ter dolgoročno stabilnost organizacije. Učinkovita marketinška strategija temelji na razumevanju potreb udeležencev, prilagajanju spremembam v okolju in jasnem uresničevanju poslanstva organizacije.

Članek ponuja celosten pogled na marketing v nepridobitnih organizacijah, ki ni le orodje za promocijo, ampak pripomoček za doseganje poslanstva. Članek poudarja pomen usklajevanja poslanstva, ciljev, segmentiranja, pozicioniranja in komuniciranja, kar omogoča učinkovitejše nagovarjanje deležnikov, gradnjo dolgoročnih odnosov, pridobivanje finančnih in človeških virov ter povečanje družbenega učinka.

Viri, literatura in opombe:

1. Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Pearson/Prentice Hall.
2. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Založba FDV.
3. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. GV Založba.
4. Kotler, P. & Andreasen, A. R. (1991). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Pearson/Prentice Hall.
5. Pevcin, P. (2018). *Menedžerska ekonomika v javnih in nepridobitnih organizacijah*. Fakulteta za upravo.
6. Pope, J. A., Sterrett Isely, E., & Asamo-Tutu, F. (2009). Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: An exploratory study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 184–201. <https://doi.org/10.1080/10495140802529532>
7. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. GV Založba.
8. Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press.
9. Sfiligoj, N. (1993). *Marketinško upravljanje*. Založba FDV.
10. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Fakulteta za management.
11. Wymer, W., Knowles, P., & Gomes, R. (2006). *Nonprofit Marketing: Marketing for Charitable and Nongovernmental Organizations*. Sage Publications.

ANDREJA RAČIČ

Povzetek: Prispevek je obravnaval delovanje portala zVEM (Zdravje Vse na Enem Mestu) kot osrednje digitalne storitve v slovenskem eZdravju ter njegovo razmerje z izbranimi podatki ZZZS. Pojasnil je, kako je zVEM pacientu omogočal pregleden vpogled v potek obravnave prek časovnice dokumentov, obvestil in prikaza ključnih zavarovalnih podatkov ter kako je razmejitev med zVEM in portalom zavarovancev ZZZS usmerjala uporabniško pot. Na podlagi pregleda uradnih virov je prispevek analiziral vloge NIJZ in ZZZS ter opisal takratne uporabniške funkcionalnosti in načrtovane razvojne usmeritve. Ugotovitve so pokazale, da je zVEM zmanjševal administrativne ovire, krepil občutek nadzora nad obravnavo in zaupanje v digitalne storitve, predvidene nadgradnje pa so dodatno podpirale uporabniško izkušnjo in povezljivost z evropskim okoljem.

Ključne besede: zVEM, portal ZZZS, digitalno zdravje, preglednost podatkov.

DIGITALNO ZDRAVJE V PRAKSI: KAKO zVEM POVEZUJE PODATKE ZZZS**Uvod**

Digitalno zdravje v Sloveniji deluje kot javna storitev, ki pacientu omogoča brezplačen, pregleden in varen dostop do lastnih zdravstvenih podatkov. Temelj predstavlja program eZdravje, ki združuje rešitve Centralnega registra podatkov o pacientih (CRPP), eRecepta ter eNapotnic oziroma eNaročanja in portal zVEM v enoten okvir, v katerem nastajajo in so pregledno dosegljivi ključni dokumenti obravnave (Ministrstvo za zdravje, 2025; NIJZ, 2025a). Takšna zasnova zmanjšuje potrebo po papirnih potrdilih, povečuje doslednost uporabe podatkov med izvajalci ter prispeva h kakovosti in varnosti oskrbe. Elektronske rešitve omogočajo sledljivost poteka obravnave, hkrati pa ustvarjajo priložnosti za nadaljnji razvoj digitalnih storitev in povezovanje z evropskimi pobudami. Kljub razvoju digitalnih rešitev ostaja za uporabnika ključno vprašanje, kako pregledno in razumljivo so zdravstveni dokumenti ter podatki o pravicah dejansko predstavljeni v praksi in ali različni portali tvorijo smiselno, uporabniku prijazno celoto. Takšen razvoj digitalnih rešitev zahteva tudi jasno razmejitev odgovornosti med različnimi institucijami ter uporabniku razumljivo predstavitev podatkov. V nasprotnem primeru lahko obsežen nabor digitalnih storitev namesto večje preglednosti povzroči zmedo in nezaupanje.

Namen prispevka je opisno, sistematično in preverljivo predstaviti delovanje portala zVEM ter njegovo razmerje z izbranimi podatki Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZVS), pri čemer odgovarjamo na raziskovalno vprašanje: Kako portal zVEM zagotavlja preglednost zdravstvenih dokumentov in izbranih podatkov ZZZS za pacienta? V ospredju so uradni podatki Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ) in ZZZS ter javno dostopna navodila, ki omogočajo celovit vpogled v trenutno stanje brez poseganja v zasebnost uporabnikov. Metoda temelji na pregledu uradnih virov, kar zagotavlja verodostojnost trditev, omogoča jasno razmejitev med kliničnimi podatki in upravnimi postopki ter postavlja okvir za analizo uporabniške izkušnje in prihodnjih razvojnih usmeritev. V prispevku izhajamo iz predpostavke, da uspešnost digitalnega zdravja ni odvisna zgolj od tehnološke razvitosti, temveč predvsem od uporabniške izkušnje in jasnosti informacij. Poseben poudarek je zato namenjen vprašanju, ali so podatki v zVEM predstavljeni na način, ki pacientu omogoča razumevanje in samostojno odločanje (NIJZ, 2025a, 2025b; ZZZS, 2025a, 2025b).

Okvir eZdravja in vloge institucij v Sloveniji**Pregled programa eZdravje**

Program eZdravje je nacionalni okvir digitalnega zdravja, ki povezuje ključne rešitve v enoten sistem in s tem omogoča pregledno in varno obravnavo pacientov. Med osrednje rešitve sodijo CRPP, eRecept, eNaročanje in portal zVEM, ki predstavlja uporabniški vstop dokumentov in izbranih zavarovalnih podatkov. Sistem se redno nadgrajuje, zato uporabniki dobivajo nove možnosti, kot so elektronski bolniški listi, bolj pregledna časovnica dokumentov in varna elektronska komunikacija z izbranim zdravnikom. Cilj programa je poenotiti dostop do podatkov in zmanjšati administrativne ovire za paciente in izvajalce. Poleg tega eZdravje omogoča boljšo sledljivost obravnav, saj se vsi koraki beležijo elektronsko, kar zmanjšuje možnost napak. V prihodnje se predvideva vključitev telemedicinskih storitev, ki bodo omogočile obravnavo na daljavo. Takšne nadgradnje bodo povečale dostopnost storitev in zmanjšale obremenitev ambulant. Program eZdravje je zasnovan skladno z evropskimi smernicami, kar omogoča povezljivost z mednarodnimi sistemi. Poleg tega se načrtuje integracija umetne inteligence za podporo kliničnim odločitvam, kar bo seveda še povečalo učinkovitost sistema. Pomembna prednost nacionalnega pristopa je enotnost rešitev, ki pacientom zagotavlja enako obravnavo ne glede na regijo ali izvajalca. S tem se zmanjšujejo razlike v dostopu do informacij in krepi zaupanje v javni zdravstveni sistem (NIJZ, 2025a; NIJZ, 2026; Ministrstvo za zdravje, 2025).

Nacionalni okvir in pomen poenotenja podatkov

Nacionalna zasnova eZdravja temelji na poenotenju prenosa podatkov, kar omogoča, da ključne informacije krožijo med izvajalci brez podvajanj in z manj napak. Tak pristop izboljšuje sledljivost in varnost obdelave podatkov, saj je lažje nadzirati dostope in zagotoviti ažurnost zapisov. Poenotenje podatkovnih poti prispeva tudi k hitrejšim kliničnim odločitvam in manj potrebnim telefonskim poizvedbam, ker so dokumenti dostopni na enem mestu. Na ravni uporabniške izkušnje se to odraža v jasni časovnici in strukturiranih sklopih vsebin portala zVEM. Poleg tega poenotenje omogoča boljšo interoperabilnost med različnimi zdravstvenimi ustanovami, kar je ključno za obravnavo pacientov, ki se zdravijo pri več izvajalcih. Standardizacija podatkovnih tokov zmanjšuje tveganje za napake pri prenosu informacij. V prihodnje se načrtuje uvedba dodatnih varnostnih protokolov za zaščito občutljivih podatkov. Nacionalni okvir eZdravja zagotavlja stabilnost sistema in ustvarja pogoje za postopne, dolgoročne nadgradnje brez večjih strukturnih posegov. Takšen poenoten pristop ima tudi strateški pomen, saj omogoča učinkovito izmenjavo informacij med različnimi izvajalci ter olajša vključevanje Slovenije v evropski zdravstveni podatkovni prostor. Takšna zasnova je še posebej pomembna v kriznih razmerah, ko je hitra in zanesljiva izmenjava podatkov ključna za učinkovito ukrepanje (NIJZ, 2025a, 2025b).

Vloga NIJZ

Vloga NIJZ v sistemu eZdravja je primarno institucionalna in usmerjena v upravljanje, koordinacijo ter razvoj nacionalnih digitalnih zdravstvenih rešitev. NIJZ skrbi za tehnično in vsebinsko usklajenost portala zVEM, pripravo navodil za uporabnike ter obveščanje javnosti o novostih in nadgradnjah sistema. S tem zagotavlja enotno uporabo rešitev eZdravja na nacionalni ravni in prispeva k njihovi stabilnosti ter predvidljivosti delovanja. Pomemben del vloge NIJZ je tudi strateško načrtovanje razvoja digitalnega zdravja in usklajevanje z evropskimi pobudami na področju interoperabilnosti. Inštitut sodeluje pri projektih povezeljivosti zdravstvenih podatkov ter skrbi, da so nove funkcionalnosti portala zVEM skladne z nacionalno in evropsko zakonodajo. Poleg teh nalog NIJZ izvaja izobraževalne in informativne dejavnosti, s katerimi krepí digitalno pismenost uporabnikov. Na ta način NIJZ ne nastopa zgolj kot tehnični upravljavec informacijskih rešitev, temveč kot osrednji koordinator digitalnega zdravja v Sloveniji. Njegova vloga se razlikuje od funkcionalnih vidikov varnosti in dostopa, ki so podrobneje obravnavani v posebnem poglavju, kar omogoča jasno razmejitev med institucionalnimi pristojnostmi in praktično uporabo storitev v portalu zVEM (NIJZ, 2025b; NIJZ, 2026).

Vloga ZZS

ZZS upravlja z evidencami zavarovanja, pravicami zavarovanih oseb in povračili stroškov ter zagotavlja portal zavarovancev za e-vloge, naročanje listin in podrobnejše vpogled v zavarovalne podatke. Del izbranih zavarovalnih podatkov je prikazan tudi v zVEM, medtem ko status e-vlog in upravni postopki ostajajo na portalu ZZS. Ta razmejitev omogoča, da zVEM ostane osrednji pregledovalnik dokumentov in izbranih podatkov, ZZS pa upravni kanal za oddajo zahtevkov. S tem je uporabniška pot jasna, sistem pa učinkovitejši. Poleg tega ZZS skrbi za ažurnost podatkov o pravicah in veljavnosti zavarovanja, kar je ključno za nemoten dostop do zdravstvenih storitev. V prihodnje se načrtuje nadgradnja portala zavarovancev z dodatnimi funkcionalnostmi, kot so grafični prikazi stroškov. ZZS sodeluje z NIJZ pri projektih za izboljšanje uporabniške izkušnje in varnosti podatkov. Njegova vloga je nepogrešljiva za povezovanje kliničnih in administrativnih informacij. Poleg tega ZZS razvija nove storitve za čezmejno obravnavo pacientov, kar bo omogočilo lažjo izmenjavo podatkov z evropskimi sistemi. Jasna razmejitev med kliničnim in upravnim delom storitev zmanjšuje napačna pričakovanja uporabnikov. To prispeva k bolj učinkovitemu delovanju obeh portalov in k večjemu zadovoljstvu zavarovanih oseb (ZZS, 2025a, 2025b).

Projekt zVEM Digitočke

zVEM Digitočke, uvedene leta 2025, so namenjene podpori uporabnikom pri aktivaciji SI-PASS/smsPASS in uporabi portala zVEM, kar je posebej pomembno za starejše in manj digitalno pismene. Pilotne točke so bile organizirane v več zdravstvenih domovih, kar je ljudem na terenu olajšalo prvi dostop do digitalnih storitev. Projekt dopolnjuje nacionalni okvir tako, da zmanjšuje digitalne ovire in pospešuje vključevanje ranljivih skupin v e-storitve zdravstva. Na ta način se krepí tudi zaupanje v javne digitalne storitve. Digitočke nudijo osebno pomoč, kar zmanjšuje potrebo po klicnih centrih in povečuje zadovoljstvo uporabnikov. V prihodnje se načrtuje širitev projekta na več lokacij po Sloveniji. Projekt je podprt z izobraževalnimi gradivi in kampanjami za dvig digitalne pismenosti. S tem se zagotavlja enakost dostopa do digitalnih storitev za vse skupine prebivalstva. Poleg tega se predvideva vključitev Digitočk v širše evropske projekte za podporo digitalnemu zdravju. Posebna vrednost Digitočk je v osebem pristopu, ki ga digitalni kanali sami po sebi ne morejo nadomestiti. Projekt tako pomembno prispeva k zmanjševanju digitalnega razkoraka v zdravstvu (Ministrstvo za zdravje, 2025; NIJZ, 2025b).

Portal zVEM

Splošni opis portala

Portal zVEM je osrednja digitalna točka slovenskega eZdravja, ki pacientu omogoča pregleden dostop do ključnih zdravstvenih dokumentov in izbranih podatkov o zavarovanju na enem mestu. Dokumenti so prikazani po kronološki časovnici, kar uporabniku omogoča intuitivno sledenje celotnemu poteku obravnave. Portal vključuje tudi pregled dostopov do lastnih podatkov (revizijska sled), kar krepi občutek nadzora nad zasebnostjo in spodbuja varno sprejemanje digitalnih storitev. Leta 2025 je portal doživel prenovo uporabniškega vmesnika, ki je prinesla bolj pregledno časovnico ter dodala možnost ogleda Osebne kartice zdravil ob odpustu iz bolnišnice. Od januarja 2026 je na voljo tudi varna elektronska komunikacija med pacientom in izbranim zdravstvenim timom, kar zmanjšuje breme telefonskih poizvedb in omogoča preglednejši način sporočanja. Mobilna aplikacija dopolnjuje uporabo portala s potisnimi obvestili o novih dokumentih. V prihodnje so predvidene interaktivne funkcionalnosti, kot so grafični prikazi ali personalizacija prikaza, ki bodo orientacijo še dodatno izboljšale. Takšna zasnova pacientu omogoča, da postopno razvije zaupanje v uporabo digitalnih storitev. Portal zVEM tako ne deluje zgolj kot zbirka podatkov, temveč kot orodje za podporo aktivni vlogi pacienta v procesu zdravljenja (NIJZ, 2025b; NIJZ, 2026).

Uporabniška izkušnja

Uporabniška izkušnja portala zVEM temelji na preprostosti, preglednosti in enotni logiki prikaza ne glede na to, ali uporabnik dostopa prek računalnika ali mobilne aplikacije. Vmesnik je oblikovan tako, da uporabniku omogoča intuitivno navigacijo med dokumenti in podatki. Mobilna različica omogoča sprotno obveščanje o novih dokumentih, kar zmanjša potrebo po dodatnih pojasnilih pri izvajalcih in krepi občutek nadzora nad potekom obravnave. Prikaz dokumentov je dopolnjen z opisnimi besedili, ki uporabniku pojasnijo pomen posameznih zapisov, kar je pomembno zlasti za uporabnike z manj digitalnimi izkušnjami. Portal uvaža tudi jasne gumbe za ključne funkcije, kar omogoča hitrejšo odločanje in krajši čas iskanja. V prihodnje se načrtuje nadgradnja uporabniškega vmesnika s personaliziranimi obvestili, izboljšano odzivnostjo mobilne aplikacije in možnostjo povezave z evropskimi platformami. Uporabniška izkušnja ima ključno vlogo pri sprejemanju digitalnih rešitev, zlasti pri starejših uporabnikih. Enostavnost uporabe je zato pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja digitalnega zdravja v prakso (NIJZ, 2025b).

Klinični del

Klinični del portala zVEM je namenjen zagotavljanju preglednosti in pravočasnega dostopa do ključnih informacij o poteku obravnave. Na enem mestu združuje vse pomembne dokumente, ki nastanejo v različnih fazah zdravljenja. Uporabnik lahko spremlja napotitve, naročila, termine, izvide in druga obvestila, kar zmanjšuje potrebo po telefonskih poizvedbah ter omogoča večjo samostojnost. Ključni funkcionalnosti sta:

- Časovnica dokumentov: Prikazuje logično zaporedje korakov obravnave: od napotnice, naročila in termina do izvida. Omogoča filtriranje po vrsti dokumenta, kar olajša iskanje specifičnih zapisov, ter vključuje kratka opisna besedila, ki uporabniku pomagajo razumeti pomen posameznega koraka. V prihodnje so predvidene nadgradnje, med njimi grafični prikazi časovnic in povezave med dokumenti, kar bo dodatno izboljšalo orientacijo. Poleg tega bo časovnica omogočala vpogled v zgodovino dostopov in s tem krepila občutek nadzora nad zasebnostjo (NIJZ, 2025b).
- Mobilna obvestila: Mobilna aplikacija zVEM pošilja potisna obvestila ob nastanku novih dokumentov, kar pacientu omogoča takojšen vpogled v potek obravnave. Obvestila so zasnovana tako, da ne vključujejo občutljivih podatkov, kar zagotavlja visoko raven varnosti. Funkcionalnost zmanjšuje potrebo po klicih v ambulate in povečuje pravočasnost ukrepanja. Predvidene so tudi nadgradnje, kot so personalizacija obvestil, obveščanje o spremembah terminov in integracija obvestil s časovnico (NIJZ, 2026).

Skupaj ti dve funkcionalnosti omogočata, da ima pacient vedno ažuren vpogled v potek zdravljenja. S tem se zmanjšuje negotovost, krepi zaupanje v digitalne storitve in zmanjšuje breme administrativnih postopkov. Torej, klinični del portala zVEM pacienta postopno vodi skozi celoten proces obravnave brez potrebe po dodatnih razlagah s strani izvajalcev. S tem se povečuje transparentnost in zmanjšuje odvisnost od posrednih informacij.

Zavarovalni del

Zavarovalni del portala dopolnjuje klinični vpogled in omogoča pacientu celovit pregled nad zavarovalnimi informacijami, ki so pomembne za razumevanje pravic iz obveznega zdravstvenega zavarovanja. Prikaz podatkov je strukturiran tako, da uporabnik hitro najde informacije, ki jih potrebuje za urejanje upravnih postopkov ali preverjanje pravic. V ospredju sta dve osrednji rešitvi:

- Prikaz podatkov ZZS: Portal prikazuje podatke o veljavnosti obveznega zavarovanja, veljavnosti EKZZ, medicinskih pripomočkov, izbranim osebnem zdravniku in izdatkih za zdravstvene storitve. Od novembra 2025 je bil nabor prikazanih podatkov razširjen, kar zmanjšuje potrebo po preklapljanju med različnimi portali. Dodana opisna besedila uporabniku pomagajo pravilno razumeti posamezne informacije in zmanjšujejo možnost napačne interpretacije (ZZS, 2025a, 2025b).
- Razmejitev med zVEM in portalom ZZS: Razmejitev med portaloma je ključna za jasnost uporabniške poti: zVEM je namenjen pregledu dokumentov in izbranih zavarovalnih podatkov, portal zavarovancev ZZS pa upravnim postopkom, kot so oddaja e-vlog, naročanje listin in urejanje pravic. Takšna delitev zmanjšuje zmedo in uporabniku omogoča učinkovitejše odločanje. V prihodnje se načrtuje tesnejša povezava med portaloma, ki bo skrajšala pot med pregledom podatkov in dejanskimi postopki (NIJZ, 2025a, 2025b; ZZS, 2025a).

Obe rešitvi skupaj omogočata uporabniku jasen pregled nad zavarovalnimi podatki ter enostaven dostop do postopkov, ki jih potrebuje. Takšna zasnova povečuje preglednost sistema, zmanjšuje zmedo in skrajšuje čas za administrativne opravke. Poleg tega prispeva k večji varnosti in boljši uporabniški izkušnji, saj so informacije in postopki jasno ločeni, a hkrati povezani. Zavarovalni del ima tako pomembno podporno vlogo pri razumevanju pravic in obveznosti pacienta, saj preglednost teh podatkov zmanjšuje stres in negotovost, povezano z upravnimi postopki.

Varnost in dostop

Varnost in zanesljiv dostop sta temelj digitalnega zdravja, saj portal zVEM obdeluje občutljive zdravstvene podatke, ki zahtevajo najvišjo stopnjo zaščite. Prijava v portal poteka prek nacionalne storitve SI-PASS, ki omogoča uporabo biometrične osebne izkaznice, mobilne identitete smsPASS ali kvalificiranega digitalnega potrdila. Ta večnivojski pristop zagotavlja, da se uporabnik identificira na varen način, hkrati pa ohranja enostavnost uporabe. Komunikacija med uporabnikom in portalom je šifrirana, kar preprečuje nepooblaščen dostop do podatkov. Poleg tega sistem vodi revizijske sledi vseh dostopov, kar omogoča preglednost in nadzor nad uporabo storitev. Varnostna arhitektura je skladna z nacionalnimi smernicami in evropskimi standardi varstva podatkov (GDPR), kar krepi zaupanje uporabnikov. V prihodnje se načrtuje uvedba dodatnih zaščitnih mehanizmov, kot so obvestila o prijavah in možnost dvostopenjske avtentikacije za občutljive funkcionalnosti. Takšna ureditev zagotavlja ravnotežje med visoko stopnjo varnosti in uporabniško prijaznostjo, kar je ključno za široko sprejetje digitalnih rešitev v zdravstvu. Visoka raven varnosti je ključna za dolgoročno zaupanje uporabnikov v digitalne zdravstvene storitve. Le ob občutku varnosti so pacienti pripravljeni redno uporabljati elektronske poti do zdravstva (SI-TRUST, 2025; NIJZ, 2026).

Pooblastila

Pooblastila v portalu zVEM so namenjena zagotavljanju dostopa do storitev za osebe, ki same ne morejo uporabljati digitalnih rešitev, kot so starejši, starši mladoletnih otrok ali osebe z omejenimi digitalnimi veščinami. Sistem omogoča, da uporabnik pooblasti drugo osebo za vpogled in izvajanje izbranih storitev v njegovem imenu, kar povečuje dostopnost in enakost uporabe. Postopek pooblastitve je urejen z jasno pravno podlago in vključuje revizijsko sled, kar zagotavlja preglednost in varnost. Pooblastilo se lahko kadarkoli prekliče, kar uporabniku vrača nadzor nad lastnimi podatki. Poleg tega portal omogoča nastavitve obsega pooblastila, kar pomeni, da lahko uporabnik določi, katere funkcionalnosti so dostopne pooblaščenim osebam. V prihodnje se načrtuje nadgradnja sistema z možnostjo elektronskega oddajanja pooblastil brez fizičnega obiska upravne enote, kar bo še dodatno poenostavilo postopek. Takšna rešitev zmanjšuje digitalne ovire in omogoča, da več uporabnikov enakovredno koristi e-storitve zdravstva, kar je ključno za vključevanje ranljivih skupin. Sistem pooblastil ima pomemben socialni vidik, saj omogoča podporo znotraj družine ali skrbniških odnosov. Na ta način digitalno zdravje ne izključuje, temveč vključuje tudi ranljive skupine (Uradni list RS, 2025; NIJZ, 2026).

Evropski kontekst in prihodnji razvoj

Slovenija se aktivno vključuje v evropske pobude, ki spodbujajo povezanost zdravstvenih podatkov in interoperabilnost med državami članicami EU. Cilj teh projektov je zagotoviti varno čezmejno obravnavo pacientov, kar je ključno za mobilnost in dostopnost zdravstvenih storitev. Digitalno zdravje se razvija v smeri večje povezanosti, kar zahteva usklajevanje nacionalnih rešitev z evropskimi standardi. Poleg tega se krepi sodelovanje med državami članicami pri razvoju skupnih varnostnih protokolov in standardov za zaščito podatkov, kar bo dolgoročno povečalo zaupanje uporabnikov v digitalne storitve. Evropski okvir deluje kot katalizator razvoja nacionalnih digitalnih rešitev. Slovenija se z vključevanjem v te pobude postopno umešča v širši evropski prostor digitalnega zdravja (Evropska komisija, b. d.; NIJZ, 2025c).

Povezljivost z MyHealth@EU

MyHealth@EU je evropska platforma, ki omogoča izmenjavo ključnih zdravstvenih podatkov med državami članicami. Slovenija se pripravlja na vključitev v ta sistem, kar bo pacientom omogočilo dostop do elektronskih receptov in povzetkov o pacientu tudi v tujini. Ta povezljivost bo zmanjšala administrativne ovire pri čezmejnem zdravljenju in povečala varnost obravnav. Poleg tega bo omogočila hitrejše klinične odločitve, saj bodo podatki dostopni izvajalcem v realnem času. Vključitev v MyHealth@EU zahteva prilagoditev nacionalnih rešitev, kot je zVEM, evropskim standardom interoperabilnosti. To pomeni uvedbo enotnih protokolov za prenos podatkov in dodatnih varnostnih mehanizmov za zaščito občutljivih informacij. V prihodnje se pričakuje tudi integracija storitev za elektronsko izmenjavo laboratorijskih izvidov in podatkov o cepljenju, kar bo še povečalo uporabnost sistema. Čezmejna izmenjava podatkov ima vse večji pomen zaradi mobilnosti prebivalstva. Dostop do ključnih zdravstvenih informacij v tujini lahko bistveno vpliva na varnost in kakovost obravnave (Evropska komisija, b. d.; NIJZ, 2025c).

EU4Health projekti in čezmejna izmenjava podatkov

EU4Health je program, ki financira projekte za krepitev digitalnega zdravja in čezmejne izmenjave podatkov. Slovenija sodeluje pri projektih, ki vzpostavljajo tehnične in varnostne standarde za prenos podatkov med državami. Ti projekti vključujejo razvoj infrastrukture za eRecept in povzetek o pacientu, kar bo olajšalo obravnavo državljanov EU v različnih zdravstvenih sistemih. Poleg tega se krepí harmonizacija pravil varstva podatkov, kar zagotavlja skladnost z GDPR in povečuje zaupanje uporabnikov. EU4Health spodbuja tudi izmenjavo dobrih praks med državami, kar omogoča hitrejše uvajanje inovacij. V prihodnje se pričakuje širitev projektov na področje telemedicine in umetne inteligence, kar bo še povečalo učinkovitost obravnav. Slovenija bo s tem pridobila dostop do naprednih orodij za analizo podatkov in podporo kliničnim odločitvam, kar bo izboljšalo kakovost zdravstvenih storitev. Program EU4Health spodbuja dolgoročno povezovanje zdravstvenih sistemov držav članic. Slovenija s tem pridobiva možnost za pospešen razvoj in prenos dobrih praks (Ministrstvo za zdravje, 2025; Evropska komisija, b. d.).

Prihodnje nadgradnje

V prihodnje se načrtuje uvedba telemedicinskih storitev v portal zVEM, kar bo omogočilo obravnavo na daljavo in zmanjšalo obremenitev ambulant. Dodani bodo grafični prikazi časovnic in stroškov, ki bodo pacientom olajšali razumevanje podatkov. Personalizacija vsebin bo omogočila prilagoditev prikaza glede na potrebe posameznika, kar bo povečalo uporabniško prijaznost. Poleg tega se predvideva integracija naprednih analitičnih orodij, ki bodo pacientom omogočila vpogled v trende zdravljenja in stroškov. Takšne nadgradnje bodo Slovenijo še bolj približale evropskim standardom digitalnega zdravja in okrepile njeno vlogo v mednarodnih projektih. V prihodnje se pričakuje tudi povezava z mobilnimi aplikacijami za spremljanje zdravja in integracija podatkov iz nosljivih naprav, kar bo omogočilo celovito digitalno obravnavo. Prihodnje nadgradnje bodo zahtevale premišljeno uvedbo in stalno spremljanje učinkov. Uspešnost bo odvisna od usklajenosti tehnološkega razvoja z dejanskimi potrebami uporabnikov (NIJZ, 2025c).

Pomen digitalnega zdravja za uporabnike in zdravstveni sistem

Razvoj digitalnega zdravja v Sloveniji je tesno povezan z vprašanjem, kako učinkovito so digitalne rešitve vključene v vsakdanjo rabo pacientov in izvajalcev. Analiza portala zVEM pokaže, da se pomen digitalnega zdravja ne kaže zgolj v tehnološki naprednosti, temveč predvsem v tem, kako pregledno, razumljivo in smiselno so podatki predstavljeni uporabniku. Z vidika pacienta digitalno zdravje pomeni večjo dostopnost informacij, večjo samostojnost pri spremljanju obravnave ter zmanjšano odvisnost od posrednih informacij. Ko so dokumenti, obvestila in zavarovalni podatki zbrani na enem mestu, se zmanjša občutek negotovosti in poveča zaupanje v zdravstveni sistem (NIJZ, 2025b).

Za izvajalce zdravstvene dejavnosti digitalno zdravje pomeni boljši tok informacij in manj administrativnih prerazporeditev, saj so ključni dokumenti dostopni v elektronski obliki in povezani v enoten sistem. Preglednost podatkov zmanjšuje tveganje za napake in podvajanja ter omogoča boljšo koordinacijo med različnimi ravni zdravstvene oskrbe. Posebej pomembno je, da digitalne rešitve ne nadomeščajo strokovne presoje, temveč jo podpirajo z ažurnimi in strukturiranimi informacijami. Z vidika upravljanja sistema se digitalno zdravje kaže kot orodje za večjo učinkovitost, sledljivost obravnav in dolgoročno racionalnejšo rabo virov (Ministrstvo za zdravje, 2025).

Kljub očitnim prednostim pa analiza razkriva tudi izzive. Ključni izziv digitalnega zdravja ni več tehnične narave, temveč je povezan z uporabniško izkušnjo, razumevanjem podatkov in digitalno pismenostjo. Čeprav portal zVEM ponuja obsežen nabor informacij, se lahko brez ustrezne razlage uporabniku zdi sistem zapleten ali nepregleden. Dodatni izziv predstavlja razmejitev med različnimi portali (zVEM in

portalom zavarovancev ZZZS), ki zahteva jasno komunikacijo, da uporabnik razume, kje se opravi vpogled in kje upravni postopek. Pri starejših in ranljivih skupinah se izzivi še okrepijo, kar potrjuje pomen podpornih storitev, kot so zVEM Digitočke (NIJZ, 2025b).

V tem kontekstu portal zVEM predstavlja primer dobre prakse, saj poskuša uravnotežiti tehnološko kompleksnost z uporabniško prijaznostjo. Jasna časovnica, mobilna obvestila, pooblastila in pregled dostopov so funkcionalnosti, ki odgovarjajo na ključne izzive digitalnega zdravja. Razprava tako kaže, da uspešnost digitalnega zdravja ni odvisna zgolj od obsega podatkov, temveč od sposobnosti sistema, da te podatke pretvori v razumljive informacije. Prav ta vidik je ključen tudi za prihodnji razvoj digitalnih javnih storitev, kjer bo uporabnik postavljen v središče procesa in ne zgolj v vlogo pasivnega prejemnika informacij (Raspor, 2021).

Zaključek

Raziskovalno vprašanje, zastavljeno v uvodu, je bilo skozi analizo jasno naslovljeno in potrjeno. Rezultati kažejo, da portal zVEM preglednost zagotavlja z logično časovnico dokumentov, potisnimi obvestili, jasnimi prikazom izbranih zavarovalnih podatkov ter varnimi mehanizmi dostopa in pooblastili. Te rešitve so skladne s teoretičnimi izhodišči strateškega načrtovanja (Raspor, 2021), ki poudarjajo pomen standardizacije procesov, preglednosti informacij in stalnega nadgrajevanja digitalnih storitev.

Ključna ugotovitev prispevka je, da portal zVEM pomembno zmanjša administrativne ovire, krepi občutek nadzora nad potekom obravnave ter okrepi zaupanje v digitalne storitve zdravstva. Razmejitve med portalom zVEM in portalom zavarovancev ZZZS omogoča jasnejšo organizacijo postopkov ter bolj učinkovito ločitev med vpogledom v podatke in urejanjem upravnih zadev. Varnostni mehanizmi, kot so SI-PASS, smsPASS in revizijske sledi, zagotavljajo visoko stopnjo zaščite podatkov, medtem ko pooblastila omogočajo večjo vključenost ranljivih skupin.

Dodana vrednost prispevka je v tem, da združuje teoretični okvir strateškega menedžmenta z analizo konkretne digitalne rešitve, pri čemer izpostavlja tako prednosti kot izzive trenutne ureditve. Prispevek ponuja celovit pregled funkcionalnosti portala zVEM, razmejitve pristojnosti med NIJZ in ZZZS ter razvoja digitalnih rešitev v Sloveniji v povezavi z evropskimi pobudami MyHealth@EU in EU4Health. Ker analiza temelji na javno dostopnih virih, ne vključuje neposrednega vpogleda v dejanske uporabniške izkušnje, kar predstavlja priložnost za nadaljnje raziskave in evalvacije. V širšem kontekstu prispevek pokaže, da preglednost v digitalnem zdravju ni zgolj tehnično vprašanje, temveč rezultat jasne razmejitve pristojnosti, premišljene uporabniške zasnove in zaupanja vrednega upravljanja podatkov. Tak pristop lahko služi kot izhodišče za nadaljnji razvoj digitalnih javnih storitev, kjer je uporabnik aktivni udeleženec, ne zgolj pasivni prejemnik informacij. Prispevek tako kaže, da je digitalno zdravje uspešno takrat, ko tehnologija podpira razumevanje in ne zgolj dostop do podatkov. Ugotovitve lahko služijo kot izhodišče za nadaljnje izboljšave digitalnih javnih storitev tudi izven področja zdravstva.

Viri in literatura

1. Evropska komisija. (b. d.). Moje pravice v zvezi z mojimi zdravstvenimi podatki. Pridobljeno s https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/my-rights-over-my-health-data_sl.
2. Ministrstvo za zdravje. (2025, 6. marec). Elektronska komunikacija preko zVEM, vzpostavljene zVEM Digitočke. Pridobljeno s <https://www.gov.si/novice/2025-03-06-elektronska-komunikacija-zdaj-na-voljo-tudi-preko-zvem-vzpostavljene-zvem-digitocke-za-pomoc/>.
3. NIJZ. (2025a). zVEM – eZdravje (opis rešitve). Pridobljeno s <https://ezdrav.si/resitve/zvem/>.
4. NIJZ. (2025b). Portal in mobilna aplikacija zVEM – navodila za paciente. Pridobljeno s <https://nijz.si/publikacije/portal-in-mobilna-aplikacija-zvem/>.
5. NIJZ. (2025c). Na portalu zVEM na voljo novi podatki ZZZS. Pridobljeno s <https://nijz.si/informatika-v-zdravstvu/ezdravje/na-portal-zvem-na-voljo-novi-podatki-zzs/>.
6. NIJZ. (2026, 9. januar). Elektronska komunikacija prek portala zVEM. Pridobljeno s <https://nijz.si/informatika-v-zdravstvu/elektronska-komunikacija-zvem/>.
7. Podpora eZdravja. (2025). Kako se prijavim in registriram v portal zVEM?. Pridobljeno s <https://podpora.ezdrav.si/faq/kako-se-prijavim-in-registriram-v-portal-zvem/>.
8. Portal zVEM. (2025, oktober). Objave o novih različicah (2.0.43, 2.0.45). Pridobljeno s <https://zvem.ezdrav.si/portal/gost>.
9. RTV Slovenija. (2025, 12. november). Portal zVEM po novem omogoča dostop do številnih dodatnih podatkov. Pridobljeno s <https://www.rtvlo.si/zdravje/portal-zvem-po-novem-omogoca-dostop-do-stevilnih-dodatnih-podatkov/763750>.
10. SI-TRUST. (2025). Navodila in napotki (SI-PASS, smsPASS). Pridobljeno s <https://www.si-trust.gov.si/sl/podpora-uporabnikom/navodila-in-napotki>.
11. Uradni list RS. (2025). Pravilnik o zVEM pooblastilih (št. 34/2025). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2025-01-1293/pravilnik-o-zvem-pooblastilih>.
12. ZZZS. (2025a). e-Storitve ZZZS – Portal za zavarovance. Pridobljeno s <https://zavarovanec.zzs.si/e-storitve-zzs/>.
13. ZZZS. (2025b). Vpogled v moje podatke – portal za zavarovance. Pridobljeno s <https://zavarovanec.zzs.si/e-storitve-zzs/vpogled-v-moje-podatke/>.
14. Raspor, A. (2021). Strateško planiranje. Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.

GREGOR VERBIČ

Povzetek: V članku je bila celovito obravnavana uporaba družbenih omrežij kot ključnega promocijskega orodja v sodobnem poslovnem okolju. Namen prispevka je bil poglobljeno analizirati teoretična izhodišča, koncepte in pristope uporabe družbenih omrežij ter odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kako lahko podjetja strateško in učinkovito uporabijo družbena omrežja za promocijo svojega poslovanja. Uporabljena je bila kvalitativna raziskovalna strategija, ki je temeljila na sistematičnem pregledu in analizi domače ter tuje znanstvene literature. Ugotovitve kažejo, da preiščljena, dolgoročna in strateško usmerjena uporaba družbenih omrežij pomembno prispeva k večji prepoznavnosti podjetij, krepitvi odnosov s potrošniki, povečanju zaupanja ter doseganju trajne konkurenčne prednosti.

Ključne besede: družbena omrežja, promocija podjetja, digitalni marketing, strateško komuniciranje.

KAKO UPORABITI DRUŽBENA OMREŽJA ZA PROMOCIJO SVOJEGA PODJETJA?

Uvod

V zadnjih dveh desetletjih so družbena omrežja postopno postala ena izmed temeljnih značilnosti sodobnega poslovnega in širšega družbenega okolja. Njihov razvoj je tesno povezan s hitrim napredkom digitalnih tehnologij, razširjenostjo pametnih mobilnih naprav ter z dejstvom, da so uporabniki skoraj neprekinjeno povezani s spletom. Kaplan in Haenlein (2010) poudarjata, da družbena omrežja temeljijo na izhodiščih spleta 2.0, ki omogoča visoko stopnjo interaktivnosti ter aktivno soustvarjanje vsebin. Takšno okolje je bistveno preoblikovalo načine, kako posamezniki komunicirajo med seboj, pridobivajo informacije ter oblikujejo svoje mnenje in potrošniške odločitve. Uporabniki pri tem ne nastopajo več zgolj kot pasivni prejemniki sporočil, temveč kot aktivni udeleženci komunikacijskega procesa, ki pomembno vplivajo na zaznavanje in ugled podjetij.

Te spremembe so imele izrazite posledice tudi za področje marketinga. Tradicionalni marketinški modeli, ki so temeljili predvsem na enosmernem komuniciranju in množičnih medijih, se v digitalnem okolju soočajo z vse večjimi omejitvami. Kot ugotavljajo Kotler, Kartajaya in Setiawan (2019), sodobni marketing zahteva premik od zgolj promocijsko usmerjenega delovanja k vzpostavljanju dolgoročnih odnosov s potrošniki, pri čemer imajo digitalni kanali osrednjo vlogo. Brez vključevanja družbenih omrežij postaja doseganje ustrezne vidnosti, diferenciacije in konkurenčnosti vse težje, saj potrošniki pričakujejo dialog, odzivnost in personalizirano komunikacijo.

Družbena omrežja podjetjem omogočajo neposreden in hiter stik s potrošniki, vendar hkrati povečujejo stopnjo transparentnosti poslovanja. Van Dijck (2013) opozarja, da so podjetja v takšnem okolju stalno izpostavljena javni presoji, saj so njihove komunikacijske aktivnosti, odzivi in morebitne napake hitro opaženi in razširjeni. To od podjetij zahteva visoko stopnjo avtentičnosti, doslednosti in preiščljenega komuniciranja, saj potrošniki vse lažje prepoznajo neiskrena ali zgolj prodajno usmerjena sporočila, kar lahko negativno vpliva na zaupanje v blagovno znamko.

Kljub široki razširjenosti družbenih omrežij in njihovem prepoznanemu potencialu praksa kaže, da jih številna podjetja še vedno uporabljajo predvsem spontano in nepovezano, brez jasno opredeljenih ciljev, sistematičnega načrtovanja in dolgoročne strategije. Takšen pristop pogosto vodi v kratkoročne učinke, ki ne prispevajo k trajni vrednosti za podjetje niti k razvoju kakovostnih odnosov s potrošniki. Teoretična izhodišča odnosnega marketinga (Grönroos, 1994) in vsebinskega marketinga (Pulizzi, 2014) namreč poudarjajo, da dolgoročna uspešnost temelji na načrtnem grajenju zaupanja, dodane vrednosti in obojestranske komunikacije, česar ni mogoče doseči brez strateškega pristopa.

Na podlagi navedenih teoretičnih izhodišč se izpostavlja osrednji problem obravnave, ki se nanaša na vprašanje, kako lahko podjetja družbena omrežja izkoristijo na način, ki presega zgolj priložnostno promocijo. Iz tega izhaja raziskovalno vprašanje, ki ga članek naslavlja: **Kako lahko podjetja družbena omrežja uporabljajo strateško in preiščljeno za učinkovito promocijo svojega poslovanja ter hkrati gradijo dolgoročne odnose s potrošniki?**

Namen prispevka je s sistematičnim pregledom in primerjavo relevantnih teoretičnih izhodišč pojasniti, na kakšen način lahko družbena omrežja ob ustrezni rabi postanejo pomemben del sodobne marketinške strategije. V nadaljevanju članek skozi posamezna poglavja postopno odgovarja na zastavljeno raziskovalno vprašanje ter ugotovitve povezuje s ključnimi teorijami s področja digitalnega, vsebinskega in odnosnega marketinga.

Družbena omrežja kot sodoben komunikacijski kanal

Družbena omrežja lahko opredelimo kot digitalne platforme, ki uporabnikom omogočajo aktivno sodelovanje pri ustvarjanju, objavljanju in izmenjavi različnih oblik vsebin ter hkratno vzpostavljanje in ohranjanje socialnih odnosov. Njihova temeljna značilnost je visoka stopnja interaktivnosti, saj uporabniki v komunikacijskem procesu ne nastopajo več zgolj kot pasivni prejemniki informacij, temveč kot aktivni soustvarjalci vsebin, pomenov in družbenih diskurzov. Kaplan in Haenlein (2010) poudarjata, da družbena omrežja temeljijo na tehnoloških in ideoloških izhodiščih spleta 2.0, za katerega sta značilna decentralizirana produkcija vsebin ter sodelovanje širokega kroga uporabnikov.

Takšen način delovanja predstavlja pomemben prelom s tradicionalnimi množičnimi mediji, kjer so bila podjetja in institucije praviloma edini ustvarjalci in nadzorniki komunikacijskih sporočil. V digitalnem okolju se nadzor nad vsebinami delno prenaša na uporabnike, kar bistveno spreminja razmerja moči v komunikaciji ter vpliva na proces oblikovanja mnenj, zaznavanja blagovnih znamk in širjenja informacij. Mangold in Faulds (2009) ugotavljata, da družbena omrežja združujejo elemente tradicionalnega marketinga in ustnega izročila, pri čemer potrošniki postajajo ključni posredniki marketinških sporočil. Elektronsko ustno izročilo (e-WOM) ima pri tem pogosto večjo verodostojnost kot klasične oglaševalske oblike.

Za podjetja družbena omrežja predstavljajo pomembno priložnost za vzpostavljanje dvosmerne in bolj osebne komunikacije s ciljnim javnostmi. Namesto enosmernega posredovanja oglasnih sporočil omogočajo dialog, v katerem lahko podjetja spremljajo odzive potrošnikov, pridobivajo povratne informacije ter bolje razumejo njihove potrebe, pričakovanja in preference. Takšna interakcija omogoča hitrejšo prilagajanje komunikacijskih strategij in odzivanje na spremembe v okolju skoraj v realnem času. V tem kontekstu se vse bolj uveljavlja koncept soustvarjanja vrednosti, pri katerem potrošniki aktivno sodelujejo pri oblikovanju vsebin, produktov in podobe blagovne znamke (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Hkrati pa družbena omrežja ne predstavljajo zgolj priložnosti, temveč tudi pomemben izziv za podjetja. Kot opozarja Van Dijck (2013), odprta in interaktivna narava teh platform povečuje stopnjo transparentnosti poslovanja, saj so komunikacijske aktivnosti podjetij stalno izpostavljene javni presoji. Algoritmi družbenih omrežij dodatno vplivajo na vidnost vsebin in dinamiko komunikacije, kar zmanjšuje neposreden nadzor podjetij nad tem, kako in komu so njihova sporočila prikazana. Transparentnost lahko pozitivno vpliva na ugled podjetja, kadar je komunikacija avtentična, dosledna in odzivna, vendar lahko v primeru neustreznega ravnanja, neodzivnosti ali neiskrenosti hitro povzroči negativne posledice za podobo in zaupanje v blagovno znamko.

Zaradi navedenih značilnosti družbena omrežja predstavljajo specifičen komunikacijski prostor, ki zahteva poglobljeno razumevanje njihovih mehanizmov delovanja, vedenja uporabnikov in širšega družbenega konteksta. Učinkovita raba teh platform zato ni mogoča brez strateškega pristopa, ki upošteva tako tehnološke kot tudi družbene in odnosne dimenzije sodobnega digitalnega okolja.

Strateški vidik promocije na družbenih omrežjih

Uspešna promocija podjetja na družbenih omrežjih temelji na premišljeno oblikovanem in jasno opredeljenem strateškem okviru, ki presega zgolj operativno prisotnost na posameznih platformah. Uporaba družbenih omrežij namreč ne more biti učinkovita, če ni usklajena s širšo poslovno, trženjsko in komunikacijsko usmeritvijo podjetja. Kot poudarjajo Kotler, Kartajaya in Setiawan (2019), mora biti digitalni marketing organski del celostne strategije podjetja ter neposredno povezan z njegovimi dolgoročnimi cilji, vrednotami in vizijo razvoja. Družbena omrežja v tem kontekstu ne predstavljajo samostojnega ali izoliranega orodja, temveč pomemben in integriran segment celotnega komunikacijskega sistema podjetja.

Strateški pristop zahteva tudi jasno razumevanje vloge, ki jo imajo družbena omrežja znotraj celotne poti potrošnika. Lemon in Verhoef (2016) poudarjata, da sodobni potrošniki v različnih fazah nakupnega procesa uporabljajo več digitalnih stičnih točk, pri čemer družbena omrežja pogosto igrajo ključno vlogo pri oblikovanju zaznav, pričakovanj in čustvenega odnosa do blagovne znamke. Zato mora podjetje nastop na družbenih omrežjih usklajevati z drugimi komunikacijskimi kanali ter zagotavljati dosledno in koherentno izkušnjo blagovne znamke.

Izhodišče za oblikovanje strategije nastopa na družbenih omrežjih je natančna in merljiva opredelitev ciljev, ki jih želi podjetje doseči. Ti cilji so lahko usmerjeni v povečanje prepoznavnosti blagovne znamke, izboljšanje ugleda in zaznane vrednosti, krepitev odnosov s strankami, povečanje vključenosti in aktivnosti uporabnikov ali neposredno v spodbujanje prodaje in ustvarjanje prihodkov. Chaffey in Ellis-Chadwick (2019) poudarjata pomen usklajenosti ciljev družbenih omrežij s splošnimi marketinškimi in poslovnimi cilji ter uporabo ustreznih kazalnikov uspešnosti (KPI), ki omogočajo sistematično spremljanje učinkovitosti in donosnosti naložb v digitalne aktivnosti.

Pomemben del strateškega načrtovanja predstavlja tudi poglobljena analiza ciljnih skupin. Družbena omrežja podjetjem omogočajo izjemno natančno segmentacijo uporabnikov na podlagi demografskih, psihografskih in vedenjskih kriterijev, kot so življenjski slog, interesi, vrednote ter vzorci spletnega vedenja. Takšna segmentacija omogoča oblikovanje personaliziranih in kontekstualno prilagojenih sporočil, ki so za uporabnike bolj relevantna in smiselna. Ashley in Tuten (2015) ugotavljata, da vsebine, ki so vsebinsko in oblikovno prilagojene tako značilnostim ciljne skupine kot tudi specifikam posamezne platforme, dosegajo bistveno višjo stopnjo angažiranosti ter pozitivnejšo zaznavo blagovne znamke.

Poleg segmentacije je pri strateškem nastopu ključno tudi razumevanje posebnosti posameznih družbenih omrežij. Kietzmann idr. (2011) opozarjajo, da se platforme razlikujejo glede na funkcionalnosti, komunikacijske norme in pričakovanja uporabnikov, kar pomeni, da enotna strategija za vse kanale praviloma ne prinaša optimalnih rezultatov. Uspešna podjetja zato razvijajo prilagojene pristope, ki upoštevajo specifične mehanizme delovanja posamezne platforme, vključno z algoritmi, oblikami vsebin in načini interakcije.

Strateški pristop k promociji na družbenih omrežjih vključuje tudi nenehno spremljanje, vrednotenje in prilagajanje aktivnosti. Digitalno okolje se hitro spreminja, zato morajo podjetja svoje strategije redno posodabljati na podlagi analize podatkov, povratnih informacij uporabnikov in sprememb v vedenju potrošnikov. V tem kontekstu postaja vse pomembnejša uporaba analitičnih orodij, ki omogočajo spremljanje angažiranosti, dosega, konverzij in drugih ključnih kazalnikov uspešnosti.

Strateška uporaba družbenih omrežij tako zahteva celostno razumevanje ciljev podjetja, značilnosti ciljnih skupin ter specifičnih lastnosti posameznih platform. Le s takšnim premišljenim in podatkovno podprtim načrtovanjem lahko podjetja družbena omrežja učinkovito izkoristijo ne le kot promocijsko orodje, temveč kot dolgoročen mehanizem za gradnjo odnosov s potrošniki, krepitev blagovne znamke in doseganje trajnih poslovnih rezultatov.

Vsebinski marketing in pomen angažiranosti uporabnikov

Vsebinski marketing ima pri promociji podjetij na družbenih omrežjih osrednjo in strateško vlogo, saj predstavlja temelj, na katerem se gradi dolgoročen odnos med blagovno znamko in njenimi uporabniki. V digitalnem okolju, kjer so potrošniki izpostavljeni veliki količini informacij, postaja sposobnost podjetja, da ustvarja relevantne, kakovostne in uporabniku prilagojene vsebine, ključni dejavnik razlikovanja. Uspešnost prisotnosti podjetja na družbenih omrežjih je zato v veliki meri odvisna od vsebinske strategije, ki presega kratkoročne promocijske cilje in je usmerjena v ustvarjanje trajne vrednosti za uporabnike.

Pulizzi (2014) poudarja, da mora biti vsebina za uporabnike predvsem uporabna, zanimiva in smiselna, saj zgolj neposredno prodajno usmerjena sporočila dolgoročno ne zagotavljajo želenih učinkov. Potrošniki se na takšna sporočila pogosto odzivajo z nezaupanjem ali ignoranco, kar zmanjšuje njihovo učinkovitost. Holliman in Rowley (2014) dodajata, da mora uspešen vsebinski marketing temeljiti na pripovedovanju zgodb, ki omogoča čustveno povezavo med blagovno znamko in uporabniki ter prispeva k večji zapomnljivosti in avtentičnosti komunikacije.

Pri načrtovanju vsebinskega marketinga morajo podjetja izhajati iz potreb, interesov in pričakovanj svojih ciljnih skupin ter hkrati upoštevati specifičnosti posameznih družbenih omrežij. Vsebine naj ne služijo zgolj promociji izdelkov ali storitev, temveč naj uporabnikom ponujajo dodatno vrednost v obliki informacij, izobraževalnih vsebin, navdiha ali zabave. V tem kontekstu postaja pomembno tudi razumevanje t. i. mikrotrenutkov, ko uporabniki na družbenih omrežjih iščejo hitre in relevantne odgovore na konkretne potrebe, kar podjetjem odpira dodatne priložnosti za ciljno in kontekstualno komunikacijo.

Hkrati je ključno, da so vsebine skladne z identiteto, vrednotami in tonom komunikacije blagovne znamke. Doslednost v vsebinskem nastopu prispeva k jasni in prepoznavni podobi podjetja ter krepi zaznano verodostojnost in zaupanje uporabnikov. Rowley (2008) poudarja, da je dolgoročna uspešnost vsebinskega marketinga odvisna od usklajenosti vsebin z blagovno znamko ter njihovega prispevka k širši komunikacijski strategiji podjetja.

Pomemben kazalnik uspešnosti vsebinskega marketinga na družbenih omrežjih je stopnja angažiranosti uporabnikov. Ta se izraža skozi različne oblike interakcije, kot so všečkanje objav, komentiranje, deljenje vsebin in aktivno sodelovanje v razpravah. Vendar angažiranosti ni mogoče razumeti zgolj kot skupek vedenjskih odzivov. Brodie idr. (2011) poudarjajo, da gre za kompleksno psihološko stanje, ki vključuje kognitivne procese, čustveno vpletenost ter vedenjsko pripravljenost potrošnika za sodelovanje z blagovno znamko. Dessart, Veloutsou in Morgan-Thomas (2015) dodatno izpostavljajo, da je angažiranost dinamičen proces, ki se skozi čas spreminja in je odvisen od kakovosti interakcij ter zaznane vrednosti vsebin.

Višja stopnja angažiranosti uporabnikov je povezana z večjo zvestobo blagovni znamki, pozitivnejšimi stališči ter večjo verjetnostjo širjenja pozitivnega elektronskega ustnega izročila (e-WOM). Takšna oblika promocije je za podjetja še posebej dragocena, saj temelji na zaupanju in verodostojnosti, ki ju klasične oglaševalske oblike pogosto težje dosežejo. Hajli (2014) ugotavlja, da družbena omrežja pomembno vplivajo na oblikovanje zaupanja med potrošniki in blagovnimi znamkami, kar neposredno vpliva na nakupne namene in dolgoročno zvestobo.

Vsebinski marketing tako ne prispeva le k večji vidnosti podjetja na družbenih omrežjih, temveč ima ključno vlogo pri dolgoročni gradnji odnosa med podjetjem in njegovimi potrošniki ter pri ustvarjanju skupne vrednosti. V tem smislu vsebina deluje kot povezovalni element med strateškimi cilji podjetja in dejanskimi izkušnjami uporabnikov.

Upravljanje odnosov s potrošniki na družbenih omrežjih

Družbena omrežja podjetjem omogočajo vzpostavljanje tesnejših in trajnejših odnosov s potrošniki, ki presegajo zgolj enkratno prodajno interakcijo. V sodobnem poslovnem okolju, kjer so izdelki in storitve pogosto medsebojno primerljivi, postajajo dolgoročni odnosi s strankami eden ključnih dejavnikov konkurenčne prednosti. Grönroos (1994) poudarja, da odnosni marketing temelji na postopnem grajenju zaupanja, zadovoljstva in obojestranske vrednosti, kar omogoča večjo stabilnost odnosa in zmanjšuje verjetnost prehajanja potrošnikov h konkurenčnim ponudnikom.

Družbena omrežja pri tem igrajo posebno vlogo, saj podjetjem omogočajo neposredno, hitro in relativno neformalno komunikacijo s potrošniki. Preko teh platform lahko podjetja spremljajo odzive uporabnikov, odgovarjajo na vprašanja, rešujejo morebitne težave ter se odzivajo na kritike ali pohvale. Takšna interakcija prispeva k večjemu občutku bližine med podjetjem in potrošniki ter spodbuja zaznavo podjetja kot dostopnega, odzivnega in uporabniku prijaznega. Lemon in Verhoef (2016) poudarjata, da pozitivne izkušnje na različnih stičnih točkah, vključno z družbenimi omrežji, pomembno vplivajo na celotno zaznano izkušnjo potrošnika z blagovno znamko.

Poleg tega družbena omrežja omogočajo tudi aktivno vključevanje potrošnikov v soustvarjanje vsebin, mnenj in pomenov, kar dodatno krepí njihovo vlogo v odnosu z blagovno znamko. Schau, Muñiz in Arnould (2009) ugotavljajo, da potrošniki v okviru spletnih skupnosti aktivno prispevajo k oblikovanju vrednosti blagovne znamke skozi deljenje izkušenj, nasvetov in simbolnih pomenov.

Poseben pomen pri upravljanju odnosov s potrošniki ima tudi oblikovanje in vzdrževanje spletnih skupnosti. Muniz in O'Guinn (2001) ugotavljata, da skupnosti blagovnih znamk predstavljajo prostor, kjer se uporabniki povezujejo na podlagi skupnih interesov, vrednot in izkušenj z blagovno znamko. Takšne skupnosti krepíjo občutek pripadnosti ter identifikacijo z blagovno znamko, saj se potrošniki ne povezujejo zgolj s podjetjem, temveč tudi med seboj. Dolgoročno to prispeva k večji zvestobi, večji pripravljenosti za priporočanje blagovne znamke drugim ter k večji stabilnosti odnosa med podjetjem in njegovimi ciljnim javnostmi.

Merjenje uspešnosti in izzivi uporabe družbenih omrežij v praksi

Strateška uporaba družbenih omrežij za promocijo podjetja ni mogoča brez sistematičnega merjenja uspešnosti izvedenih aktivnosti. V digitalnem marketingu namreč ni dovolj zgolj prisotnost na platformah, temveč je ključno razumevanje, kako in v kolikšni meri posamezne aktivnosti prispevajo k doseganju zastavljenih ciljev. Merjenje uspešnosti omogoča podjetjem, da ocenijo učinkovitost svojih strategij, prepoznajo prednosti in pomanjkljivosti ter na tej podlagi prilagajajo prihodnje komunikacijske aktivnosti.

V literaturi se poudarja pomen uporabe ustreznih kazalnikov uspešnosti (KPI), ki morajo biti neposredno povezani s cilji podjetja. Ti kazalniki lahko vključujejo doseg in vidnost vsebin, stopnjo angažiranosti uporabnikov, rast skupnosti sledilcev, stopnjo konverzij ter dolgoročne kazalnike, kot so zvestoba strank in zaznana vrednost blagovne znamke (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Pomembno je, da podjetja ne vrednotijo uspešnosti zgolj na podlagi kvantitativnih metrik, kot je število všečkov ali sledilcev, temveč upoštevajo tudi kakovost interakcij ter vsebinsko globino odnosa s potrošniki.

Poseben izziv pri merjenju uspešnosti predstavlja povezovanje aktivnosti na družbenih omrežjih z dejanskimi poslovnimi rezultati. Čeprav družbena omrežja pomembno vplivajo na zaznavanje blagovne znamke in oblikovanje zaupanja, so ti učinki pogosto posredni in dolgoročni, kar otežuje njihovo neposredno kvantifikacijo. Kot ugotavljata Hoffman in Fodor (2010), tradicionalni modeli merjenja donosnosti naložb (ROI) pogosto ne zajamejo celotne vrednosti družbenih omrežij, saj ne upoštevajo njihove vloge pri gradnji odnosov, angažiranosti in skupnosti uporabnikov.

Poleg izzivov merjenja se podjetja pri uporabi družbenih omrežij soočajo tudi z organizacijskimi in vsebinskimi izzivi. Uspešno upravljanje teh platform zahteva ustrezna znanja, časovne vire in jasno razdeljene odgovornosti znotraj podjetja. Pomanjkanje strateškega načrtovanja, nedoslednost v komunikaciji ali neustrezno odzivanje na negativne komentarje lahko hitro oslabi ugled podjetja in zmanjša zaupanje potrošnikov. Zaradi hitrega širjenja informacij v digitalnem okolju so morebitne napake pogosto vidne širši javnosti in imajo lahko dolgoročne posledice.

Dodatno kompleksnost prinašajo tudi etični in družbeni vidiki uporabe družbenih omrežij. Podjetja morajo pri komuniciranju upoštevati načela transparentnosti, varovanja zasebnosti uporabnikov ter odgovorne rabe podatkov. Potrošniki so vse bolj občutljivi na vprašanja manipulacije, zavajajočih vsebin in neavtentične komunikacije, kar pomeni, da dolgoročna uspešnost temelji tudi na etično odgovornem delovanju podjetij v digitalnem prostoru (Van Dijck, 2013).

Kljub navedenim izzivom družbena omrežja podjetjem ponujajo izjemne priložnosti za učenje in prilagajanje. Analiza odzivov uporabnikov, spremljanje trendov in neposredna povratna informacija omogočajo podjetjem, da svoje strategije nenehno izboljšujejo in prilagajajo dejanskim potrebam trga. Prav ta dinamičnost predstavlja eno ključnih prednosti družbenih omrežij v primerjavi s tradicionalnimi komunikacijskimi kanali.

Merjenje uspešnosti in zavedanje izzivov uporabe družbenih omrežij tako predstavljata pomemben dopolnilni element strateškega pristopa k promociji podjetja. Le podjetja, ki svoje aktivnosti načrtujejo, sistematično spremljajo in kritično vrednotijo, lahko družbena omrežja dolgoročno izkoristijo kot učinkovito orodje za promocijo, krepitev odnosov s potrošniki in doseganje trajnih poslovnih ciljev.

Ugotovitve

Na podlagi celovite in poglobljene analize relevantne znanstvene literature je mogoče sklepati, da družbena omrežja predstavljajo zapleten in večplasten komunikacijski prostor, katerega učinkovito upravljanje zahteva premišljen strateški pristop. Njihova uporaba ni omejena zgolj na objavlanje promocijskih sporočil, temveč vključuje stalno načrtovanje, prilagajanje komunikacijskih aktivnosti ter aktivno spremljanje odzivov uporabnikov. Zaradi hitrih sprememb v digitalnem okolju morajo podjetja svoje strategije neprestano posodabljeni in prilagajati novim trendom, tehnološkim rešitvam ter pričakovanjem potrošnikov.

Učinkovita prisotnost podjetja na družbenih omrežjih zahteva poglobljeno razumevanje vedenja uporabnikov, njihovih motivov ter načinov interakcije z vsebinami. Poleg tega je ključnega pomena ustvarjanje kakovostnih, relevantnih in vsebinsko premišljenih sporočil, ki nagovarjajo ciljne skupine ter jim ponujajo dodano vrednost. Dolgoročna uspešnost na družbenih omrežjih je tesno povezana tudi z načrtno gradnjo odnosov, ki temeljijo na zaupanju, doslednosti in obojestranski komunikaciji med podjetjem in potrošniki.

Empirične ugotovitve in praktične izkušnje iz poslovnega okolja potrjujejo, da podjetja, ki družbena omrežja uporabljajo premišljeno, strateško in etično odgovorno, dosegajo boljše rezultate v primerjavi s tistimi, ki k uporabi teh platform pristopajo nepovezano ali zgolj priložnostno. Takšna podjetja praviloma dosegajo višjo stopnjo prepoznavnosti blagovne znamke, večje zaupanje potrošnikov ter večjo zvestobo strank, kar se dolgoročno odraža tudi v stabilnejših in uspešnejših poslovnih rezultatih. Družbena omrežja tako predstavljajo pomembno orodje, ki lahko ob ustrezni uporabi pomembno prispeva k doseganju konkurenčne prednosti podjetja.

Na podlagi primerjave teoretičnih izhodišč je mogoče odgovoriti na raziskovalno vprašanje, da lahko podjetja z dolgoročno, strateško in premišljeno uporabo družbenih omrežij bistveno izboljšajo učinkovitost promocije ter hkrati gradijo kakovostne odnose s potrošniki. Teorija in praksa se ujemata v ugotovitvi, da spontana in nepovezana raba teh platform ne prinaša trajnih rezultatov.

Zaključek

Analiza vloge družbenih omrežij v sodobnem marketingu kaže, da gre za kompleksen, a izjemno močan komunikacijski kanal, ki bistveno presega tradicionalno razumevanje promocije. Družbena omrežja podjetjem omogočajo neposredno, dvosmerno in personalizirano komunikacijo s potrošniki, kar pomembno vpliva na zaznavanje blagovnih znamk, oblikovanje zaupanja ter dolgoročno zvestobo. Vendar pa takšen potencial ni samoumeven, temveč zahteva premišljen in strateški pristop, ki vključuje jasno opredeljene cilje, poglobljeno razumevanje ciljnih skupin, kakovosten vsebinski marketing ter aktivno upravljanje odnosov in skupnosti uporabnikov.

Na podlagi analize relevantnih teoretičnih izhodišč je mogoče jasno odgovoriti na raziskovalno vprašanje, da lahko podjetja družbena omrežja učinkovito uporabijo za promocijo svojega poslovanja le, če jih obravnavajo kot sestavni del celostne marketinške strategije. Teorije digitalnega marketinga (Kotler idr., 2019), vsebinskega marketinga (Pulizzi, 2014) in odnosnega marketinga (Grönroos, 1994) soglasno potrjujejo, da strateška, dolgoročna in premišljena uporaba družbenih omrežij omogoča hkratno doseganje promocijskih ciljev ter gradnjo kakovostnih in trajnih odnosov s potrošniki. Spontana in nepovezana raba teh platform praviloma vodi v kratkoročne učinke brez trajne dodane vrednosti.

Ugotovitve članka kažejo, da se uspešnost podjetij na družbenih omrežjih ne meri zgolj s številom sledilcev ali všečkov, temveč predvsem z ravno angažiranostjo, zaupanja in pripravljenosti potrošnikov na dolgoročno sodelovanje z blagovno znamko. Prav v tem se odraža pomemben premik sodobnega marketinga – od enosmernega nagovarjanja k dialogu, od promocije k odnosom ter od kratkoročnih kampanj k dolgoročni strategiji.

Zanimivo je, da razvoj družbenih omrežij podjetjem hkrati ponuja priložnost in predstavlja izziv. Večja transparentnost in hitrost širjenja informacij pomenita, da lahko preiščena in avtentična komunikacija hitro okrepi ugled podjetja, medtem ko neustrezni ali neiskreni pristopi lahko v zelo kratkem času povzročijo negativne posledice. To dodatno potrjuje pomen strateškega razmišljanja, etične odgovornosti in doslednosti v digitalnem okolju.

Sklepno lahko ugotovimo, da družbena omrežja niso zgolj podporno promocijsko orodje, temveč ključen element sodobnega poslovanja. Podjetjem, ki jih uporabljajo preiščeno, strateško in v skladu s teoretičnimi izhodišči sodobnega marketinga, omogočajo ne le večjo prepoznavnost in konkurenčno prednost, temveč tudi dolgoročno stabilnost odnosov s potrošniki ter uspešno prilagajanje hitro spreminjajočemu se digitalnemu okolju.

Viri, literatura in opombe:

1. Ashley, C. & Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15–27.
2. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
3. Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson Education.
4. Dessart, L., Veloutsou, C. & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: A social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28–42.
5. Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
6. Hajli, N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387–404.
7. Hoffman, D. L. & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41–49.
8. Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
9. Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
10. Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
11. Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
12. Mangold, W. G. & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.
13. Muniz, A. M. & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
14. Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.
15. Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing*. McGraw-Hill.
16. Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5–6), 517–540.
17. Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.

MARJETKA FERČAK

Povzetek: E-trgovina je v zadnjem desetletju temeljito preoblikovala način, kako podjetja prodajajo svoje izdelke in storitve in kako potrošniki sprejemajo nakupne odločitve. Razvoj interneta, digitalnih tehnologij in mobilnih naprav je omogočil nastanek novih poslovnih modelov, ki čedalje bolj izpodrivajo ali dopolnjujejo tradicionalne prodajne strategije. Namen članka je podrobna analiza razvoja e-trgovine, kakšna je njena ključna značilnost in vpliv na tradicionalno obliko prodaje. Članek obravnava spremembo v vedenju potrošnikov, prilagajanju podjetij ter prihodnjim trendom na področju trgovine.

Ključne besede: e-trgovina, tradicionalna prodaja, trendi, kupci.

E-TRGOVINA IN NJEN VPLIV NA TRADICIONALNE PRODAJNE STRATEGIJE

Uvod

V zgodovini se je trgovina nenehno razvijala in prilagajala tehnološkemu napredku ter spremembam družbe. Digitalizacija, razvoj interneta in razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij so v zadnjih desetletjih povzročili nastanek e-trgovine, ki je spremenila način poslovanja podjetij in nakupne navade potrošnikov. E-trgovina dandanes ni več alternativa tradicionalni prodaji, temveč postaja njej enakovredna ali celo prevladujoča. Slovenska raziskava kaže, da potrošniki zaznavajo spletne nakupe kot priročno alternativo, kar ima neposreden vpliv na namere za spletno nakupovanje in s tem tudi strategije podjetij (Marič, Jordan & Leskovar, 2025).

Tema tega članka se osredotoča na vpliv e-trgovine na tradicionalne prodajne strategije, pri čemer izhajamo iz teoretičnih spoznanj s področja marketinga, prodaje in digitalnega poslovanja. E-trgovina hitro spreminja tradicionalne prodajne strategije, saj podjetja prilagajajo marketinške in prodajne aktivnosti za podporo spletnemu nakupovanju (Jagodič, 2021). Poleg tega je prilagajanje prodajnih pristopov ključno za uspeh inovativnih produktov, saj se vedenje potrošnikov spreminja in zahteva drugačne prodajne metode (Povše & Vukasović, 2021). Problem, ki ga obravnava članek, je, kako močno in na kakšen način e-trgovina spreminja klasične prodajne pristope ter ali jih nadomešča ali zgolj dopolnjuje.

Cilji članka so:

- predstaviti teoretične osnove e-trgovine in tradicionalnih prodajnih strategij,
- analizirati ključne vplive e-trgovine na vedenje potrošnikov in poslovne modele podjetij,
- ugotoviti, kako se tradicionalne prodajne strategije prilagajajo razvoju e-trgovine,
- odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Na podlagi teorije in pregleda literature je oblikovano glavno raziskovalno vprašanje: Kako e-trgovina vpliva na tradicionalne prodajne strategije podjetij in v kolikšni meri jih spreminja ali dopolnjuje.

Raziskovanje te tematike je upravičeno zaradi hitrega razvoja e-trgovine in njenega vse večjega vpliva na gospodarstvo ter konkurenčnost podjetij. Razumevanje teh sprememb je ključno za uspešno oblikovanje sodobnih prodajnih strategij.

Pojem in razvoj e-trgovine

Opredelitev e-trgovine

E-trgovina ali elektronsko poslovanje pomeni nakup in prodajo blaga in storitev prek interneta. Upoštevati je treba različne modele e-trgovine, kot so B2C, B2B in C2C, od katerih vsak skrbi za različne transakcijske odnose in zahteva različne strategije za uspeh. Prednost e-trgovine obsega širši obseg, nižje stroške in večjo priročnost, kar predstavlja prepričljive razloge, da podjetja vzpostavijo spletno prisotnost, potrošniki pa vse pogosteje sprejemajo spletno nakupovanje.

Razumevanje mehanizmov e-trgovine, od obdelave plačil do logistike, je ključno za uspešno vodenje spletnega poslovanja in zagotavljanje visokega zadovoljstva strank. Ob veliki raznolikosti e-trgovinskih podjetij, ki segajo od velikih spletnih tržnic do nišnih trgovin, je prepoznavanje edinstvene vrednostne ponudbe ključno za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Spremljanje nastajajočih trendov, kot so umetna inteligenca, razširjena resničnost in mobilna trgovina, omogoča pripravo spletne trgovine na prihodnost ter izpolnjevanje spremljajočih pričakovanj potrošnikov v času hitre rasti in izzivov e-trgovinskega sektorja.



Slika 1: E-trgovina

Vir: <https://vistadigital.si/kaj-je-ecommerce-vodnik-za-spletne-trgovine-in-oglaševanje-na-spletu/>

Zgodovinski razvoj

E-trgovina se je začela razvijati že konec 20. stoletja. Leta 1969 je bil ustanovljen CompuServe, ki je omogočil prve spletne storitve, kot sta elektronska pošta in klepet. Leta 1979 je Michael Aldrich razvil prvo obliko spletnega nakupovanja, ki je postavila temelje današnji e-trgovini.

Pomemben mejnik je bil leta 1989, ko je Tim Berners-Lee izumil prvi spletni strežnik in s tem omogočil nastanek svetovnega spleta. Z javno objavo prvega spletnega brskalnika leta 1993 in odpravo omejitev komercialne rabe interneta leta 1995 se je e-trgovina hitro razširila. V tem obdobju sta nastala Amazon in eBay, ki sta močno vplivala na razvoj spletne prodaje.

V začetku 21. stoletja so se pojavile ključne platforme, kot so Google AdWords, Etsy in Shopify, ki so podjetjem olajšale spletno oglaševanje in prodajo. Po letu 2010 so družbena omrežja in mobilne naprave postali pomemben del e-trgovine, kar je dodatno pospešilo spletno nakupovanje. Pandemija covida-19 leta 2020 je povzročila izjemno rast e-trgovine in pospešila digitalno preobrazbo podjetij.

Modeli e-trgovine

B2C – Business to Consumer

Pri modelu B2C (poslovanje od podjetja do potrošnika) spremljamo razvoj spletnega trgovanja od njegovih začetkov do danes. Prve digitalne transakcije so se zdele skoraj čarobne – možnost, da z enim klikom naročimo knjigo z drugega konca sveta, je bila revolucionarna. Tako je e-trgovina začela temeljito spreminjati način našega nakupovanja in vsakdanje življenje.

V zgodovini e-trgovine je bilo veliko pomembnih mejnikov, vendar posebej izstopata Amazon in eBay, ki sta nastala sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja. Spremenila sta način nakupovanja in prodaje ter pokazala, da je mogoče prek spleta prodajati skoraj vse – izdelke in storitve. S tem sta tlakovala pot sodobni e-trgovini.

Tehnološki napredek še naprej oblikuje razvoj trgovine B2C. Pametni telefoni so omogočili mobilno nakupovanje, zato danes izdelke kupujemo kjer koli – na avtobusih, vlakih ali doma na kavču. Družbena omrežja so se preoblikovala v digitalne tržnice, kjer ciljani oglasi na podlagi naših interesov prikazujejo izdelke, ki bi nas lahko zanimali.

Personalizacija ima v poslovanju B2C ključno vlogo. Podjetja uporabljajo podatke o uporabnikih za prilagajanje ponudbe in priporočanje izdelkov, kar izboljšuje uporabniško izkušnjo in povečuje prodajo.

Obseg in raznolikost izdelkov v e-trgovini B2C sta izjemna. Potrošnikom so na voljo:

- elektronske naprave,
- modni izdelki,
- izdelki za dom,
- številni drugi izdelki.

Ta dostopnost je močno vplivala na potrošniške navade, saj je impulzivno nakupovanje postalo pogost pojav zaradi enostavnosti in hitrega zadovoljstva.

C2C – Consumer to Consumer

Model C2C (od potrošnika do potrošnika) omogoča posameznikom, da med seboj prodajajo izdelke prek spletnih platform, kot sta eBay in Craigslist. Te platforme delujejo kot posredniki, ki omogočajo varnejše in preglednejše trgovanje.

C2C transakcije prinašajo več izzivov:

- določanje cen je pogosto zahtevno, saj ni standardnih maloprodajnih smernic,
- pogajanja pogosto nadomestijo fiksne cene,
- zaupanje med uporabniki je ključno, zato imajo pomembno vlogo ocene in mnenja, ki zmanjšujejo tveganje in povečujejo varnost poslovanja.

C2B – Consumer to Business

Model C2B (od potrošnika do podjetja) predstavlja obratno razmerje, kjer posamezniki ponujajo svoje izdelke ali storitve podjetjem. Ta model je še posebej razširjen na platformah za samostojne podjetnike in freelancerje.

Primeri storitev, ki jih pogosto najdemo v tem modelu, vključujejo:

- grafično oblikovanje,
- pisanje in urejanje besedil,
- razvoj programske opreme.

Spletne platforme omogočajo strokovnjakom, da svoje znanje ponudijo globalnemu trgu in sodelujejo s podjetji po vsem svetu.

Prednosti e-trgovine za podjetja

Stroškovna prednost

E-trgovina predstavlja stroškovno učinkovit način ponudbe izdelkov in storitev. Podjetja lahko izkoriščajo različne spletne platforme, vključno s crowdsourcingom in samostojnimi prodajnimi rešitvami, ki potrošnikom omogočajo neposredno predstavitev svojih izdelkov podjetjem. S tem se spodbuja model C2B (consumer-to-business), ki je koristen za obe strani.

Poleg tega imajo podjetja dostop do različnih cenovnih modelov in ponudnikov za iste izdelke ali storitve, kar povečuje konkurenčnost cen. Takšna prilagodljivost in izbira pred razvojem e-trgovine nista bili tako enostavno dostopni.

Zmanjšani stroški poslovanja

Ena ključnih prednosti e-trgovine je zmanjšanje režijskih stroškov. S selitvijo prodaje na splet se podjetja izognejo številnim tradicionalnim stroškom, kot so najemnina, komunalne storitve in vzdrževanje fizičnih prodajnih prostorov. Ta vitkejši poslovni model omogoča hitrejše doseganje ekonomije obsega v primerjavi s klasičnimi trgovinami.

Učinkovitejši procesi koristijo tudi kupcem, saj prihranijo čas in sredstva, kar izboljšuje celotno nakupovalno izkušnjo.

Razširjen doseg in personalizacija

E-trgovina odpravlja geografske omejitve, s katerimi se srečujejo tradicionalna podjetja. Spletna trgovina omogoča skoraj takojšen dostop do globalnega trga, kar bistveno presega zmožnosti fizičnih prodajnih mest.

Ta globalni doseg odpira nove priložnosti za čezmejno trgovanje, tudi za manjša podjetja. Poleg tega digitalna orodja omogočajo personalizirano ponudbo izdelkov in storitev, kar povečuje zadovoljstvo kupcev in dolgoročno konkurenčnost podjetja.

Prednosti e-trgovine za potrošnike

Udobje

Nakupovalne izkušnje potrošnikov so se z analitiko podatkov in strategij personalizacije v e-trgovini bistveno izboljšale. Trgovci danes prilagajajo ponudbe posameznikovim željam in potrebam, kar predstavlja stopnjo prilagoditve, ki je bila pred razvojem e-trgovine nepredstavljiva v takšnem obsegu.

Ciljno usmerjena tržna prizadevanja zagotavljajo, da potrošniki prejemajo vsebine, ki so zanje relevantne in privlačne. Na podlagi brskalnih navad in zgodovine nakupov se uporabniška izkušnja nenehno optimizira, kar povečuje zadovoljstvo in zvestobo kupcev.

Dostopnost

Priročnost spletnega nakupovanja dodatno povečuje 24-urna razpoložljivost spletnih trgovin. Potrošnikom se ni več treba prilagajati odpiralnemu času ali praznikom, saj lahko nakupujejo kadar koli. Vsak kraj z dostopom do interneta postane potencialno tržišče, kar omogoča neprekinjeno sodelovanje v e-trgovini.

Hiter dostop ne pomeni le časovne fleksibilnosti, temveč tudi učinkovite nakupovalne procese. Napredni iskalni algoritmi omogočajo hitro iskanje želenih izdelkov, sodobni in brezhibni plačilni sistemi pa znatno skrajšajo čas nakupa v primerjavi s tradicionalnimi oblikami nakupovanja.

Do maja 2020 so transakcije v e-trgovini močno narasle in dosegle 82,5 milijarde ameriških dolarjev, kar predstavlja 77-odstotno rast v primerjavi s prejšnjim letom. Ti podatki jasno kažejo, kako hitro se prednosti e-trgovine uveljavljajo po vsem svetu. Poleg tega imajo pomembno vlogo tudi milenijci, ki močno vplivajo na rast e-trgovine B2B – 44 % jih neposredno sodeluje pri odločitvah o nakupu, dodatna tretjina pa nanje vpliva posredno.

E-trgovina in njeni mehanizmi

E-trgovina je spremenila način nakupovanja, saj omogoča dostop do večje količine izdelkov in tržišč, tudi za majhna podjetja. Internet deluje kot izenačevalec, saj omogoča globalni doseg in uspeh nišnih izdelkov, ki so bili prej težko dostopni.

Platforme in kanali

Platforme, kot sta Shopify in Magento, ponujajo različne funkcije glede na potrebe podjetij – Shopify poenostavi nastavitve, Magento pa omogoča prilagajanje za večje trgovce. Strategije večkanalne trgovine povezujejo splet, družbene medije in fizične kanale, kar omogoča natančno sinhronizacijo zaloga.

Načini plačila

E-trgovina podpira različne načine plačila: e-denarnice, kriptovalute, kreditne kartice in plačilne prehode, ki zagotavljajo varne in tekoče transakcije.

Pošiljanje in logistika

Globalna dostava predstavlja izzive, zato trgovci sodelujejo z logističnimi podjetji in uvajajo inovacije, kot je dostava z droni. To povečuje učinkovitost distribucije in omogoča hitrejšo dostavo kupcem.

Blago in storitve

Spletne trgovine pogosto ponujajo širši razpon velikosti oblačil, vključno z možnostmi po meri. Virtualne opremljajoče sobe pomagajo kupcem izbrati pravo velikost, zmanjšajo donose in povečajo zadovoljstvo.

Prihodki in rast

E-trgovina omogoča ustvarjanje prihodkov prek prodaje fizičnih izdelkov, digitalnih storitev, naročin, affiliate marketinga in freemium modelov. Dinamične cenovne strategije so enostavno izvedljive na spletu, kar povečuje konkurenčnost.

Napovedi v prihodnosti

Tradicionalne fizične trgovine se prilagajajo digitalni dobi z ustvarjanjem spletne prisotnosti. Spletna izložba je danes nujna za konkurenčnost, kar dokazujejo uspešne zgodbe lokalnih podjetij, ki dosegajo globalni trg prek e-trgovine in družbenih medijev.

Izzivi v e-trgovini

Varnostni pomisleki

Z razvojem e-trgovine se povečujejo tudi varnostni izzivi. Nove tehnologije, kot je navidezna resničnost (VR), oblikujejo prihodnost spletnega nakupovanja z bolj poglobljenimi izkušnjami, hkrati pa odpirajo nove možnosti za kibernetске grožnje. Spremembe v načinu interakcije potrošnikov s spletnimi platformami lahko pomembno vplivajo na vzorce spletne prodaje.

Pričakovati je, da se bodo regulativni okviri prilagodili hitremu razvoju e-trgovine, zlasti na področju varstva podatkov in uporabe novih tehnologij. Podjetja morajo ta razvoj spremljati in se mu pravočasno prilagajati, da zmanjšajo varnostna tveganja.

Kibernetски napadi, kot so lažno predstavljanje in vdori v podatkovne baze, predstavljajo resno grožnjo tako za kupce kot za prodajalce. Zato so robustne metode šifriranja in dosledno upoštevanje predpisov, kot je GDPR, ključnega pomena. Skladnost s predpisi ne zagotavlja le zakonske varnosti, temveč tudi povečuje zaupanje in zvestobo strank.

Konkurenca

Konkurenca na spletnih trgih je izjemno močna, zlasti na že zasičenih platformah. Uspešne blagovne znamke se pogosto razlikujejo s kreativnimi strategijami, inovativnimi poslovnimi modeli ali jasno opredeljeno ciljno skupino.

Za mala in srednja podjetja je uspeh pogosto povezan z osredotočanjem na tržne niše, vrhunsko storitev za stranke ali edinstveno ponudbo. Pomemben vpliv ima tudi konsolidacija velikih platform, ki spreminja konkurenčno dinamiko v različnih segmentih e-trgovine.

Vračila in storitve za stranke

Učinkovito upravljanje vračil je ključno za zadovoljstvo strank. Preprost in pregleden postopek vračila lahko negativno izkušnjo spremeni v pozitivno ter poveča zaupanje potrošnikov. Inovativne rešitve, kot so lokalne prevzemne in oddajne točke, dodatno poenostavijo postopek in zmanjšujejo okoljski vpliv dostave.

Kakovostna in pravočasna podpora strankam je eden najpomembnejših dejavnikov za ohranjanje zvestobe. Podjetja, ki vlagajo v odlično uporabniško izkušnjo, se lažje razlikujejo od konkurence, zlasti v okolju družbene e-trgovine.

Nastajajoči trendi v e-trgovini

Socialna e-trgovina

Družbena omrežja se vse bolj razvijajo v spletne tržnice. Nakupovalne objave omogočajo neposreden nakup izdelkov brez zapuščanja aplikacije, kar ustvarja brezhibno uporabniško izkušnjo. Pomembno vlogo pri tem imajo vplivneži, ki s pristno vsebino povečujejo prepoznavnost blagovnih znamk in spodbujajo prodajo.

Vsebina, ki jo ustvarjajo uporabniki, dodatno krepí zaupanje, saj resnične izkušnje potrošnikov močno vplivajo na nakupne odločitve.

Mobilno poslovanje in AI-personalizacija

Z naraščajočo uporabo pametnih telefonov postaja mobilna optimizacija ključna za uspeh v e-trgovini. Mobilne denarnice poenostavljajo in pospešujejo plačilne procese ter povečujejo varnost transakcij.

Umetna inteligenca omogoča personalizacijo nakupovalne izkušnje, prilagajanje ponudbe posameznim uporabnikom in boljše razumevanje vedenja potrošnikov. Ker kupci pogosto uporabljajo več naprav pred zaključkom nakupa, je združljivost med napravami nujna za nemoteno uporabniško izkušnjo.

Tradicionalne prodajne strategije

Značilnosti tradicionalne prodaje

Tradicionalna prodaja temelji na fizičnih prodajalnah, osebem stiku med prodajalcem in kupcem ter neposredni izkušnji z izdelkom. Številne platforme za trženje brez povezave so lahko izjemno učinkovite, če jih kombiniramo z vašimi trenutnimi marketinškimi prizadevanji, odvisno od razpoložljivega proračuna in virov.

Tiskani oglasi so objavljeni v različnih vrstah fizičnih publikacij, kot so časopisi in revije. Oglasi v revijah so običajno še posebej učinkoviti, saj nagovarjajo specifične interese bralcev. To je odličen način za ciljanje na določene poklice ali nišne skupine. Raziskave kažejo, da potrošniki tiskanim oglasom pogosto bolj zaupajo kot iskalnikom ali oglasom na družbenih omrežjih.

Letaki in zloženke so odlično orodje za široko distribucijo. Lahko jih razdelite v revijah ali na lokalnih vročih točkah – seveda le z dovoljenjem. Gre za razmeroma poceni način, s katerim lahko pritegnete pozornost na novo ponudbo ali dosežete ciljno skupino na določenih lokacijah ali z določenimi interesi.

Mnogi podjetniki menijo, da je direktna pošta v digitalnem svetu manj učinkovita. V resnici pa raziskave kažejo, da ima lahko direktna pošta višjo donosnost naložbe kot plačani iskalni ali prikazni oglasi. Pomembno je, da prejemniki ne prejmejo nezaželene pošte. Višji ROI ne pomeni, da naj podjetje pošilja neskončne kampanje – občasna promocijska kampanja direktne pošte pa je lahko zelo učinkovita.

Oglaševanje na televiziji in radiu je odličen način za doseg strank, ki imajo omejeno spletno prisotnost. To lahko izvedete z oglesi med programskimi odmori ali kot sponzorirane predstavitve v programu. Čeprav gre za eno dražjih tradicionalnih oblik trženja, je lahko zelo učinkovito pri doseganju občinstev, ki se ne odzivajo na spletne kampanje.

Oglasni panoji so preprost način za ustvarjanje opaznega sporočila brez povezave. Obsežne oglase bo videlo veliko ljudi med vsakodnevnim prevozom ali drugimi potovanji.

Slaba stran je, da sporočilo zaznajo le na kratek čas, zato mora biti jasno in jedrnat. Stroški se razlikujejo glede na vrsto in lokacijo panoja, običajno pa znašajo od nekaj sto do nekaj tisoč dolarjev.



Slika 2: Tradicionalna prodaja

Vir: <https://stareslike.cerknica.org/2019/04/18/1948-cerknica-v-trgovini-tabor/>

Prednosti tradicionalne prodaje

Ena največjih prednosti klasične trgovine je osebna interakcija s strankami. Kupec lahko izdelek pred nakupom preizkusi, se pogovori s prodajalcem in prejme strokovno svetovanje. Takšna neposredna izkušnja pogosto poveča zaupanje v podjetje in zadovoljstvo strank. Fizična prodaja omogoča tudi takojšnji prevzem izdelkov, brez čakanja na dostavo, kar je za nekatere stranke zelo pomembno. Poleg tega je upravljanje zalog in naročil pri manjših količinah običajno enostavnejše, saj poteka neposredno v trgovini, brez potrebe po kompleksnih avtomatiziranih sistemih.

Slabosti tradicionalne prodaje

Največja omejitev fizične prodaje je omejen doseg. Stranke morajo fizično obiskati trgovino, kar pomeni, da podjetje običajno prodaja le lokalno. Daljši delovni čas zahteva več zaposlenih in povečuje stroške poslovanja, vključno z najemninami, plačami in obratovalnimi stroški. Poleg tega fizična trgovina ne omogoča enostavne avtomatizacije procesov, kot so upravljanje naročil, zalog in fakturiranje, kar je pri večjih količinah naročil lahko zamudno in naporno. Fizična prodaja je tudi bolj omejena pri razširitvi na druge regije ali države, saj je vsaka nova lokacija povezana z visokimi začetnimi stroški.

Primerjava e-trgovine in tradicionalne prodaje

Spletna trgovina in klasična prodaja se med seboj razlikujeta tako po prednostih kot po izzivih. Ena največjih prednosti spletne trgovine je možnost dosega širšega števila strank, tudi iz oddaljenih krajev ali drugih držav, kar pri fizični trgovini ni mogoče, saj je prodaja omejena na lokalno območje. Poleg tega je spletna trgovina vedno odprta, kar pomeni, da lahko potencialni kupci nakupujejo kadarkoli, medtem ko fizična trgovina deluje le v omejenem delovnem času in zahteva več zaposlenih ali podaljšan delovni čas, če želite povečati dostopnost. Tudi stroški so pri spletni trgovini pogosto nižji – podjetje ne potrebuje dodatnih prodajalcev ali novih lokacij, kupci pa prihranijo pri prevozu in logistiki, kar je še posebej pomembno pri težjih ali večjih izdelkih. Klasična prodaja je na tem področju dražja, saj vključuje najemnine, plače zaposlenih in druge obratovalne stroške, kupci pa morajo računati na čas in stroške poti do trgovine.

Avtomatizacija in integracija z ERP-sistemi je še ena prednost spletne trgovine. S kakovostno integracijo lahko podjetje enostavno obdeluje naročila, upravlja zaloge in izstavlja račune, kar pri fizični trgovini brez ustreznih sistemov ni mogoče. Po drugi strani pa spletna prodaja prinaša izzive, povezane z osebno interakcijo – kupci ne morejo preizkusiti izdelka ali se pogovoriti s prodajalcem, kar je v fizični trgovini pogosto pomemben del nakupne izkušnje.

Zaupanje strank je prav tako pomembno. Nekateri kupci so še vedno previdni pri spletnem nakupovanju, še posebej ko gre za vnos osebnih ali finančnih podatkov. V fizični trgovini je zaupanje večinoma samoumevno, saj poteka neposredni stik. Poleg tega je obvladovanje večjih količin naročil pri spletni trgovini lahko zahtevno brez ustrezne avtomatizacije, medtem ko je pri klasični prodaji količina naročil in upravljanje zalog pogosto bolj pregledno.

Na kratko, spletna trgovina je odlična za širitev dosega, nižje stroške, vedno odprto poslovanje in avtomatizacijo procesov, medtem ko klasična prodaja nudi boljšo osebno izkušnjo, zaupanje strank in enostavnejše obvladovanje zalog pri manjših količinah. Vsaka oblika prodaje ima svoje prednosti in slabosti, izbira pa je odvisna od narave podjetja, vrste izdelkov in ciljne publike.

Zaključek

Na podlagi teoretičnih izhodišč in po pregledu literature je mogoče ugotoviti, da e-trgovina pomembno vpliva na tradicionalne prodajne strategije podjetij, predvsem zaradi tehnološkega napredka in spremenjenega vedenja potrošnikov. Teoretični viri poudarjajo, da cenovna

občutljivost, večja informiranost ter pričakovanje hitre in tudi prilagojene ponudbe zahtevajo, da se klasični prodajni pristopi prilagodijo. Navedeno potrjujejo tudi ugotovitve v tem članku. Za omogočanje boljšega razumevanja kupcev in učinkovitejše prilagajanje ponudbe njihovim potrebam so za podjetja ključnega pomena digitalna orodja. Navedeno pa vpliva na celoten prodajni proces.

Iz analize izhaja, da e-trgovina ne nadomešča v celoti tradicionalnih prodajnih strategij, ampak jih nadgrajuje in dopolnjuje. Podjetja vedno bolj pogosto uvajajo večkanalne in omnichannel strategije. Z njimi povezujejo prednosti e-trgovine, kot so nižji stroški, širši tržni doseg in večja prilagodljivost, s prednostmi tradicionalne prodaje, ki pa vključujejo osebni stik, zaupanje in neposredno izkušnjo z izdelkom. Samo takšen pristop lahko podjetjem omogoča večjo konkurenčnost in celostno ter bolj kakovostno nakupno izkušnjo za potrošnike.

S tem je raziskovalno vprašanje potrjeno, saj e-trgovina pomembno spreminja tradicionalne prodajne strategije, vendar jih ne izključuje, temveč jih preoblikuje v bolj prilagojene in integrirane oblike. Tradicionalna prodaja tako ohranja svojo vlogo, vendar se vse bolj povezuje s sodobnimi marketinškimi pristopi in z digitalnimi kanali. Ključnega pomena za dolgoročni uspeh podjetij bo sposobnost povezovanja klasičnih in digitalnih prodajnih kanalov, prav tako pa tudi stalno prilagajanje tržnim razmeram ter poglobljeno razumevanje potreb sodobnega potrošnika.

Viri, literatura in opombe:

1. Jagodič, G. (2021). E-business and marketing activities for online shopping support. *Journal of Innovative Business and Management*, 13(1), 29–30
2. Povše, T., & Vukasović, T. (2021). The purchasing behavior of the customer of an innovative product and the challenges of adapting sales activities. *Journal of Innovative Business and Management*, 13(2), 1–15
3. Marič, M., Jordan, G., & Leskovic, R. (2025). Exploring the role of perceived benefits and attitudes toward web in modelling online purchase intentions: A case of Slovenia. *Organizacija*, 58(4), 215–230
4. Kaj je e-trgovina? Pridobljeno s spletne strani <https://www.artisanfurniture.net/sl/ecommerce/what-is-ecommerce/> (7. 1. 2025)
5. Zgodovina e-trgovine in njena prihodnost. Pridobljeno s spletne strani <https://www.ecwid.com/sl/blog/ecommerce.html> (7. 1. 2025)
6. Prihodnost danes: Priložnost in izzivi e-poslovanja v svetu in v Sloveniji. Pridobljeno s spletne strani <https://www.finance.si/prihodnost-danes-priloznost-in-izzivi-e-poslovanja-v-svetu-in-v-sloveniji/a/8940697> (8. 1. 2025)
7. Spletna trgovina prednosti in slabosti. Pridobljeno s spletne strani <https://datastudio.si/spletna-trgovina-prednosti-in-slabosti/> (8. 1. 2025)
8. Tradicionalno trženje: Prednosti trženja zunaj spleta. Pridobljeno s spletne strani <https://www.ecwid.com/sl/blog/traditional-offline-marketing.html> (8. 1. 2025)
9. Trgovinska dejavnost. Pridobljeno s spletne strani https://www.gov.si/teme/trgovinska-dejavnost/?utm_source=com (8. 1. 2025)
10. Trgovina na drobno in po pošti. Pridobljeno s spletne strani https://spot.gov.si/sl/dejavnosti-in-poklici/dejavnosti/trgovina-na-drobno-po-posti-ali-po-internetu/?utm_source=com (8. 1. 2025)
11. Klasično nakupovanje v trgovinah ostaja priljubljeno. Pridobljeno s spletne strani <https://reporter.si/clanek/magazin/klasicno-nakupovanje-v-trgovinah-ostaja-priljubljeno-825357> (8. 1. 2025)
12. Pridobljeno s spletne strani <https://vistadigital.si/kaj-je-ecommerce-vodnik-za-spletne-trgovine-in-oglasovanje-na-spletu/> (8. 1. 2025)
13. Pridobljeno s spletne strani <https://stareslike.cerknica.org/2019/04/18/1948-cerknica-v-trgovini-tabor/> (8. 1. 2025)

EVA GAJŠT KASTELEC

Povzetek: V članku je bila obravnavana problematika merjenja donosnosti naložb v poslovni informatiki v sodobnih organizacijah. Osredotočila sem se na izzive upravičevanja IT naložb zaradi nematerialnih koristi, časovnega zamika učinkov in vpliva organizacijskih dejavnikov. Uporabila sem metodo pregleda znanstvene in strokovne literature ter primerjalno analizo klasičnih in sodobnih metod merjenja ROI. Ugotovila sem, da univerzalna metoda ne obstaja ter da je za prakso najustreznejši kombiniran in strateško usmerjen pristop k vrednotenju IT naložb.

Ključne besede: donosnost naložbe (ROI), poslovna informatika, vrednotenje IT naložb, IT Business Value, strateško upravljanje IT.

METODE MERJENJA DONOSNOSTI NALOŽBE (ROI) V POSLOVNI INFORMATIKI

Uvod

V zadnjih desetletjih je informacijska tehnologija (IT) postala eden ključnih dejavnikov konkurenčnosti, rasti in preobrazbe sodobnih organizacij. Digitalizacija poslovnih procesov, uporaba informacijskih sistemov, napredna analitika podatkov, umetna inteligenca in oblačne storitve bistveno spreminjajo načine delovanja podjetij v skoraj vseh panogah. IT naložbe danes ne predstavljajo več zgolj podporne funkcije, temveč so vse pogostejše neposredno povezane s strateškimi cilji podjetja, razvojem novih poslovnih modelov ter ustvarjanjem dodane vrednosti (Porter, 1985; Weill & Ross, 2004).

Zaradi visokih stroškov IT projektov in omejenih virov se vodstva podjetij soočajo z vse večjim pritiskom, da upravičijo naložbe v poslovno informatiko. V tem kontekstu postaja merjenje donosnosti naložbe (angl. *Return on Investment* – ROI) ključno orodje za podporo odločanju. ROI omogoča primerjavo med alternativnimi projekti, oceno ekonomske upravičenosti ter spremljanje uspešnosti že izvedenih naložb. Kljub temu pa številni avtorji opozarjajo, da klasični finančni kazalniki pogosto ne zajamejo celotne vrednosti, ki jo IT prinaša organizaciji (Brynjolfsson & Hitt, 1998).

Problem merjenja ROI v poslovni informatiki izhaja iz specifične narave IT naložb. Njihovi učinki so pogosto posredni, razpršeni po organizaciji in časovno zamaknjeni. Poleg tega številne koristi niso neposredno merljive v denarnih enotah, temveč se kažejo v izboljšani kakovosti informacij, večji fleksibilnosti procesov, hitrejšem odzivanju na spremembe na trgu ter večjem zadovoljstvu zaposlenih in strank. Prav zaradi tega se v literaturi pogosto govori o t. i. "produktivnostnem paradoksu IT", kjer kljub velikim vlaganjem v tehnologijo ni mogoče jasno dokazati sorazmernega povečanja produktivnosti (Brynjolfsson, 1993).

V praksi se podjetja pogosto srečujejo z dilemo, ali naj IT projekte presojujejo izključno na podlagi finančnih kazalnikov ali pa uporabijo širše, bolj celostne pristope. Na primer, uvedba sistema za upravljanje odnosov s strankami (CRM) lahko kratkoročno povzroči visoke stroške, medtem ko se koristi, kot so večja zvestoba strank, boljše razumevanje trga in dolgoročna rast prihodkov, pokažejo šele čez več let. Podobno velja za naložbe v poslovno analitiko ali digitalne platforme, kjer je vrednost pogosto povezana s strateškimi možnostmi za prihodnji razvoj (Benaroch, 2002).

Namen tega članka je bil predstaviti in analizirati različne metode merjenja donosnosti naložb v poslovni informatiki ter opozoriti na njihove prednosti in omejitve. Poseben poudarek je bil namenjen razumevanju razlik med klasičnimi finančnimi pristopi in sodobnejšimi modeli, ki upoštevajo tudi nematerialne in strateške vidike IT naložb. Na tej podlagi je bilo oblikovano osrednje raziskovalno vprašanje (RV): *Katere metode merjenja donosnosti naložb v poslovni informatiki omogočajo celovitejšo presojo poslovne vrednosti IT ter v kakšnem kontekstu je njihova uporaba najustreznejša?* Članek temelji na pregledu relevantne strokovne in znanstvene literature ter je podprt s primeri iz prakse.

Pojem ROI v kontekstu poslovne informatike

Klasični koncept ROI

Donosnost naložbe (ROI) je tradicionalno opredeljena kot razmerje med dobičkom, ustvarjenim z naložbo, in vloženimi sredstvi. Izraža se kot odstotek in predstavlja enega najpogostejše uporabljenih kazalnikov pri finančnem odločanju. Njegova glavna prednost je enostavnost, saj omogoča hitro primerjavo med različnimi investicijskimi možnostmi. Klasični ROI se pogosto uporablja pri presoji kapitalsko intenzivnih naložb, kot so proizvodna oprema ali infrastrukturni projekti, kjer so stroški in prihodki relativno jasno določeni (Damodaran, 2012).

V takšnem okolju je povezava med naložbo in ustvarjenimi finančnimi učinki neposredna, kar omogoča zanesljive izračune. Vendar pa ta pristop predpostavlja stabilno okolje in omejeno število vplivnih dejavnikov, kar v primeru poslovne informatike pogosto ne drži.

Specifičnosti IT ROI

ROI v kontekstu poslovne informatike (IT ROI) presega klasično finančno razumevanje donosnosti. IT naložbe praviloma ne ustvarjajo vrednosti neposredno, temveč posredno – preko izboljšanih poslovnih procesov, boljše informacijske podpore odločanju in omogočanja organizacijskih sprememb. Brynjolfsson in Hitt (1998) poudarjata, da je vpliv IT na poslovno uspešnost pogosto pogojen z dopolnilnimi dejavniki, kot so spremembe organizacijske strukture, usposabljanje zaposlenih in prenova poslovnih procesov.

Zaradi tega IT ROI pogosto ni mogoče natančno pripisati posameznemu projektu ali tehnologiji. Na primer, uvedba sistema za poslovno inteligenco (BI) sama po sebi še ne zagotavlja boljših poslovnih rezultatov, če podjetje ne razvije tudi analitične kulture in kompetenc za uporabo podatkov pri odločanju.

Materialne in nematerialne koristi IT naložb

Koristi IT naložb se v literaturi pogosto delijo na materialne (opredmetene) in nematerialne (neopredmetene). Materialne koristi so tiste, ki jih je mogoče neposredno izraziti v denarju, kot so:

- znižanje operativnih stroškov,
- zmanjšanje števila napak,
- povečanje produktivnosti zaposlenih,
- krajši časi obdelave procesov.

Nematerialne koristi pa vključujejo izboljšave, ki jih je težje kvantificirati, vendar imajo pomemben vpliv na dolgoročno uspešnost organizacije. Mednje sodijo boljša kakovost informacij, večja fleksibilnost in agilnost podjetja, izboljšano zadovoljstvo uporabnikov ter boljša podpora strateškemu odločanju (Melville et al., 2004).

Primer nematerialne koristi je uvedba sistema za upravljanje znanja, ki omogoča lažje deljenje informacij in učenje znotraj organizacije. Čeprav takšna naložba ne prinaša neposrednega povečanja prihodkov, lahko dolgoročno bistveno prispeva k inovativnosti in konkurenčni prednosti podjetja.

Poslovna vrednost IT

Koncept poslovne vrednosti IT (angl. *IT Business Value*) se osredotoča na razumevanje, kako in pod kakšnimi pogoji IT prispeva k doseganju poslovnih ciljev. Weill in Broadbent (1998) poudarjata, da IT sama po sebi ne ustvarja vrednosti, temveč deluje kot "omogočevalec" (angl. *enabler*) poslovnih sprememb. Poslovna vrednost IT je zato rezultat interakcije med tehnologijo, ljudmi in procesi.

Modeli poslovne vrednosti IT poudarjajo potrebo po usklajevanju IT strategije s poslovno strategijo podjetja. Organizacije, ki uspešno povezujejo IT naložbe s svojimi strateškimi cilji, dosegajo večjo donosnost in boljše poslovne rezultate. Empirične študije kažejo, da podjetja z visoko stopnjo zrelosti upravljanja IT dosegajo bistveno višje učinke IT naložb v primerjavi s podjetji, kjer je IT obravnavan zgolj kot podporna funkcija (Weill & Ross, 2004).

Pomen kontekstualnega pristopa k merjenju ROI

Razumevanje ROI v poslovni informatiki zahteva kontekstualni pristop, ki upošteva panogo, velikost organizacije, stopnjo digitalne zrelosti ter strateške cilje podjetja. Enotna metoda merjenja ROI ne more zajeti vseh vidikov vrednosti IT naložb, zato je smiselno uporabljati kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov. Takšen pristop omogoča bolj realno oceno prispevka IT k poslovni uspešnosti ter zmanjšuje tveganje, da bi bile strateško pomembne naložbe zavržene zgolj zaradi nezadostnih kratkoročnih finančnih učinkov.

Pregled metod merjenja ROI

Merjenje donosnosti naložb v poslovni informatiki zahteva uporabo različnih metod, ki se razlikujejo glede na vrsto projekta, razpoložljivost podatkov in strateški pomen naložbe. V nadaljevanju so predstavljene najpogostejše uporabljene metode, ki se v praksi pogosto tudi kombinirajo.

Klasični finančni kazalniki

Klasični finančni kazalniki predstavljajo izhodišče za vrednotenje IT naložb, saj temeljijo na uveljavljenih računovodskih in finančnih principih. Njihova glavna prednost je objektivnost in primerljivost, slabost pa omejena zmožnost zajemanja nematerialnih in dolgoročnih učinkov IT.

- ROI (Return on Investment) je najpogosteje uporabljen kazalnik in izraža razmerje med ustvarjenimi koristmi in vloženimi sredstvi. V IT projektih se pogosto uporablja pri presoji naložb, kot so avtomatizacija procesov ali uvedba standardnih informacijskih rešitev. Na primer, uvedba sistema za elektronsko izdajanje računov lahko prinese neposredne prihranke pri stroških papirja, pošiljanja in administrativnega dela, kar omogoča relativno enostaven izračun ROI. Kljub svoji enostavnosti pa ROI ne upošteva časovne vrednosti denarja in pogosto zanemara posredne koristi, kar lahko vodi do podcenjevanja strateško pomembnih IT naložb (Remenyi et al., 2007).
- TCO (Total Cost of Ownership) razširja pogled na stroške IT naložbe in vključuje vse stroške v njenem življenjskem ciklu. Poleg nakupne cene zajema tudi stroške implementacije, vzdrževanja, nadgradenj, licenciranja ter usposabljanja uporabnikov. TCO je še posebej uporaben pri primerjavi alternativnih tehnoloških rešitev, npr. med lokalno nameščeno programsko opremo in oblaki storitvami. Primer iz prakse je odločanje med lastno strežniško infrastrukturo in uporabo storitev v oblaku, kjer TCO analiza pogosto pokaže, da so dolgoročni stroški lastništva višji, kot se zdi na prvi pogled.
- NPV (Net Present Value) upošteva časovno vrednost denarja in omogoča bolj realno oceno dolgoročnih IT projektov. Metoda diskontira prihodnje denarne tokove in jih primerja z začetno investicijo. NPV je primeren za obsežne projekte, kot so uvedbe ERP sistemov ali celostne digitalne transformacije, kjer se koristi raztezajo na daljše časovno obdobje (Damodaran, 2012). Pomanjkljivost NPV metode je odvisnost od predpostavk glede diskontne stopnje in prihodnjih koristi, ki so pri IT projektih pogosto negotove.
- IRR (Internal Rate of Return) predstavlja diskontno stopnjo, pri kateri je neto sedanja vrednost projekta enaka nič. Čeprav se IRR uporablja tudi pri IT naložbah, je v praksi manj priljubljen kot NPV, saj lahko pri kompleksnih projektih vodi do dvoumnih rezultatov.

Na splošno so klasični finančni kazalniki najbolj primerni za operativne IT projekte z jasno opredeljenimi stroški in koristmi. Pri strateških naložbah pa jih je smiselno dopolniti z drugimi, bolj celostnimi metodami.

Cost-benefit analiza

Cost-benefit analiza (CBA) predstavlja eno izmed najpogosteje uporabljenih metod za presojno ekonomske upravičenosti IT naložb, zlasti v primerih, ko klasični finančni kazalniki ne zadoščajo. Temelji na sistematični identifikaciji, vrednotenju in primerjavi vseh stroškov ter koristi, ki jih projekt prinaša v svojem življenjskem ciklu. Njena ključna prednost je širši pogled na vrednost naložbe, saj vključuje tako neposredne finančne učinke kot tudi ocenjene nematerialne koristi (Boardman et al., 2018).

Pri uporabi CBA v poslovni informatiki se stroški praviloma razvrščajo v več kategorij, kot so investicijski stroški (nakup strojne in programske opreme), operativni stroški (vzdrževanje, licenciranje, podpora uporabnikom) ter posredni stroški (čas zaposlenih, motnje v poslovanju med implementacijo). Na drugi strani se koristi delijo na merljive finančne koristi in težje merljive organizacijske ter strateške koristi.

Posebnost CBA pri IT projektih je prav v ocenjevanju nematerialnih koristi. Te se pogosto vrednotijo z uporabo posrednih kazalnikov, na primer s prihranki časa, zmanjšanjem tveganj ali izboljšanjem kakovosti storitev. V praksi se uporablja tudi pristop, kjer se nematerialnim koristim pripiše ocenjena denarna vrednost na podlagi strokovne presoje ali primerjav s podobnimi projekti. Čeprav takšne ocene niso popolnoma objektivne, omogočajo bolj celovit vpogled v potencialno vrednost IT naložbe (Remenyi et al., 2007).

Primer uporabe CBA je uvedba informacijskega sistema za podporo odločanju v javni upravi. Neposredne finančne koristi so lahko relativno omejene, medtem ko so ključni učinki povezani z večjo transparentnostjo, hitrejšim dostopom do informacij in izboljšano kakovostjo storitev za državljane. V takšnih primerih CBA omogoča utemeljitev projekta tudi takrat, ko klasični ROI ne izkazuje pozitivnih rezultatov.

Kljub svojim prednostim ima CBA tudi omejitve. Njena zanesljivost je močno odvisna od kakovosti vhodnih podatkov in predpostavk, na katerih temeljijo ocene stroškov in koristi. Poleg tega obstaja tveganje, da se strateški vidiki IT naložb podcenijo ali preveč poenostavijo. Zato se CBA v praksi pogosto uporablja v kombinaciji z drugimi metodami, ki omogočajo bolj kvalitativno presojo dolgoročnih učinkov IT na poslovno uspešnost.

Balanced Scorecard

Metoda uravnoteženih kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard* – BSC), ki sta jo razvila Kaplan in Norton (1996), predstavlja celosten pristop k merjenju uspešnosti organizacije. Njeno izhodišče je spoznanje, da zgolj finančni kazalniki ne zadoščajo za razumevanje dolgoročne uspešnosti, saj odražajo predvsem pretekle rezultate. BSC zato dopolnjuje finančno perspektivo s tremi dodatnimi vidiki: perspektivo strank, perspektivo notranjih poslovnih procesov ter perspektivo učenja in rasti.

V kontekstu poslovne informatike je BSC še posebej uporaben, ker omogoča sistematično povezovanje IT naložb s strateškimi cilji podjetja. Namesto da bi se IT projekti presojali zgolj na podlagi neposrednih finančnih učinkov, BSC omogoča ocenjevanje njihovega vpliva na ključne organizacijske sposobnosti in dolgoročno konkurenčnost.

Z vidika finančne perspektive se IT naložbe presojajo skozi njihov prispevek k zniževanju stroškov, povečevanju prihodkov ali izboljšanju kapitalske učinkovitosti. Perspektiva strank se osredotoča na vpliv IT na kakovost storitev, odzivnost podjetja in zadovoljstvo uporabnikov. Primer tega je uvedba CRM sistema, ki lahko izboljša razumevanje potreb strank in poveča njihovo zvestobo.

Perspektiva notranjih procesov omogoča oceno, kako IT prispeva k učinkovitosti, standardizaciji in avtomatizaciji poslovnih procesov. Uvedba ERP sistema lahko na primer zmanjša podvajanje podatkov, izboljša nadzor nad procesi ter poveča transparentnost poslovanja. Perspektiva učenja in rasti pa se osredotoča na razvoj kompetenc zaposlenih, organizacijsko učenje in inovacijski potencial, ki ga omogočajo IT rešitve.

Empirične raziskave kažejo, da organizacije, ki uporabljajo BSC za upravljanje IT naložb, dosegajo boljše usklajevanje med IT in poslovno strategijo ter večjo verjetnost doseganja pričakovanih koristi (Kaplan & Norton, 2001). Kljub temu metoda zahteva jasno opredeljene cilje, ustrezne kazalnike ter podporo vodstva, saj v nasprotnem primeru obstaja tveganje, da ostane zgolj formalno orodje brez dejanskega vpliva na odločanje.

Modeli vrednosti IT

Modeli vrednosti IT predstavljajo pomembno dopolnilo klasičnim in delno tudi strateškim metodam merjenja ROI, saj se osredotočajo na razumevanje povezave med IT naložbami, organizacijskimi sposobnostmi in poslovno uspešnostjo. Njihovo izhodišče je spoznanje, da IT sama po sebi ne ustvarja vrednosti, temveč jo ustvarja šele v kombinaciji z ustreznimi procesi, človeškimi viri in načinom upravljanja (Melville et al., 2004).

Eden najpogostejše citiranih konceptov je model IT Business Value, ki poudarja, da je vrednost IT posredna in kontekstualna. Po tem pristopu IT vpliva na poslovne rezultate prek izboljšanja operativne učinkovitosti, podpore odločanju, inovacij ter omogočanja novih poslovnih modelov. Ključno vlogo pri tem igra usklajenost IT strategije s poslovno strategijo podjetja, saj neusklajene IT naložbe redko prinesejo pričakovane koristi (Weill & Ross, 2004).

Pomemben prispevek k razumevanju vrednosti informacijskih sistemov predstavlja tudi model uspešnosti informacijskih sistemov DeLone in McLean (DeLone & McLean, 2003). Model opredeljuje več dimenzij uspešnosti IS, med katerimi so kakovost sistema, kakovost informacij, uporaba sistema, zadovoljstvo uporabnikov ter neto koristi za organizacijo. Posebna prednost tega modela je v tem, da omogoča merjenje tako tehničnih kot tudi uporabniških in organizacijskih vidikov IT rešitev. V praksi se model DeLone in McLean pogosto uporablja pri vrednotenju poslovnih aplikacij, kot so ERP, CRM ali sistemi za e-upravljanje. Na primer, uspešnost uvedbe ERP sistema se ne meri zgolj s finančnimi kazalniki, temveč tudi z vidika zadovoljstva uporabnikov, izboljšane kakovosti podatkov in podpore poslovnim procesom.

Modeli vrednosti IT poudarjajo tudi pomen zrelosti upravljanja IT. Raziskave kažejo, da organizacije z jasno opredeljenimi procesi upravljanja IT, merjenja uspešnosti in odgovornosti dosegajo višjo poslovno vrednost IT naložb (Weill & Broadbent, 1998). To pomeni, da je ROI IT naložb v veliki meri odvisen od organizacijskih dejavnikov, ne zgolj od tehnologije same.

Glavna omejitev modelov vrednosti IT je njihova kompleksnost in zahtevnost pri implementaciji. Zahtevajo namreč sistematično zbiranje podatkov, jasno opredeljene kazalnike ter sodelovanje različnih deležnikov v organizaciji. Kljub temu predstavljajo pomembno orodje za razumevanje dolgoročne in strateške vrednosti IT naložb, zlasti v okoljih, kjer klasične finančne metode ne nudijo zadostne razlage.

Real options pristop

Pristop realnih opcij (angl. *Real Options Approach*) izhaja iz finančne teorije opcij in predstavlja naprednejši način vrednotenja naložb v okoljih z visoko stopnjo negotovosti. V kontekstu poslovne informatike se uporablja za ocenjevanje strateških IT naložb, pri katerih ni mogoče zanesljivo napovedati vseh prihodnjih koristi, vendar pa naložba ustvarja pomembne možnosti za nadaljnji razvoj in prilagajanje (Trigeorgis, 1996).

Za razliko od klasičnih metod, ki IT projekte obravnavajo kot enkratne in statične odločitve, real options pristop poudarja fleksibilnost upravljanja. IT naložba se razume kot opcija, ki podjetju omogoča, da v prihodnosti razširi, prilagodi, odloži ali celo opusti projekt glede na razvoj okoliščin. Ta pristop je posebej primeren za inovativne projekte, kot so razvoj digitalnih platform, uvedba umetne inteligence ali vlaganja v oblačno infrastrukturo.

Primer realne opcije v praksi je postopna uvedba podatkovne platforme. Začetna investicija omogoča zbiranje in centralizacijo podatkov, hkrati pa ustvarja opcijo za kasnejšo uvedbo napredne analitike, strojnega učenja ali novih digitalnih storitev. Če se izkaže, da trg ali organizacija na to še nista pripravljena, se lahko nadaljnje investicije odložijo ali prilagodijo, s čimer se zmanjša tveganje neuspeha. Benaroch (2002) poudarja, da real options pristop omogoča bolj realističen pogled na vrednost IT naložb, saj upošteva tako tveganje kot tudi strateško prilagodljivost. V nasprotju s klasičnimi metodami, ki pogosto vodijo k zavračanju projektov z negotovimi izidi, real options omogoča prepoznavanje vrednosti priložnosti, ki jih IT odpira za prihodnost.

Kljub svojim prednostim ima real options pristop tudi omejitve. Njegova uporaba zahteva visoko raven analitičnega znanja, kompleksne modele ter zanesljive ocene negotovosti, kar v praksi pogosto predstavlja izziv. Poleg tega je metoda manj primerna za rutinske IT projekte z jasno opredeljenimi cilji in stabilnimi okolji.

V poslovni informatiki se real options pristop zato najpogosteje uporablja kot dopolnilo drugim metodam merjenja ROI, zlasti pri strateških in inovativnih IT naložbah, kjer klasični finančni kazalniki ne odražajo celotne vrednosti projekta.

Izzivi pri uporabi metod

Kljub raznolikosti metod za merjenje donosnosti naložb v poslovni informatiki se organizacije v praksi pogosto soočajo s številnimi izzivi, ki omejujejo njihovo uporabnost in zanesljivost. Ti izzivi izhajajo tako iz narave IT naložb kot tudi iz organizacijskega in okoljskega konteksta, v katerem se metode uporabljajo.

Nemerljive in posredno merljive koristi

Eden največjih izzivov pri merjenju ROI v poslovni informatiki je identifikacija in vrednotenje nematerialnih koristi. Številni pozitivni učinki IT naložb, kot so izboljšana kakovost informacij, večja fleksibilnost poslovnih procesov, boljša podpora odločanju in večje zadovoljstvo uporabnikov, se ne odražajo neposredno v finančnih kazalnikih. Posledično obstaja tveganje, da bodo strateško pomembne IT naložbe podcenjene ali celo zavrnjene zgolj zaradi nezmožnosti njihove kvantifikacije (Brynjolfsson & Hitt, 2000).

V praksi se organizacije pogosto poslužujejo približkov, ekspertnih ocen ali posrednih kazalnikov, vendar ti pristopi ne morejo v celoti nadomestiti natančnih meritev. To odpira vprašanje subjektivnosti in primerljivosti rezultatov med različnimi projekti.

Časovni zamik učinkov IT naložb

Drugi pomemben izziv predstavlja časovni zamik med izvedbo IT naložbe in pojavom njenih učinkov. Številni IT projekti zahtevajo obdobje prilagajanja, učenja in reorganizacije poslovnih procesov, preden začnejo ustvarjati oprijemljive koristi. Klasični finančni kazalniki, ki so pogosto usmerjeni v kratkoročne učinke, zato ne odražajo dejanske vrednosti dolgoročnih IT naložb.

Empirične študije kažejo, da se pozitivni učinki IT pogosto pojavijo šele po več letih, ko so tehnologija, procesi in kompetence zaposlenih ustrezno usklajeni (Melville et al., 2004). To zahteva potrpežljivost vodstva in prilagoditev načinov merjenja uspešnosti.

Vpliv organizacijskih in človeških dejavnikov

Uspešnost IT naložb je v veliki meri odvisna od organizacijskih dejavnikov, kot so kultura podjetja, stopnja podpore vodstva, usposobljenost zaposlenih in pripravljenost na spremembe. Tudi najbolj tehnološko napredne rešitve ne prinašajo pričakovanih koristi, če jih uporabniki ne sprejmejo ali če niso ustrezno vključene v poslovne procese.

Raziskave poudarjajo, da so dopolnilne organizacijske naložbe, kot so izobraževanje, spremembe v načinu dela in prenova procesov, ključne za realizacijo poslovne vrednosti IT (Weill & Ross, 2004). Merjenje ROI, ki teh dejavnikov ne upošteva, lahko vodi do zavajajočih zaključkov.

Problem atribucije in kompleksnost okolja

V sodobnih organizacijah IT naložbe redko delujejo izolirano. Njihovi učinki se prepletajo z drugimi pobudami, kot so reorganizacije, spremembe strategije ali tržne razmere. Zaradi tega je težko natančno pripisati dosežene rezultate posamezni IT naložbi, kar predstavlja t. i. problem atribucije.

Ta kompleksnost otežuje uporabo klasičnih vzročno-posledičnih modelov in zahteva bolj celostne pristope k vrednotenju IT, ki upoštevajo širši kontekst delovanja organizacije. V praksi to pomeni, da je merjenje ROI v poslovni informatiki pogosto bolj podpora razumevanju in učenju kot pa natančno računovodsko orodje.

Izzivi pri uporabi metod

Kljub raznolikosti metod za merjenje donosnosti naložb v poslovni informatiki se organizacije v praksi pogosto soočajo s številnimi izzivi, ki omejujejo njihovo uporabnost in zanesljivost. Ti izzivi izhajajo tako iz narave IT naložb kot tudi iz organizacijskega in okoljskega konteksta, v katerem se metode uporabljajo.

Nemerljive in posredno merljive koristi

Eden največjih izzivov pri merjenju ROI v poslovni informatiki je identifikacija in vrednotenje nematerialnih koristi. Številni pozitivni učinki IT naložb, kot so izboljšana kakovost informacij, večja fleksibilnost poslovnih procesov, boljša podpora odločanju in večje zadovoljstvo uporabnikov, se ne odražajo neposredno v finančnih kazalnikih. Posledično obstaja tveganje, da bodo strateško pomembne IT naložbe podcenjene ali celo zavržene zgolj zaradi nezmožnosti njihove kvantifikacije (Brynjolfsson & Hitt, 2000).

V praksi se organizacije pogosto poslužujejo približkov, ekspertnih ocen ali posrednih kazalnikov, vendar ti pristopi ne morejo v celoti nadomestiti natančnih meritev. To odpira vprašanje subjektivnosti in primerljivosti rezultatov med različnimi projekti.

Časovni zamik učinkov IT naložb

Drugi pomemben izziv predstavlja časovni zamik med izvedbo IT naložbe in pojavom njenih učinkov. Številni IT projekti zahtevajo obdobje prilagajanja, učenja in reorganizacije poslovnih procesov, preden začnejo ustvarjati oprijemljive koristi. Klasični finančni kazalniki, ki so pogosto usmerjeni v kratkoročne učinke, zato ne odražajo dejanske vrednosti dolgoročnih IT naložb.

Empirične študije kažejo, da se pozitivni učinki IT pogosto pojavijo šele po več letih, ko so tehnologija, procesi in kompetence zaposlenih ustrezno usklajeni (Melville et al., 2004). To zahteva potrpežljivost vodstva in prilagoditev načinov merjenja uspešnosti.

Vpliv organizacijskih in človeških dejavnikov

Uspešnost IT naložb je v veliki meri odvisna od organizacijskih dejavnikov, kot so kultura podjetja, stopnja podpore vodstva, usposobljenost zaposlenih in pripravljenost na spremembe. Tudi najbolj tehnološko napredne rešitve ne prinašajo pričakovanih koristi, če jih uporabniki ne sprejmejo ali če niso ustrezno vključene v poslovne procese.

Raziskave poudarjajo, da so dopolnilne organizacijske naložbe, kot so izobraževanje, spremembe v načinu dela in prenova procesov, ključne za realizacijo poslovne vrednosti IT (Weill & Ross, 2004). Merjenje ROI, ki teh dejavnikov ne upošteva, lahko vodi do zavajajočih zaključkov.

Problem atribucije in kompleksnost okolja

V sodobnih organizacijah IT naložbe redko delujejo izolirano. Njihovi učinki se prepletajo z drugimi pobudami, kot so reorganizacije, spremembe strategije ali tržne razmere. Zaradi tega je težko natančno pripisati dosežene rezultate posamezni IT naložbi, kar predstavlja t. i. problem atribucije.

Ta kompleksnost otežuje uporabo klasičnih vzročno-posledičnih modelov in zahteva bolj celostne pristope k vrednotenju IT, ki upoštevajo širši kontekst delovanja organizacije. V praksi to pomeni, da je merjenje ROI v poslovni informatiki pogosto bolj podpora razumevanju in učenju kot pa natančno računovodsko orodje.

Ugotovitve in zaključek

Analiza metod merjenja donosnosti naložb v poslovni informatiki potrjuje, da univerzalna in splošno uporabna metoda za vrednotenje IT naložb ne obstaja. Različne metode se razlikujejo glede na svojo teoretično podlago, kompleksnost uporabe ter sposobnost zajemanja finančnih, organizacijskih in strateških vidikov IT naložb. Zato je njihova ustreznost močno odvisna od vrste IT projekta, organizacijskega konteksta in ciljev, ki jih podjetje z naložbo zasleduje.

Klasični finančni kazalniki, kot so ROI, TCO, NPV in IRR, so primerni predvsem za operativne IT projekte z jasno opredeljenimi stroški in neposredno merljivimi koristmi. Njihova prednost je objektivnost in primerljivost, vendar pa pogosto ne zajamejo nematerialnih in dolgoročnih učinkov IT naložb. Cost-benefit analiza predstavlja korak naprej, saj omogoča vključevanje širšega nabora koristi, vendar je njena zanesljivost močno odvisna od subjektivnih ocen in kakovosti vhodnih podatkov.

Za strateške IT naložbe, katerih učinki se kažejo posredno in dolgoročno, so primernejši celostni pristopi, kot so Balanced Scorecard, modeli vrednosti IT in real options pristop. Balanced Scorecard omogoča povezovanje IT naložb s strateškimi cilji podjetja ter upoštevanje nefinančnih kazalnikov uspešnosti. Modeli vrednosti IT poudarjajo pomen organizacijskih in upravljavskih dejavnikov, medtem ko real options pristop omogoča vrednotenje fleksibilnosti in strateških priložnosti v negotovih okoljih.

Na podlagi pregleda metod in izzivov je mogoče ugotoviti, da je v praksi najučinkovitejši kombiniran pristop k merjenju ROI v poslovni informatiki. Organizacije bi morale uporabljati nabor dopolnjujočih se metod, ki skupaj omogočajo celovitejšo presojo vrednosti IT naložb. Ključno je tudi, da je merjenje ROI tesno povezano s strateškim upravljanjem IT ter vključeno v proces odločanja na ravni vodstva.

Na zastavljeno raziskovalno vprašanje (RV) je mogoče odgovoriti na podlagi teoretičnih izhodišč in pregleda literature, ki kažejo, da celovitejšo presojo poslovne vrednosti IT omogočajo predvsem kombinirani in strateško usmerjeni pristopi k merjenju ROI. Teorija poslovne vrednosti IT (IT Business Value) ter modeli, kot so Balanced Scorecard, DeLone in McLeanov model uspešnosti informacijskih sistemov ter real options pristop, potrjujejo, da je vrednost IT naložb kontekstualna in odvisna od organizacijskih dejavnikov. Klasični finančni kazalniki imajo pomembno vlogo pri operativnih projektih, vendar brez dopolnitve z nefinančnimi in strateškimi vidiki ne omogočajo ustreznega odgovora na vprašanje dejanske poslovne vrednosti IT naložb.

Prispevek tega članka je v celostnem pregledu metod merjenja ROI v poslovni informatiki ter v poudarjanju omejitev izključno finančnih pristopov. Članek opozarja na pomen kontekstualnega razumevanja IT naložb in vlogo organizacijskih dejavnikov pri ustvarjanju poslovne vrednosti.

Za nadaljnje raziskave bi bilo smiselno poglobiti empirične študije, ki analizirajo vpliv organizacijske kulture, digitalne zrelosti in upravljanja IT na dejansko donosnost IT naložb. Prav tako obstaja potreba po razvoju standardiziranih, a hkrati prilagodljivih okvirov za vrednotenje nematerialnih koristi, ki bi organizacijam omogočili bolj zanesljivo in primerljivo merjenje poslovne vrednosti IT.

Viri:

1. Benaroch, M. (2002). Managing Information Technology Investment Risk: A Real Options Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 43–84. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045726>
2. Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Cambridge University Press.
3. Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Commun. ACM*, 36(12), 66–77. <https://doi.org/10.1145/163298.163309>
4. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1998). Beyond the productivity paradox. *Commun. ACM*, 41(8), 49–55. <https://doi.org/10.1145/280324.280332>
5. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48. <https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23>
6. Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. John Wiley & Sons.
7. Delone, W., & McLean, E. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *J. of Management Information Systems*, 19, 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
10. Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value1. *Management Information Systems Quarterly*, 28(2), 283–322. <https://doi.org/10.2307/25148636>
11. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
12. Remenyi, D., Money, A., & Bannister, F. (2007). *The Effective Measurement and Management of ICT Costs and Benefits*. Elsevier.
13. Trigeorgis, L. (1996). *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. MIT Press.
14. Weill, P., & Broadbent, M. (1998). *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*. Harvard Business Press.
15. Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business Press.

MONIKA HOMŠEK

Povzetek: V članku je obravnavana marketinška strategija v B2B okolju s poudarkom na pomenu dolgoročnih poslovnih odnosov. V teoretičnem delu so predstavljene osnovne značilnosti B2B marketinga ter vloga strateškega pristopa pri sodelovanju med podjetji. V nadaljevanju je skozi študijo primera analizirano poslovno sodelovanje med podjetjem Afrodita in Rimskih Termam, s posebnim poudarkom na strategijah zadržanja poslovnega partnerja. Ugotovitve kažejo, da so zaupanje, prilagojena vrednostna ponudba in partnerski odnos ključni dejavniki uspešnega B2B sodelovanja v wellness industriji.

Ključne besede: B2B marketing, marketinška strategija, poslovni odnosi, wellness industrija.

MARKETINŠKA STRATEGIJA ZA B2B PODJETJA PRIMER POSLOVNEGA SODELOVANJA MED PODJETJEMA AFRODITA IN RIMSKE TERME

Uvod

V sodobnem poslovnem okolju se podjetja vse pogosteje soočajo z visoko stopnjo konkurence, hitro spreminjajočimi se tržnimi razmerami ter vse bolj zahtevnimi kupci. To še posebej velja za B2B okolje, kjer so poslovni odnosi praviloma dolgoročni, nakupne odločitve kompleksne, v proces odločanja pa je vključenih več odločevalcev. V takšnem okolju marketinška strategija ne predstavlja zgolj podporne funkcije prodaji, temveč postaja pomembne strateški dejavnik pri ustvarjanju konkurenčne prednosti in dolgoročnega sodelovanja med podjetji (Kotler in Keller 2016).

Za razliko od B2C trgov, kjer so nakupi pogosto impulzivni in čustveno pogojeni, je B2B marketing usmerjen predvsem v vzpostavljanje zaupanja, strokovnosti ter stabilnih partnerskih odnosov. Poslovni kupci namreč ne kupujejo zgolj izdelkov ali storitev, temveč celostno rešitev, ki jim dolgoročno prinaša dodano vrednost. Prav zato postaja razumevanje B2B marketinške strategije ključno za podjetja, ki želijo ohraniti obstoječe poslovne partnerje in zmanjšati tveganje njihove zamenjave z drugimi dobavitelji (Hutt in Speh 2013). Posebno vlogo ima B2B marketing v storitvenih dejavnostih, kot je wellness industrija, kjer je kakovost končne storitve neposredno povezana z zanesljivostjo in kakovostjo dobaviteljev. V takšnem okolju sodelovanje med dobaviteljem in poslovnim kupcem presega klasično transakcijsko razmerje ter se razvija v partnerski odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju, prilagajanju in skupnem ustvarjanju vrednosti.

Namen tega članka je predstaviti ključne značilnosti marketinške strategije v B2B okolju ter analizirati njen pomen pri zadržanju poslovnih partnerjev. V teoretičnem delu so najprej obravnavane osnovne značilnosti B2B marketinga, vloga marketinške strategije ter pomen odnosnega marketinga. V empiričnem delu pa je skozi kvalitativno študijo primera predstavljeno poslovno sodelovanje med podjetjem Afrodita kot dobaviteljem profesionalne kozmetike in Rimskimi Termami kot poslovnim kupcem v wellness industriji.

Osrednje raziskovalno vprašanje, ki bi ga bilo smiselno zastaviti glede na temo članka in na katero članek dejansko odgovarja je:

Kako lahko premišljena B2B marketinška strategija prispeva k dolgoročnem zadržanju poslovnega partnerja v wellness industriji?

Članek temelji na pregledu strokovne literature, javno dostopnih informacij in lastnih virov v sodelovanju s podjetjem Rimske Terme ter skuša s povezovanjem teorije in praktičnega primera prikazati pomen marketinške strategije v B2B odnosih. Ugotovitve so lahko uporabne za podjetja, ki delujejo kot dobavitelji, pa tudi za poslovne kupce, ki želijo graditi dolgoročna in zaupanja vredna partnerstva.

Osnovne značilnosti B2B marketinga

B2B marketing (business-to-business marketing) zajema vse marketinške aktivnosti, ki so usmerjene v prodajo izdelkov ali storitev drugim podjetjem, organizacijam ali institucijam. V primerjavi z B2C marketingom se B2B marketing odvija v bolj kompleksnem in strukturiranem okolju, kjer so nakupne odločitve praviloma racionalne, premišljene in povezane z dolgoročnimi poslovnimi cilji podjetja (Kotler in Keller 2016).

Ena izmed temeljnih značilnosti B2B marketinga je struktura trga. B2B trgi vključujejo relativno majhno število kupcev, vendar so posamezni posli praviloma večje vrednosti. Zaradi tega ima vsak poslovni kupec za podjetje večji strateški pomen, izguba enega samega

kupca pa lahko pomembno vpliva na poslovanje podjetja. Posledično je v B2B okolju poudarek manj na množičnem nagovarjanju trga in bolj na vzpostavljanju ter ohranjanju kakovostnih poslovnih odnosov (Hutt in Speh 2013).

Pomembna značilnost B2B marketinga je tudi kompleksnost nakupnega procesa. Nakupne odločitve v organizacijah redko sprejema ena oseba, temveč so rezultat sodelovanja več posameznikov z različnimi vlogami in odgovornostmi. Ta skupina, imenovana odločevalska enota, vključuje uporabnike izdelkov ali storitev, nabavne strokovnjake, finančne odločevalce ter vodstvo. Marketinški pristopi v B2B okolju morajo zato upoštevati različne interese in pričakovanja vseh vključenih deležnikov (Fill in Turnbull 2019).

Za B2B marketing je značilen tudi daljši prodajni cikel. Proces odločanja pogosto vključuje več faz, kot so prepoznavanje potreb, iskanje informacij, primerjava ponudnikov, testiranje rešitev in pogajanja. V tem času ima marketing pomembno vlogo pri zagotavljanju relevantnih informacij, gradnji strokovne kredibilnosti ter krepitvi zaupanja med ponudnikom in poslovnim kupcem. Ena izmed ključnih razlik med B2B in B2C marketingom se kaže v naravi odnosa med ponudnikom in kupcem. Medtem ko so odnosi v B2C okolju pogosto kratkoročni in transakcijski, so v B2B okolju praviloma dolgoročni in partnerski. Poslovni kupci ne kupujejo zgolj izdelka ali storitve, temveč celostno rešitev, ki vključuje tudi podporo, zanesljivost, prilagodljivost ter dolgoročno sodelovanje.

Zaradi navedenih značilnosti B2B marketing presega klasične promocijske aktivnosti in se vse bolj usmerja v odnosni marketing ter ustvarjanje dolgoročne vrednosti za poslovne partnerje. Uspešnost B2B marketinga se zato ne meri zgolj skozi kratkoročne prodajne rezultate, temveč tudi skozi stabilnost poslovnih odnosov, zadovoljstvo kupcev in trajnost sodelovanja med podjetji (Morgan in Hunt 1994).

Vloga marketinške strategije

Marketinška strategija v B2B podjetjih predstavlja temelj za usmerjanje vseh tržnih aktivnosti ter povezovanje marketinga s splošno poslovno strategijo podjetja. Ne gre zgolj za izbiro promocijskih orodij ali komunikacijskih kanalov, temveč za dolgoročno načrtovanje, ki določa, kako bo podjetje ustvarjalo vrednost za svoje poslovne kupce in se razlikovalo od konkurence (Kotler in Keller, 2016).

V B2B okolju ima marketinška strategija posebno vlogo, saj podjetja delujejo na trgih z omejenim številom kupcev, dolgimi prodajnimi cikli in visoko stopnjo konkurence. Strateški pristop omogoča podjetjem, da jasno opredelijo ciljne segmente, razumejo potrebe poslovnih kupcev ter razvijejo ponudbo, ki presega zgolj funkcionalne lastnosti izdelkov ali storitev. S tem marketing v B2B podjetjih postaja ključni dejavnik pri gradnji dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Hutt in Speh, 2013).

Marketinška strategija v B2B podjetjih je tesno povezana tudi z oblikovanjem vrednostne ponudbe. Poslovni kupci od dobaviteljev pričakujejo rešitve, ki jim pomagajo izboljšati učinkovitost, zmanjšati stroške ali povečati kakovost njihovih storitev. Zato mora marketinška strategija jasno komunicirati, kakšno vrednost podjetje prinaša poslovnemu kupcu in zakaj je njegova ponudba primernejša od konkurenčnih alternativ (Anderson, Narus in van Rossum, 2006).

Poleg tega ima marketinška strategija pomembno vlogo pri obvladovanju tveganj, ki so povezana z menjavo dobaviteljev. Z jasno opredeljeno strategijo, prilagojeno ponudbo in stalno podporo poslovnim kupcem podjetja zmanjšujejo verjetnost, da bi se ti odločili za konkurenčne ponudnike. Tako marketinška strategija ne vpliva le na pridobivanje novih poslov, temveč tudi na dolgoročno stabilnost in trajnost poslovnih odnosov (Morgan in Hunt, 1994).

Na podlagi navedenega lahko ugotovimo, da marketinška strategija v B2B podjetjih presega klasično razumevanje marketinga kot podporne funkcije. Gre za strateški proces, ki povezuje analizo trga, razumevanje poslovnih kupcev, oblikovanje vrednostne ponudbe in gradnjo odnosov, kar predstavlja ključno izhodišče za uspešno delovanje podjetij v konkurenčnem B2B okolju.

Ključni elementi B2B marketinške strategije

- Analiza in trg poslovnih kupcev
Podjetja morajo natančno analizirati trg, identificirati ciljne segmente ter razumeti potrebe in pričakovanja poslovnih kupcev. V B2B okolju je poznavanje organizacijskih procesov kupca ključnega pomena za oblikovanje ustrezne ponudbe.
- Opredelitev vrednostne ponudbe
Vrednostna ponudba mora jasno pokazati, kakšno korist ima poslovni kupec od sodelovanja s podjetjem. V B2B okolju je poudarek na reševanju konkretnih problemov kupca in ustvarjanju dolgoročne vrednosti.
- Izbira marketinških in komunikacijskih kanalov
B2B podjetja uporabljajo kombinacijo osebne prodaje, digitalnih kanalov in strokovnih vsebin. Izbira kanalov je odvisna od narave izdelkov, trga in nakupnega procesa poslovnih kupcev.

- Povezava marketinga in prodaje
Usklajeno delovanje marketinga in prodaje prispeva k večji učinkovitosti prodajnega procesa in boljšemu upravljanju odnosov s poslovnimi kupci.
- Gradnja dolgoročnih odnosov
B2B marketinška strategija se osredotoča na zaupanje, zanesljivost in partnerski odnos, saj so dolgoročni poslovni odnosi ključni za stabilnost in konkurenčnost podjetja.

Graf 1: Ključni elementi B2B marketinške strategije



VIR: lasten

Predstavitev Rimskih Term kot poslovnega kupca

Osnovna predstavitev Rimskih Term

Rimske Terme predstavljajo enega izmed prepoznavnejših termalno-zdraviliških centrov v Sloveniji, ki svojo ponudbo gradijo na kombinaciji zgodovinske dediščine, naravnih danosti in sodobnih wellness storitev. Kot turistično in storitveno podjetje delujejo na konkurenčnem trgu zdraviliškega in wellness turizma, kjer kakovost storitev in celostna izkušnja gostov predstavljata ključna dejavnika uspešnosti. Njihovo poslovanje je usmerjeno v zagotavljanje višje dodane vrednosti, kar zahteva premišljeno oblikovanje ponudbe in sodelovanje z zanesljivimi poslovnimi partnerji.

Z vidika B2B marketinga Rimske Terme nastopajo v vlogi poslovnega kupca, ki pri svojem delovanju uporablja izdelke in storitve drugih podjetij. Odločitve o izbiri dobaviteljev so zato strateške narave, saj neposredno vplivajo na kakovost končne storitve, ugled blagovne znamke ter zadovoljstvo gostov.

Vloga wellness ponudbe v poslovnem modelu Rimskih Term

Wellness ponudba predstavlja enega izmed osrednjih stebrov poslovnega modela Rimskih Term. Poleg osnovnih namestitvenih in gostinskih storitev wellness programi pomembno prispevajo k diferenciaciji ponudbe ter ustvarjanju celostne izkušnje za goste. Wellness storitve niso zgolj dodatna ponudba, temveč sestavni del vrednostne ponudbe podjetja, s katero Rimske Terme nagovarjajo zahtevnejše segmente gostov. V tem kontekstu wellness deluje kot strateški element, ki povezuje storitve, okolje, osebje in uporabljene izdelke v enotno izkušnjo. Kakovost wellness ponudbe je zato tesno povezana z izbiro vhodnih virov, zlasti kozmetičnih izdelkov, ki se uporabljajo pri storitvah.

Kot poudarjata Kotler in Keller (2016), je v storitvenih dejavnostih zaznana kakovost pogosto rezultat celotnega procesa, ne zgolj posameznega elementa.

Predstavitev podjetja Afrodita cosmetics kot B2B dobavitelja

Osnovne značilnosti podjetja Afrodita Cosmetics

Afrodita Cosmetics je slovensko kozmetično podjetje s sedežem v Rogaški Slatini, ki deluje na področju razvoja, proizvodnje in distribucije kakovostnih kozmetičnih izdelkov. Podjetje ima več kot 50-letno tradicijo, kar mu omogoča kombinacijo bogatih izkušenj in sodobnega razvoja izdelkov. Afrodita svojim uporabnikom ponuja širok nabor profesionalnih in potrošniških kozmetičnih izdelkov, ki temeljijo na naravnih in preverjenih aktivnih sestavinah.

Afrodita je znana po svoji osredotočenosti na kakovost, zanesljivost in trajnostno naravnano proizvodnjo kozmetičnih izdelkov. Podjetje ima lasten razvojni laboratorij in strokovno ekipo, ki vključuje strokovnjake z različnih področij, kot so farmacija, mikrobiologija, kemija in kozmetologija.

Družba proizvaja širok nabor izdelkov, ki vključujejo več kot 650 različic profesionalnih in potrošniških kozmetičnih proizvodov, kar ji omogoča, da svojim strankam ponudi raznolike rešitve za nego obraza, telesa in las.

Položaj podjetja na trgu profesionalne kozmetike

Afrodita Cosmetics je ena izmed vodilnih kozmetičnih blagovnih znamk v Sloveniji in pomemben akter v srednjeevropskem prostoru. Njeni izdelki niso omejeni le na lokalni trg, ampak so prisotni v več kot 22 državah sveta, kar kaže na mednarodno prepoznavnost in konkurenčnost.

Afrodita Cosmetics je ena izmed vodilnih kozmetičnih blagovnih znamk v Sloveniji in pomemben akter v srednjeevropskem prostoru. Njeni izdelki niso omejeni le na lokalni trg, ampak so prisotni v več kot 22 državah sveta, kar kaže na mednarodno prepoznavnost in konkurenčnost.

Poleg izdelkov je Afrodita tudi aktiven ponudnik strokovnih rešitev in celostnih konceptov, ki vključujejo profesionalne linične rešitve, ki jih uporabljajo strokovni kozmetiki in wellness strokovnjaki, ter specializirane programe za nego in obnovo kože. To podjetju omogoča pridobivanje konkurenčne prednosti pred drugimi ponudniki v segmentu profesionalne kozmetike, saj poslovnim partnerjem ponuja več kot zgolj izdelek – tudi znanje, podporo in produktno učinkovitost.

Usmerjenost podjetja v B2B segment (hoteli, wellnessi, terme)

Afrodita Cosmetics svojo ponudbo aktivno usmerja tudi v B2B segment, kar pomeni, da je poleg končnih potrošnikov usmerjena tudi k poslovnim kupcem, kot so hoteli, wellnessi ter terme. V tem segmentu je ključno, da dobavitelj ponuja ne le visoko kakovost izdelkov, temveč tudi strokovno podporo, stabilno dobavo in partnerstvo, saj poslovni kupci od svojih dobaviteljev pričakujejo celovite rešitve.

Afrodita to dosega z razvojem Afrodita Professional serije, ki je posebej prilagojena potrebam strokovnjakov – izdelki so zasnovani za profesionalne tretmaje v wellness in spa okoljih ter podpirajo izvajanje različnih negovalnih in terapevtskih storitev. Ta profesionalna linija je namenjena izključno poslovnim uporabnikom, kot so kozmetični saloni, wellness in spa centri, kar kaže na jasno B2B usmerjenost podjetja.

V B2B segmentu Afrodita sodeluje z različnimi poslovnimi partnerji, kjer ne gre zgolj za prodajo izdelkov, temveč tudi za partnersko sodelovanje, ki vključuje svetovanje, izobraževanje o izdelkih, prilagodljive dobavne pogoje in podporo pri integraciji izdelkov v storitveno ponudbo hotelskih in wellness objektov. Tak pristop je v skladu s teorijo odnosnega marketinga, po kateri je vzpostavljanje dolgoročnih in zaupanja vrednih odnosov v B2B okolju bistvenega pomena.

Oblike B2B sodelovanja med Afrodito in Rimskimi Termami

Sodelovanje med podjetjema Afrodita Cosmetics in Rimske Terme temelji na B2B odnosu, ki presega zgolj dobavo kozmetičnih izdelkov. Gre za dolgoročno sodelovanje, usmerjeno v zagotavljanje kakovostnih wellness storitev in ustvarjanje celostne izkušnje za goste.

Izdelki Afrodita Cosmetics se v Rimskih Termah uporabljajo kot del wellness in negovalnih storitev, pri čemer predstavljajo pomemben element storitvenega procesa. V storitvenih dejavnostih imajo uporabljeni izdelki pomembno vlogo pri zaznavi kakovosti in profesionalnosti ponudbe.

Graf 2: B2B sodelovanje med podjetjema

VIR: lasten



Dobavitelj v takšnem B2B odnosu ne nastopa zgolj kot ponudnik izdelkov, temveč kot partner, ki prispeva k soustvarjanju vrednosti za končnega uporabnika. Sodelovanje temelji na stabilni dobavi, zanesljivosti in podpori, kar omogoča dosledno kakovost storitev in zmanjšuje tveganje menjave dobavitelja. Dolgoročna usmerjenost sodelovanja med podjetjema temelji na zaupanju in medsebojnem razumevanju interesov, kar je skladno s temeljnimi načeli odnosnega marketinga v B2B okolju.

Povezava teoretičnih izhodišč s praktičnim primerom Afrodita cosmetics in Rimske Terme

Teoretična izhodišča B2B marketinga poudarjajo pomen dolgoročnih odnosov, prilagajanja ponudbe poslovnim kupcem ter ustvarjanja vrednosti, ki presega zgolj prodajo izdelkov (Kotler in Keller, 2016; Hutt in Speh, 2013). Praktični primer sodelovanja med podjetjema Afrodita Cosmetics in Rimske Terme potrjuje navedena teoretična izhodišča in prikazuje njihovo uporabo v realnem poslovnem okolju. V skladu s teorijo odnosnega marketinga je sodelovanje med podjetjema usmerjeno v dolgoročni partnerski odnos, ki temelji na zaupanju in zaznani koristi za obe strani. Afrodita Cosmetics v tem odnosu ne nastopa le kot dobavitelj kozmetičnih izdelkov, temveč kot strateški partner, ki s svojo ponudbo prispeva k kakovosti wellness storitev Rimskih Term. Takšen pristop je skladen s konceptom skupnega ustvarjanja vrednosti v B2B odnosih (Morgan in Hunt 1994; Anderson idr., 2006).

Teoretični poudarek na vrednostni ponudbi se v praksi odraža v prilagajanju izdelkov in podpore potrebam Rimskih Term. Izdelki Afrodita Cosmetics so vključeni v storitveni proces wellness ponudbe, kar potrjuje, da poslovni kupci v B2B okolju kupujejo celostne rešitve, ne zgolj posameznih izdelkov. Celostne rešitve se v samih izdelkih kažejo predvsem z masažami, kjer se uporabljajo različna Afroditina masažna olja in pa pilingi. Sami izdelki se vnašajo tudi v kozmetične storitve, kot so na primeru razne nege obraza. Izdelki so v ponudbi tudi kot samostojen produkt za prodajo, saj so stranke tako zadovoljne s storitvami, da želijo izdelek tudi za domov. Tako se podpira marketing z vseh strani tako B2B, kjer so zadovoljne obe strani, kot tudi sicer manj omenjeno in ne tako bistveno B2C.

Praktični primer prav tako potrjuje pomen zmanjševanja tveganj, povezanih z menjavo dobaviteljev, ki ga izpostavlja teorija B2B marketinga. Stabilno in dolgoročno sodelovanje med podjetjema prispeva k večji predvidljivosti poslovanja ter k ohranjanju dosledne kakovosti wellness storitev, kar je ključnega pomena v storitvenih dejavnostih (Hutt in Speh, 2013).

Graf 3: vpliv izbire dobavitelja na kakovost wellness storitev



VIR: lasten

Ugotovitve

Na podlagi pregleda teoretičnih izhodišč in analize praktičnega primera sodelovanja med podjetjema Afrodita Cosmetics in Rimske Terme je mogoče ugotoviti, da ima marketinška strategija v B2B okolju ključno vlogo pri vzpostavljanju in ohranjanju dolgoročnih poslovnih odnosov. Teorija B2B in odnosnega marketinga potrjuje, da poslovni kupci ne iščejo zgolj izdelkov, temveč celostne rešitve, ki ustvarjajo dodano vrednost in zmanjšujejo poslovna tveganja, kar se potrjuje tudi v obravnavanem primeru (Kotler in Keller, 2016; Morgan in Hunt, 1994).

Praktični primer je pokazal, da dolgoročno sodelovanje med dobaviteljem in poslovnim kupcem temelji na zaupanju, zanesljivosti in prilagajanju ponudbe potrebam kupca. Afrodita Cosmetics v odnosu do Rimskih Term ne nastopa zgolj kot dobavitelj kozmetičnih izdelkov, temveč kot strateški partner, ki prispeva h kakovosti wellness storitev. S tem je potrjena tudi teza, da je uspešnost B2B marketinga tesno povezana z odnosnim pristopom in jasno opredeljeno vrednostno ponudbo (Anderson idr., 2006; Hutt in Speh, 2013).

Ugotovitve potrjujejo, da preiščljena B2B marketinška strategija pomembno vpliva na zmanjševanje verjetnosti menjave dobaviteljev ter prispeva k stabilnosti in dolgoročni uspešnosti poslovnega sodelovanja.

Zaključek

Članek je obravnaval vlogo marketinške strategije v B2B okolju s poudarkom na povezovanju teoretičnih izhodišč in praktičnega primera sodelovanja med podjetjema Afrodita Cosmetics in Rimske Terme. Teoretični del je izpostavil ključne značilnosti B2B marketinga, pomen strateškega pristopa ter vlogo odnosnega marketinga pri gradnji dolgoročnih poslovnih odnosov.

Analiza praktičnega primera je pokazala, da se teoretična izhodišča uspešno odražajo v praksi, kjer je sodelovanje med podjetjema zasnovano na partnerstvu, zaupanju in ustvarjanju skupne vrednosti. Marketinška strategija v tem kontekstu ne deluje zgolj kot podporna funkcija prodaje, temveč kot pomemben dejavnik dolgoročne konkurenčnosti in stabilnosti poslovanja.

Prispevek članka je predvsem v prikazu uporabe teoretičnih konceptov B2B in odnosnega marketinga v konkretnem poslovnem primeru. Analiza temelji pretežno na kvalitativnem pristopu in javno dostopnih informacijah, zato ne vključuje neposrednega zbiranja obsežnejših primarnih podatkov. Kljub temu ugotovitve ponujajo uporabna izhodišča za razumevanje vloge marketinške strategije pri vzpostavljanju in ohranjanju dolgoročnih poslovnih odnosov v B2B okolju.

Pri oblikovanju praktičnega dela so bila upoštevana tudi omejena neformalna spoznanja, pridobljena v okviru pogovora s predstavnico vodstva wellness oddelka Rimskih Term, ki je bil osredotočen na vidik poslovnega sodelovanja. Podatki, povezani s količinami ali finančnimi vidiki nabave izdelkov podjetja Afrodita Cosmetics, pri tem niso bili dostopni in zato v analizo niso vključeni. Kljub omejenemu obsegu so takšna spoznanja prispevala k bolj realnemu razumevanju B2B sodelovanja in dopolnila teoretični pogled na obravnavano problematiko. Nadaljnje raziskave bi lahko tematiko nadgradile z uporabo empiričnih metod, kot so strukturirani intervjuji s predstavniki podjetij ali kvantitativne analize vpliva marketinških strategij na zadržanje poslovnih kupcev, kar bi omogočilo še poglobljeno in sistematično razumevanje obravnavanega področja.

Viri, literatura in opombe:

1. Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.
2. Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.
3. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business marketing management: B2B* (11th ed.). Cengage Learning.
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
5. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing management* (4th European ed.). Pearson.
6. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
7. Raspor, A. (2021). *Strateško planiranje*. Perfectus, svetovanje in izobraževanje.
8. Afrodita Cosmetics. (b. d.). About Afrodita Cosmetics. <https://www.afroditasz.com/En/About/index.html>
9. Afrodita Cosmetics. (b. d.). Afrodita se predstavi. <https://webshop.afroditacosmetics.com/slo/afrodita-se-predstavi>
10. B2B vs B2C Marketing: Understanding the Differences B2B vs B2C Marketing: Differences + Strategies | Marketo Engage | Adobe UK
11. CentricDXB. (b. d.). What is B2B marketing? <https://www.centricdx.com/insights/what-is-b2b-marketing>
12. LinkedIn Marketing Solutions. (b. d.). B2B vs B2C marketing: Key differences. <https://business.linkedin.com/advertise/resources/marketing-terms/b2b-vs-b2c>
13. Mladipodjetnik.si. (2022). Ali je za vas primernejše trženje B2B ali B2C? <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ali-je-za-vas-primernejse-trzenje-b2b-ali-b2c>
14. Oktopost. (2025). What is a B2B marketing strategy? Key components & framework. <https://www.oktopost.com/glossary/b2b-marketing-strategy>
15. Rimske Terme. (b. d.). Uradna spletna stran <https://www.rimske-terme.si/>

LUKA AMBROŽ

Povzetek: V prispevku sem obravnaval uvedbo in pripravo varnostnih politik v skladu z Direktivo NIS2 v podjetju Vodovod Kanalizacija Celje, ki deluje na področju kritične infrastrukture. Namen prispevka je bil analizirati pomen varnostnih politik kot temeljnega elementa upravljanja informacijske varnosti ter predstaviti organizacijski pristop k izpolnjevanju zahtev nove evropske regulative. Prispevek temelji na analizi zakonodajnega okvira, mednarodnih standardov in strokovne literature s področja informacijske varnosti. Ugotovljeno je, da jasno opredeljene in sistematično uvedene varnostne politike pomembno prispevajo k obvladovanju tveganj, večji odpornosti informacijskih sistemov ter k dolgoročni skladnosti podjetja z zahtevami direktive NIS2.

Ključne besede: NIS2, informacijska varnost, varnostne politike, kritična infrastruktura.

UVEDBA IN PRIPRAVA VARNOSTNIH POLITIK V SKLADU Z NIS2 NA PODJETJU VODOVOD KANALIZACIJA CELJE

Uvod

Digitalizacija procesov in infrastrukture v javnih podjetjih prinaša večjo učinkovitost, hitrejše obdelave podatkov ter boljšo sledljivost poslovanja. Hkrati pa povečuje odvisnost organizacij od informacijsko-komunikacijskih sistemov in s tem izpostavljenost kibernetiskim tveganjem. Pri izvajalcih gospodarskih javnih služb so posledice incidentov lahko širše kot v tržnih organizacijah, saj neposredno vplivajo na uporabnike in osnovne storitve.

Podjetje Vodovod Kanalizacija Celje kot izvajalec oskrbe s pitno vodo in odvajanja odpadnih voda sodi v okolje kritične infrastrukture. Poleg klasičnih poslovnih informacijskih sistemov so v takšnih okoljih prisotni tudi industrijski nadzorni sistemi ter omrežja, ki podpirajo upravljanje in nadzor nad delovanjem infrastrukture. Varnostne zahteve zato niso usmerjene le v varovanje podatkov, temveč tudi v razpoložljivost, integriteto procesov in neprekinjeno izvajanje storitev.

Direktiva NIS2 predstavlja regulatorni okvir, ki od organizacij zahteva sistematično upravljanje kibernetiskih tveganj, ustrezne tehnične in organizacijske ukrepe ter dokazovanje skladnosti skozi dokumentacijo, odgovornosti in nadzor. Eden temeljnih gradnikov takšnega sistema so varnostne politike, ki določajo pravila, vloge, minimalne standarde ravnanja in pričakovanja za zaposlene ter vodstvo (European Union, 2022).

Namen prispevka je predstaviti, kako se lahko v podjetju Vodovod Kanalizacija Celje pristopi k uvedbi in pripravi varnostnih politik v skladu z NIS2 ter zakaj je ta korak ključen za dolgoročno odpornost organizacije. Raziskovalno vprašanje prispevka se glasi:

Kako lahko uvedba in priprava varnostnih politik v skladu z NIS2 prispeva k večji odpornosti in skladnosti podjetja Vodovod Kanalizacija Celje?

Teoretični okvir: informacijska varnost, kritična infrastruktura in NIS2

Informacijska varnost se v teoriji pogosto opredeljuje s tremi temeljnimi cilji: zaupnost, celovitost in razpoložljivost informacij. V sodobnem okolju se ti cilji širijo še na odpornost, sledljivost in skladnost z zakonodajo, saj organizacije delujejo v kompleksnih verigah dobaviteljev, zunanjih izvajalcev in informacijskih storitev (Whitman, 2021a).

Pri kritični infrastrukturi je razpoložljivost pogosto enako pomembna kot zaupnost. Izpad storitev ali okvara nadzornega sistema lahko vpliva na oskrbo prebivalstva, kar pomeni, da informacijska varnost ni izoliran tehnični problem, temveč del celostnega obvladovanja operativnih tveganj. NIST okvir za kibernetisko varnost izpostavlja potrebo po prepoznavanju, zaščiti, zaznavi, odzivu in obnovi kot ključnih funkcijah zrelega varnostnega sistema (National Institute of Standards and Technology, 2018).

NIS2 nadgrajuje prvotno direktivo NIS in poenoti ter zaostri zahteve glede upravljanja tveganj, poročanja o incidentih in odgovornosti vodstva. Od organizacij se pričakuje, da imajo vzpostavljene politike in postopke za upravljanje tveganj, obravnavo incidentov, kontinuiteto poslovanja ter varnost dobavne verige (International Organization for Standardization, 2022). Poleg tega NIS2 jasno poudarja odgovornost vodstva, ki mora zagotavljati podporo, vire, nadzor nad izvajanjem ter redno usposabljanje.

Pomemben referenčni okvir za pripravo politik je standard ISO/IEC 27001, ki predvideva sistem upravljanja informacijske varnosti (ISMS), v katerem politike predstavljajo temelj za operativne postopke, tehnične ukrepe, usposabljanja in stalno izboljševanje (ISO 2022). Za

uspešno uvedbo v organizaciji je pomemben tudi procesni pristop, saj se varnostni ukrepi učinkovito izvajajo takrat, ko so povezani s procesi, lastništvom procesov in jasno določenimi odgovornostmi (Kovačič, 2025).

Varnostne politike: vloga, namen in ključna področja

Varnostna politika je formalni dokument, ki opredeli “kaj” organizacija želi doseči na področju varnosti ter “kako” se bodo zaposleni, sistemi in procesi vedli, da bodo cilji doseženi. V praksi politike predstavljajo osnovo za standardizacijo ravnanj, zmanjšujejo dvoumnost in omogočajo nadzor ter dokazovanje skladnosti (Peltier 2016).

Politike niso en dokument, temveč praviloma sistem dokumentov: krovna politika informacijske varnosti, ki določa načela in odgovornosti, ter področne politike, ki urejajo specifična področja. Za podjetje Vodovod Kanalizacija Celje so pomembna zlasti naslednja področja, saj neposredno naslavlja zahteve NIS2 in dobre prakse ISO 27001:

- politika upravljanja dostopov (uporabniški računi, vloge, načelo najmanjših pravic, MFA),
- politika upravljanja informacijskih sredstev (inventar, lastništvo, klasifikacija),
- politika upravljanja ranljivosti in posodabljanja (patch management),
- politika varnostnega kopiranja in obnove (backup/restore, testiranje obnov),
- politika obravnave incidentov (zaznava, eskalacija, komunikacija, poročanje),
- politika neprekinjenega poslovanja (BCP/DR, scenariji, vaje),
- politika varnosti dobavne verige (zunanji izvajalci, pogodbe, SLA, nadzor),
- politika varovanja osebnih in poslovnih podatkov (povezava z GDPR),
- politika ozaveščanja in usposabljanja zaposlenih (letni program, dokazila).

Varnostne politike morajo biti napisane jasno in izvedljivo. Če so preveč splošne, nimajo operativne vrednosti; če so preveč tehnične, jih zaposleni ne razumejo in jih ne upoštevajo. Zato je smiselno, da politika določa minimalne standarde in odgovornosti, podrobnosti pa se uredijo v postopkih in navodilih.

Metodologija priprave in uvedbe politik v podjetju

Prispevek temelji na teoretični analizi regulative in literature ter na praktičnem organizacijskem pristopu, ki je primeren za uvedbo v javnem podjetju. Predlagana metodologija priprave in uvedbe politik v skladu z NIS2 vključuje naslednje faze:

- analiza obstoječega stanja (as-is),
- ocena tveganj in vrzeli glede na NIS2 in ISO 27001,
- priprava dokumentacije (politike, postopki, vloge),
- potrjevanje s strani vodstva in določitev odgovornosti,
- uvedba v prakso (komunikacija, usposabljanje, kontrolne točke),
- merjenje skladnosti in stalno izboljševanje.

Takšen pristop je skladen s procesnim razmišljanjem in z načelom stalnega izboljševanja, ki se pojavlja tudi v standardih upravljanja (International Organization for Standardization, 2015). Ključni uspeh je v tem, da politika ne ostane “mrtva črka na papirju”, temveč se prenese v dnevne rutine in odgovornosti.

Praktična zasnova: koraki priprave varnostnih politik za Vodovod Kanalizacija Celje

Analiza stanja in inventar informacijskih sredstev

Prvi operativni korak je vzpostavitev pregleda nad informacijskimi sredstvi: strežniki, delovne postaje, omrežna oprema, aplikacije, podatkovne baze, storitve v oblaku, komunikacijski kanali, pa tudi industrijski nadzorni sistemi. Brez inventarja ni mogoče oceniti tveganj, določiti prioritet ali dokazovati skladnosti. Inventar se naveže na lastništvo (kdo odgovarja za sistem) in klasifikacijo (kritičnost, občutljivost podatkov).

Ocena tveganj in vrzeli glede na NIS2

NIS2 zahteva obvladovanje tveganj, kar se v praksi prevede v periodično ocenjevanje tveganj (npr. letno ali ob večjih spremembah) ter v dokumentiranje sprejetih ukrepov. V tej fazi se identificirajo grožnje (npr. phishing, izsiljevalski virusi, notranje zlorabe, izpadi, napake

konfiguracij), ranljivosti (npr. zastarele verzije, šibka gesla, pomanjkanje segmentacije) in vplivi (finančni, operativni, reputacijski). Rezultat je prioritetni seznam področij, za katera so politike nujne ali jih je treba posodobiti (European Union Agency for Cybersecurity, 2023).

Krovna varnostna politika in področne politike

Krovna politika opredeli cilje, načela, odgovornosti in okvir upravljanja (kdo odobrava politike, kdo izvaja kontrole, kdo spremlja skladnost). Področne politike nato konkretizirajo pravila. Primer: politika upravljanja dostopov določi, da so privilegirani računi ločeni, da se uporablja večfaktorska avtentikacija, da je odobritev dostopa formalizirana ter da se dostopi periodično revidirajo.

Upravljanje incidentov in poročanje

NIS2 uvaja strožje zahteve glede obravnave incidentov in poročanja. Zato je smiselno, da ima podjetje jasno politiko in postopek: kako se incident zazna, kdo ga klasificira, kdaj se aktivira eskalacija, kdo komunicira navzven in kako se dokumentira celoten potek. Dobra praksa je vzpostavitev minimalnega incidentnega dnevnika ter obrazcev, ki omogočajo hitro zbiranje ključnih informacij (čas, vpliv, sistemi, ukrepi, lekcije) (European Union Agency for Cybersecurity, 2023).

Dobavna veriga in zunanji izvajalci

V praksi javna podjetja pogosto sodelujejo z zunanjimi izvajalci (vzdrževanje sistemov, razvoj, gostovanje, telekomunikacije). Varnostna politika dobavne verige določi minimalne zahteve za pogodbe (npr. obveščanje o incidentih, varnostni standardi, pravice do revizije, SLA za odzivnost). To je pomembno, ker se del tveganj prenese na partnerje, organizacija pa za posledice incidentov še vedno nosi odgovornost (European Union, 2022).

Ozaveščanje zaposlenih in kultura varnosti

Človeški dejavnik ostaja med najpogostejšimi vzroki incidentov. Politika ozaveščanja in usposabljanja določi, da se zaposlenim periodično posredujejo ključna pravila (npr. prepoznavanje phishinga, ravnanje s podatki, prijava incidentov, uporaba gesel). V praksi je učinkovito, da se varnostna pravila povežejo z realnimi primeri iz delovnega okolja in da so komunikacije kratke, ponavljajoče ter prilagojene različnim skupinam zaposlenih (Whitman, 2021).

Merjenje skladnosti in stalno izboljševanje

Da politike živijo, se uvedejo kontrolne točke: periodični pregledi dostopov, preverjanje backupov, test obnove, nadzor posodabljanja, pregledi dnevnikov (logov) ter ocena skladnosti s politikami. Ugotovitve se dokumentirajo in obravnavajo v ciklu izboljšav (International Organization for Standardization, 2022).

Ugotovitve

Na podlagi analize teorije, standardov in zahtev NIS2 je mogoče ugotoviti, da so varnostne politike ključni "most" med regulatornimi zahtevami in operativno prakso. Organizacije, ki imajo jasno opredeljene politike, lažje standardizirajo ravnanja, zmanjšujejo verjetnost incidentov ter povečajo učinkovitost odziva, ko do incidenta pride (National Institute of Standards and Technology, 2018).

Za podjetje Vodovod Kanalizacija Celje se kot posebej pomembne izkažejo politike, ki neposredno vplivajo na razpoložljivost in integriteto storitev: upravljanje dostopov, varnostno kopiranje in obnova, obravnava incidentov ter neprekinjeno poslovanje. V okoljih kritične infrastrukture je namreč ključna tudi sposobnost hitre obnove delovanja, kar je skladno s poudarkom odpornosti v sodobnih okvirih kibernetike varnosti (National Institute of Standards and Technology, 2018).

Odgovor na raziskovalno vprašanje je, da uvedba in priprava varnostnih politik v skladu z NIS2 prispeva k večji odpornosti in skladnosti podjetja tako, da:

- zagotovi jasno razmejitev odgovornosti in odločanja,
- standardizira ravnanja zaposlenih in obvladovanje tveganj,
- omogoča dokazovanje skladnosti skozi dokumentacijo in kontrolne mehanizme,
- izboljša pripravljenost na incidente in obnovo delovanja.

Odgovor na raziskovalno vprašanje

Na podlagi teoretične analize regulativnega okvira NIS2, standardov informacijske varnosti in strokovne literature je mogoče ugotoviti, da uvedba in priprava varnostnih politik bistveno prispeva k večji odpornosti in skladnosti podjetja (European Union, 2022; European Union Agency for Cybersecurity, 2023). Varnostne politike omogočajo sistematičen pristop k obvladovanju kibernetičnih tveganj, saj jasno opredeljujejo cilje informacijske varnosti, vloge in odgovornosti zaposlenih ter minimalne standarde ravnanja pri uporabi informacijskih sistemov (International Organization for Standardization, 2022).

Za podjetje Vodovod Kanalizacija Celje, ki deluje na področju kritične infrastrukture, varnostne politike predstavljajo temelj za zagotavljanje razpoložljivosti, celovitosti in zaupnosti informacijskih sistemov, ki podpirajo izvajanje javne službe ((National Institute of Standards and Technology, 2018). Z njihovo uvedbo se izboljša preglednost nad informacijskimi sredstvi, zmanjša verjetnost varnostnih incidentov ter poveča pripravljenost organizacije na odzivanje in obnovo delovanja v primeru motenj (Von Solms, n.d.).

Poleg tega varnostne politike omogočajo dokazovanje skladnosti z zahtevami direktive NIS2, saj predstavljajo formalno dokumentiran dokaz, da organizacija izvaja ustrezne organizacijske in tehnične ukrepe (European Union, 2022; European Union Agency for Cybersecurity, 2023). S tem se zmanjšuje regulatorno tveganje ter krepi zaupanje nadzornih organov, uporabnikov in drugih deležnikov.

Odgovor na raziskovalno vprašanje je torej, da uvedba in priprava varnostnih politik v skladu z NIS2 prispeva k večji odpornosti podjetja Vodovod Kanalizacija Celje z izboljšanjem upravljanja tveganj, standardizacijo ravnanj zaposlenih in vzpostavitev jasnega okvira odgovornosti, hkrati pa zagotavlja višjo raven skladnosti z zakonodajnimi in regulatornimi zahtevami (European Union, 2022; International Organization for Standardization, 2022).

Odgovor na raziskovalno vprašanje na podlagi teoretične analize regulativnega okvira direktive NIS2, mednarodnih standardov informacijske varnosti ter ugotovitev prispeva je mogoče ugotoviti, da uvedba in priprava varnostnih politik v skladu z NIS2 bistveno prispeva k večji odpornosti in skladnosti podjetja Vodovod Kanalizacija Celje. Teorija informacijske varnosti poudarja, da so varnostne politike temeljni organizacijski mehanizem za zagotavljanje zaupnosti, celovitosti in razpoložljivosti informacijskih sistemov, pri čemer je v okoljih kritične infrastrukture posebej izpostavljena tudi odpornost in neprekinjeno izvajanje storitev (Whitman, 2021b; NIST, 2018).

Ugotovitve prispevka potrjujejo teoretična izhodišča, saj jasno opredeljene in sistematično uvedene varnostne politike omogočajo standardizacijo ravnanj zaposlenih, učinkovitejše obvladovanje kibernetskih tveganj ter boljšo pripravljenost organizacije na varnostne incidente. S tem varnostne politike delujejo kot povezovalni element med zahtevami regulative NIS2 in operativno prakso podjetja, kar je skladno s pristopi, ki jih zagovarjata standard ISO/IEC 27001 in okvir NIST za kibernetsko varnost (National Institute of Standards and Technology, 2018).

Za podjetje Vodovod Kanalizacija Celje, ki deluje na področju kritične infrastrukture, imajo varnostne politike poseben pomen, saj neposredno prispevajo k zagotavljanju razpoložljivosti in integritete informacijskih ter nadzornih sistemov. Ugotovitve kažejo, da politike upravljanja dostopov, varnostnega kopiranja in obnove, obravnave incidentov ter neprekinjenega poslovanja zmanjšujejo verjetnost večjih motenj ter omogočajo hitrejšo obnovo delovanja v primeru incidentov. Takšen pristop krepi odpornost organizacije in zmanjšuje vpliv varnostnih dogodkov na izvajanje javne službe (European Union Agency for Cybersecurity, 2023).

Poleg tega varnostne politike predstavljajo ključen dokazni element skladnosti z zahtevami direktive NIS2, saj omogočajo dokumentirano izkazovanje uvedenih organizacijskih in tehničnih ukrepov ter jasne razmejitve odgovornosti, vključno z odgovornostjo vodstva. S tem se zmanjšuje regulatorno tveganje ter krepi zaupanje nadzornih organov, uporabnikov in drugih deležnikov (European Union, 2022).

Odgovor na raziskovalno vprašanje je torej, da uvedba in priprava varnostnih politik v skladu z NIS2 prispeva k večji odpornosti in skladnosti podjetja Vodovod Kanalizacija Celje z izboljšanim upravljanjem tveganj, standardizacijo ravnanj zaposlenih, večjo pripravljenostjo na incidente ter z možnostjo dokazovanja skladnosti z zakonodajnimi in regulatornimi zahtevami.

Zaključek

Prispevek je pokazal, da NIS2 postavlja informacijsko varnost na raven strateškega upravljanja, kjer imajo varnostne politike osrednjo vlogo. Varnostne politike niso zgolj formalna zahteva, temveč ključni organizacijski instrument, ki povezuje zahteve regulative, standardov in konkretnega delovanja organizacije (European Union, 2022; International Organization for Standardization, 2022)).

Za podjetje Vodovod Kanalizacija Celje uvedba varnostnih politik predstavlja priložnost za sistematično ureditev upravljanja informacijske varnosti in za zmanjšanje tveganj, ki lahko vplivajo na neprekinjeno izvajanje javne službe. Glavni izziv ostaja zagotavljanje, da se politike dejansko izvajajo v praksi, kar zahteva podporo vodstva, redno usposabljanje ter mehanizme nadzora in izboljšav.

Na tej podlagi je mogoče odgovoriti na raziskovalno vprašanje, da uvedba in priprava varnostnih politik v skladu z NIS2 prispeva k večji odpornosti in skladnosti podjetja Vodovod Kanalizacija Celje predvsem z izboljšanjem upravljanja kibernetskih tveganj, standardizacijo ravnanj zaposlenih ter vzpostavitev jasnega okvira odgovornosti in nadzora. Varnostne politike omogočajo tudi dokazovanje skladnosti z zakonodajnimi in regulatornimi zahtevami ter povečujejo pripravljenost organizacije na obravnavo incidentov in obnovo delovanja, kar je ključno za zagotavljanje neprekinjenega izvajanja javne službe.

Glavni izziv pri uvedbi varnostnih politik ostaja zagotavljanje njihovega dejanskega izvajanja v praksi. To zahteva aktivno podporo vodstva, stalno ozaveščanje in usposabljanje zaposlenih ter vzpostavitev učinkovitih mehanizmov nadzora in stalnega izboljševanja.

Omejitev prispevka je, da ne vključuje empirične raziskave (npr. ankete ali študije primera z merjenjem učinkov). Nadaljnje raziskave bi lahko analizirale učinek uvedenih politik na število incidentov, odzivne čase, uspešnost obnov in raven zavedanja zaposlenih, kar bi okrepilo razumevanje učinkov NIS2 v praksi javnih podjetij.

Viri, literatura in opombe:

1. European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2).
2. European Union Agency for Cybersecurity. (2023). NIS2 directive: Guidance on risk management measures.
3. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements.
4. International Organization for Standardization. (2022). ISO/IEC 27001:2022 – Information security management systems – Requirements.
5. Kovačič, A. B. V. V. (2025). Management poslovnih procesov.
6. National Institute of Standards and Technology. (2018). Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity.
7. Von Solms, B. V. N. J. (n.d.). From information security to cyber security. 2013.
8. Whitman, M. E. , M. H. J. (2021a). Principles of Information Security.
9. Whitman, M. E. , M. H. J. (2021b). Principles of information security.

IVAN SURINA

Povzetek: Prispevek obravnava področje informacijske varnosti v organizacijah v Sloveniji, pokriva tako javni kot zasebni sektor, glede na velikost obravnava srednja in velika podjetja. Osredotoča se na dogajanje, povezano s kibernetско varnostjo v zadnjih letih, povzema trende groženj, stanje pripravljenosti organizacij na le-te ter podaja uporabne primere izboljšav.

Ključne besede: informacijska varnost, kibernetски napadi, pripravljenost na grožnje, organizacije v Sloveniji.

ANALIZA KIBERNETSKE VARNOSTI V SLOVENIJI: TRENDI GROŽENJ, PRIPRAVLJENOST ORGANIZACIJ IN UKREPI ZA IZBOLJŠAVE

Namen prispevka je analizirati stanje varnosti informacijskih sistemov v slovenskih organizacijah, vključujoč javno upravo ter zasebni sektor. Raziskal sem vidike ranljivosti informacijskih sistemov v organizacijah v Sloveniji. Vključil sem tako javni sektor kot zasebni sektor. Predpostavil sem, da se podjetja v Sloveniji premalo zavedajo ranljivosti svojih informacijskih sistemov in okrog tega zastavi raziskovalno vprašanje. V zaključku so podani predlogi za izboljšanje informacijske varnosti v slovenskih organizacijah.

Uvod

V sodobni digitalni dobi se informacijski sistemi in omrežja prepletajo z vsakodnevnim delovanjem organizacij vseh velikosti. Kibernetška varnost tako ni zgolj tehnološki izziv, temveč strateški varnostni in gospodarski imperativ za države, podjetja, institucije in celo posameznike (Si-Cert, 2023).

V sodobnem digitalnem okolju kibernetски napadi ne predstavljajo več zgolj tehničnega problema, temveč pomembno varnostno, gospodarsko in družbeno tveganje. Kibernetške grožnje, kot so ransomware, DDoS napadi, phishing in napredne trajne grožnje (APT), ostajajo med najpogostejšimi in najresnejšimi oblikami digitalnih napadov globalno in v Sloveniji. (Mravljak, 2024)

Poročila kibernetških incidentov kažejo, da se v Sloveniji pojavnost in kompleksnost napadov povečuje, hkrati pa organizacije pogosto ne prijavijo vseh incidentov ali pa se zavedanje ranljivosti sistemov šele razvija. (Slovenija & Slovenija, 2025)

Raziskovalno vprašanje

V kolikšni meri se organizacije v Sloveniji zavedajo ranljivosti svojih informacijskih sistemov ter kako to vpliva na njihovo pripravljenost na kibernetške grožnje? To raziskovalno vprašanje je izhodišče naše analize in bo vodilo raziskovalni del prispevka.

Kibernetски kriminal se razvija v organizirano in profesionalizirano dejavnost, ki vključuje izsiljevalske napade (ransomware), krajo podatkov, napade na kritično infrastrukturo ter sabotažo informacijskih sistemov. Napadi lahko povzročijo prekinitve delovanja storitev, finančne izgube, uhajanje občutljivih podatkov in zmanjšanje zaupanja javnosti v digitalne sisteme.

Slovenija kot digitalno razvita država ni izjema. Nacionalni odzivni center SI-CERT in Urad RS za informacijsko varnost (URSIV) poročata o stalni rasti števila kibernetških incidentov. Tarče napadov so:

- državne institucije,
- kritična infrastruktura (energetika, telekomunikacije),
- velika podjetja,
- mala in srednja podjetja,
- posamezniki.

Med najbolj odmevnimi primeri v zadnjih petih letih so:

- ransomware napad na Holding Slovenske Elektrarne (HSE),
- kibernetiski incidenti pri Telekomu Slovenije,
- DDoS napadi na državne spletne portale,
- napad na industrijsko podjetje LTH Castings.

Metodologija raziskave

Namen in cilji

Cilj raziskave je ovrednotiti razumevanje kibernetских tveganj in pripravljenost organizacij v Sloveniji na obvladovanje teh tveganj — s poudarkom na ranljivosti informacijskih sistemov.

Metode zbiranja podatkov

Uporabili smo sekundarne podatke in naslednje vire:

- Uradne strategije in poročila (državni strateški dokumenti, SI-CERT statistike, poročila ENISA/EU).
- Medijski zapisi resničnih napadov na organizacije (Telekom Slovenije, LTH Castings, HSE ipd.).
- Strokovne objave in analize trenda kibernetских groženj.

To nam omogoča širok pregled aktualnih primerov in trendov brez primarnega zbiranja občutljivih podatkov s strani organizacij.

Analiza primerov (case study)

Analizirali smo več primerov kibernetских napadov v Sloveniji v zadnjih letih, ki osvetljujejo ranljivosti sistemov in odzive organizacij. Analiza temelji na kvalitativnih vsebinah poročil in medijskih virov.

Primeri kibernetских napadov v Sloveniji

Napad na LTH Castings

Opis dogodka: V maju 2024 je slovensko podjetje LTH Castings, dobavitelj avtomobilske industrije, postalo tarča kibernetского napada, zaradi česar so nekateri sistemi prenehali delovati in so se težave odpravljale z pomočjo Policije in Urada za informacijsko varnost (Forbes Slovenija, TV Slovenija, 2024). Pomen primera: Napad na LTH Castings kaže, da tudi organizacije v proizvodnem sektorju, ki niso primarno IT-podjetja, niso imune na digitalne grožnje. Pomanjkanje podrobnih informacij o vrsti napada dodatno kaže na pomanjkljivo transparentnost in poročanje o incidentih, kar otežuje celostno oceno ranljivosti v sektorju (Forbes Slovenija, 2024).



Slika 1: Podjetje LTH Castings. Vir: LTH Castings, 2025

Incident v Telekomu Slovenije (2025)

V februarju 2025 je Telekom Slovenije potrdil kibernetški incident, pri katerem so napadalci pridobili dostop do podpore sistemov. Po navedbah družbe ni prišlo do ogrožanja uporabniških podatkov, vendar je incident razkril ranljivosti v podpornih informacijskih sistemih.

Pomen: Incident pri enem ključnih ponudnikov telekomunikacij kaže, da lahko napadi prizadenejo tudi organizacije z že vzpostavljenimi obrambnimi mehanizmi, kar potrjuje rast kompleksnosti groženj (STA, 2025).



Slika 2: Telekom Slovenije – predstavitev podjetja (Telekom Slovenije, 2025).

Ransomware napadi in DDoS grožnje

Poročila SI-CERT in druge analize kažejo, da ransomware ostaja ena najpogostejših oblik napadov, pogosto z uporabo socialnega inženiringa in izkoriščanjem ranljivosti programske opreme. Hkrati DDoS napadi predstavljajo velik delež incidentov na ravni EU/Slovenije (Banka Slovenije, 2025).

Trendi groženj in ranljivosti v Sloveniji

Povečanje incidentov

V Sloveniji se vsak dan pojavi več poskusov kibernetških napadov, vendar se prijavi le manjši del dejanskih incidentov, kar kaže na podcenjevanje tveganj in omejeno pripravljenost organizacij (Podjetna Slovenija, 2025).

Raznolikost napadov

Kibernetške grožnje vključujejo:

- phishing in lažna sporočila,
- socialni inženiring
- ransomware napade,
- uporabo umetne inteligence v napadih,
- DDoS napade,
- napredne vztrajne grožnje (APT).

Uporaba umetne inteligence v napadih

Napadalci vse pogosteje uporabljajo umetno inteligenco za ustvarjanje prepričljivih lažnih sporočil, avtomatizacijo napadov in ciljanje žrtev. To povečuje učinkovitost socialnega inženiringa ter otežuje prepoznavanje prevar (Telekom Slovenije, 2025). www.telekoms.si

Pripravljenost slovenskih organizacij in ranljivost

Ozaveščenost in kultura varnosti

Raziskava trenda kaže, da mnoga podjetja še vedno ne razumejo širine tveganj in nimajo ustreznih mehanizmov za odkrivanje in preprečevanje napadov — na primer osnovno segmentacijo omrežij ali redno testiranje penetracije.

Tehnični in organizacijski ukrepi

- Pomanjkanje rednega testiranja ranljivosti, usposabljanja zaposlenih ali incident response načrtov pogosto pomeni, da so organizacije reakcijsko — ne proaktivno — usmerjene.
- Uvajanje standardov, kot sta NIS2 in novi nacionalni zakoni o informacijski varnosti, predstavlja pomemben korak, vendar je implementacija še neenotna (Kibernitje.si, 2025),

Pomanjkanje strokovnih kadrov

Kljub temu številne organizacije nimajo dovolj usposobljenega kadra za upravljanje kibernetске varnosti. Pomanjkanje strokovnjakov za informacijsko varnost omejuje zmožnost učinkovitega odzivanja na incidente in izvajanja preventivnih ukrepov.

Nizko zavedanje vodstev

Raziskave kažejo, da vodilni kadri pogosto ne razumejo v celoti resnosti kibernetских groženj in zato varnosti ne obravnavajo kot strateške prioritete (Vrhovec & Markelj, 2024). To vodi v podfinanciranje varnostnih projektov in pomanjkljivo implementacijo varnostnih politik.

Ključne pomanjkljivosti v pristopu k varnosti

- Pomanjkanje sistematičnega upravljanja varnosti (npr. brez ISO/IEC 27001).
- Slaba kultura kibernetске varnosti med zaposlenimi.
- Premalo rednih varnostnih pregledov in testiranj.
- Omejena izmenjava informacij o grožnjah med organizacijami.

Predlogi za izboljšave

Predlagam, da ima organizacija pripravljene postopke za ukrepanje ob kibernetских napadih, kakor naj tudi izvaja preventivne ukrepe. Predlogi za izboljšave so:

- **Krepitev kulture kibernetске varnosti**
Kultura varnosti je temelj odporne organizacije, saj večina varnostnih incidentov izhaja iz človeških napak. Ključni ukrepi vključujejo:
 - redna in praktično usmerjena izobraževanja zaposlenih (npr. simulacije phishinga),
 - aktivno vključevanje vodstva v programe ozaveščanja,
 - jasne politike varne rabe informacijskih sistemov,
 - spodbujanje pravočasnega poročanja o incidentih brez strahu pred sankcijami (Kibervarnost.Si, 2025).
- **Uveljavljanje mednarodnih standardov za sistemsko upravljanje varnosti (ISO 27001, NIS2)**
Priporoča se implementacija ISO/IEC 27001, ki zagotavlja celovit okvir za upravljanje tveganj. Uskladitev z direktivo NIS2, ki bo obvezna za številne organizacije. Letni revizijski pregledi in preverjanje skladnosti (Kibervarnost.Si, 2025).
- **Tehnična krepitev obrambnih mehanizmov**
Redno testiranje ranljivosti, segmentacija omrežij, zero trust pristop (preverjanje vsake identitete, zahteve in povezave), večfaktorska avtentikacija (MFA), redno nameščanje popravkov.

- **Izdelava varnostnih kopij in testiranje obnovitve varnostnih kopij**
3-2-1 strategija kopij pomeni da je pripočljivo imeti 3 varnostne kopije na dveh (2) fizično ločenih lokacijah in ena (1) od teh kopij naj bo offline (npr. na tračnih enotah).
Testiranje obnovitve naj se izvaja vsaj dvakrat letno.
Naj bodo na razpolago načrti neprekinjenega poslovanja (BCP) in načrti za obnovo po nesrečah (DRP).
- **Vzpostavitev varnostnih operativnih centrov (SOC)**
Varnostno-operativni centri (SOC) omogočajo nenehno spremljanje omrežij, prepoznavanje anomalij in hitro odzivanje na incidente. Takšni centri pomembno pripomorejo k zmanjšanju časa odkrivanja in odziva na kibernetске napade (Urad Vlade Republike Slovenije za informacijsko varnost, 2025).
- **Naslavljanje pomanjkanja kadrov in specializacija zaposlenih**
Razvoj notranjih kadrov s programi usposabljanja, povečanje certificiranih strokovnjakov, sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki.
- **Priprava organizacij na napade z uporabo umetne inteligence**
Uporaba AI-podprtih orodij za detekcijo anomalij, priprava na napade z generativno AI (lažna sporočila, globoki ponaredki).
Izdelava notranjih politik za varno uporabo AI.
- **Redno penetracijsko testiranje in ocene ranljivosti**
Izvajanje rednih varnostnih testov (penetracijski testi) in revizij omogoča identifikacijo vrzeli v sistemih in aplikacijah ter pripravo konkretnih priporočil za odpravo pomanjkljivosti (SIQ Ljubljana, 2025).

Ugotovitve

Kibernetска varnost v Sloveniji se sooča z naraščajočimi grožnjami, ki postajajo vse bolj sofisticirane in pogoste. Čeprav obstajajo pozitivni premiki v ozaveščenosti in uporabi varnostnih rešitev, številne organizacije še vedno podcenjujejo lastne ranljivosti. Pomanjkanje kadrov, nezadostna vloga vodstev ter omejena sistematičnost varnostnih pristopov ostajajo ključni izzivi. Celostni pristop, ki vključuje izobraževanje, standardizacijo, tehnološke naložbe in sodelovanje med sektorji, je nujen za izboljšanje kibernetске odpornosti Slovenije.

Zaključek

Povezava teorije in ugotovitev

Skozi raziskavo smo spoznali trende napadov, vrste napadov, pripravljenost organizacij in družbe ter možnosti za izboljšave.

Možno je raziskati še več primerov kibernetских napadov in se poglobiti v pripravljenost organizacij pred dogodkom, zavedanje o problematiki. Lahko ugotavljamo odziv in posledice dogodka.

Ugotovitve raziskave jasno kažejo, da se organizacije v Sloveniji zavedajo kibernetских groženj, vendar je njihovo dejansko razumevanje ranljivosti in pripravljenost pogosto nezadostna.

Čeprav večina organizacij priznava, da so kibernetски napadi resna grožnja, se to zavedanje premalo odraža v konkretnih ukrepih – kot so redno testiranje ranljivosti, izobraževanje zaposlenih, vzpostavitev SOC-a in sistematično upravljanje varnosti (npr. ISO 27001).

Pomanjkanje kadrov, slaba varnostna kultura in podcenjevanje tveganj vodijo k temu, da številne organizacije ostajajo reaktivne namesto proaktivne.

Zato ugotavljamo: zavedanje obstaja, pripravljenost pa je še vedno prenizka, kar povečuje izpostavljenost kibernetским grožnjam.

Priporočila za izboljšave

Da bi slovenske organizacije učinkovito zmanjšale ranljivost svojih informacijskih sistemov, morajo preiti iz reaktivnega modela (odziv po incidentu) v proaktiven, ki temelji na:

- sistematičnem upravljanju varnosti,
- stalnem ozaveščanju,

- tehnološki modernizaciji,
- preverjenem odzivnem mehanizmu,
- sodelovanju in deljenju informacij.

// Zgoraj naštetih predlogi niso edini možni, sekundarna lokacija so naštetih zgoraj, a niso edini možni

Dodana vrednost prispevka

Prispevek ponuja celovit in aktualen pregled stanja kibernetске varnosti v slovenskih organizacijah, s poudarkom na zavedanju ranljivosti informacijskih sistemov in stopnji pripravljenosti na kibernetске grožnje. Združuje podatke iz nacionalnih in evropskih poročil ter analizo konkretnih primerov kibernetских incidentov v Sloveniji, kar omogoča realen vpogled v najpogostejše grožnje in njihove posledice.

Dodana vrednost prispevka se kaže v povezovanju teoretičnih izhodišč, zakonodajnih zahtev (NIS2), mednarodnih standardov (ISO/IEC 27001) in dejanskih praks organizacij. Poseben poudarek je namenjen organizacijskim in človeškim dejavnikom, kot so varnostna kultura, vloga vodstva in pomanjkanje strokovnih kadrov.

Prispevek vključuje tudi praktična priporočila za izboljšanje kibernetске odpornosti, med drugim redna usposabljanja zaposlenih, vzpostavitev SOC-a, izvajanje penetracijskih testov ter pripravo načrtov neprekinjenega poslovanja. S tem prispeva k večji uporabnosti za strokovno in akademsko javnost ter predstavlja podlago za nadaljnje raziskave in oblikovanje varnostnih politik v Sloveniji.

Viri in literatura

1. Banka Slovenije. (2025). *Poročilo o finančni stabilnosti*. 50–52. https://www.bsi.si/storage/uploads/c86e7302-1ce9-4241-ae1-390b6e0106c0/FSR_2025_oktober.pdf
2. Forbes Slovenija. (2024, May 14). *Eno večjih slovenskih podjetij tarča kibernetskega napada - Forbes Slovenija*. <https://forbes.n1info.si/novice/eno-najvecjih-slovenskih-podjetij-tarca-kibernetskega-napada/>
3. Kibervarnost.Si. (2025, April 1). *Kaj je kibernetска varnost in zakaj je pomembna? | Tečaj kibernetске varnosti in izobraževanje zaposlenih po ZinfV*. <https://kibervarnost.si/kaj-je-kibernetска-varnost-in-zakaj-je-pomembna/>
4. LTH Castings. (2025). *History | LTH Castings*. <https://www.lthcastings.com/en/about/history>
5. Mravljak, M. (2024). *Izzivi kibernetске varnosti*. https://26704148.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/26704148/I_5_MATJA%C5%BD%20MRAVLJAK.pdf
6. Podjetna Slovenija. (2025, November). *Evropa se postavlja na svoje noge*. <https://podjetnaslovenija.si/wp-content/uploads/2025/11/PS-november2025-compressed.pdf>
7. Si-Cert. (2023, May 15). *Strategija kibernetске varnosti Slovenije - SI CERT*. <https://www.cert.si/strategija-kibernetске-varnosti-slovenije/>
8. SIQ Ljubljana. (2025, July 3). *Penetracijski testi | Varnostni pregledi | Kibernetска varnost*. <https://www.siq.si/nase-dejavnosti/informacijske-tehnologije/predstavitev/>
9. Slovenija, P., & Slovenija, A. (2025). *Podjetna Slovenija – november 2025*. <https://podjetnaslovenija.si/wp-content/uploads/2025/11/PS-november2025-compressed.pdf>
10. STA. (2025, February 26). *V Telekomu Slovenije zaznali kibernetски incident | 24ur.com*. <https://www.24ur.com/novice/slovenija/v-telekomu-slovenije-zaznali-kibernetски-incident.html>
11. Telekom Slovenije. (2025). *About us - Telekom Slovenije*. <https://www.telekom.si/en/about-us>
12. Urad Vlade Republike Slovenije za informacijsko varnost. (2025, May 6). *Priročnik kibernetске varnosti v pomoč za dvig ravni informacijske varnosti. | Združenje nadzornikov Slovenije*. <https://www.zdruzenje-ns.si/aktualno/novice/novi-prirocnik-kibernetске-varnosti-2025-05-06>

JURIJ BUGARIN

Povzetek: Prispevek obravnava uporabo umetne inteligence v razvojnih timih programske opreme. Predstavljene so ključne prednosti, kot so povečana produktivnost, podpora učenju in standardizacija razvoja, ter slabosti, med katere sodijo tveganja za kakovost kode, varnost in dolgoročni razvoj kompetenc razvijalcev. Uporabljena je bila metoda pregleda sodobne strokovne in znanstvene literature ter analize primerov iz prakse. Ugotovitve kažejo, da umetna inteligenca predstavlja učinkovito podporno orodje, če je uporabljena premišljeno in pod stalnim človeškim nadzorom..

Ključne besede: umetna inteligenca, razvojni timi, programska oprema, produktivnost.

PREDNOSTI IN SLABOSTI UMETNE INTELIGENCE V RAZVOJNIH TIMIH

Namen tega članka je analizirati prednosti in slabosti uporabe umetne inteligence v razvojnih timih, predstaviti njen vpliv na organizacijo dela ter podati priporočila za odgovorno in učinkovito uporabo v praksi. Prispevek sintetizira terenske RCT-je in laboratorijske študije o produktivnosti, globalne ankete (Overflow, 2024), varnostne analize (CSET; Veracode; OWASP LLM Top 10) ter okvirje upravljanja (NIST AI RMF, ISO/IEC 42001, EU AI Act). Ugotovitve kažejo na pospeške pri ponovljivih nalogah (generiranje kode, testiranje, dokumentacija) in opozarjajo na kakovostne ter varnostne izzive AI-kode, kontekstne omejitve in organizacijske frikcije. Predlagana so praktična priporočila: »human-in-the-loop«, merjenje KPI, standardi, varnostne kontrole ter zadržan pristop k ROI.

Uvod

Razvoj programske opreme je danes neposredno povezan s konkurenčnostjo podjetij in javnih institucij, hkrati pa ga zaznamujejo naraščajoča arhitekturna kompleksnost, krajši razvojni cikli ter zahteve po visoki varnosti in skladnosti. V takšnem okolju učinkovitost razvojnih timov postaja strateški dejavnik uspeha. Številne organizacije ob tem prehajajo v model sodelovanja »človek + UI«, ki preoblikuje vloge, poteke dela in merila uspeha (Gartner, 2025; Peterson, 2025a). Generativna umetna inteligenca se je v zadnjih letih iz eksperimentalnega orodja preobrazila v vsakodnevnega pomočnika, zlasti pri nalogah, kot so generiranje začetne kode, razlaga API-jev, pisanje testnih primerov in tehnične dokumentacije. Anketa razvijalcev potrjuje hitro rast sprejemanja takšnih orodij v praksi (Overflow, 2024). Eksperimentalni dokazi kažejo, da lahko UI-asistenti v določenih okoljih pomembno pospešijo delo: kontrolirani poskus s Copilotom je denimo pokazal 55,8-odstotni časovni prihranek pri konkretni programerski nalogi (Peng et al., 2023), tri terenski poskusi v realnih organizacijah pa ~26-odstotno povečanje števila zaključenih nalog pri skupinah z dostopom do asistenta (Cui et al., 2025a).

Slika pa ni enoznačna. V zrelih, kompleksnih kodnih bazah in pri izkušenih razvijalcih lahko UI-orodja delovanje tudi upočasnijo: poročila o nedavni študiji navajajo ~19-odstotno podaljšanje časa izvedbe nalog, kljub temu da so udeleženci subjektivno menili, da jih UI pospešuje (Swain, 2025; Tong, 2025). To poudarja, da je učinek UI kontekstno odvisen – od vrste naloge (boilerplate vs. kompleksne spremembe), kakovostnih standardov projekta, stopnje avtomatizacije in načina integracije v obstoječe procese (Cui et al., 2025; Peng et al., 2023). Sočasno varnost in kakovost ostajata kritična: analiza Veracode (2025) kaže, da približno 45 % UI-generirane kode na standardiziranih preizkusih pade zaradi ranljivosti (npr. XSS, log-injection), CSET pa opozarja na neposredna in posredna kibernetika tveganja, vključno s tveganji dobavne verige in nepredvidljivostjo izhodov modelov (Ji et al., 2024). Priporočila za varno uvajanje UI v razvoj zato poudarjajo human-in-the-loop, stroge politike dostopov, preverjanje izhodov in postopke za ublažitev prompt-injekcij ter posrednih napadov (Perdana, 2025).

Z vidika metod dela se industrija premika od spontanega »vibe coding« k context engineeringu – sistematičnemu upravljanju konteksta (artefakti, specifikacije, repozitoriji, testni primeri) in pravil, ki povečajo konsistentnost in zmanjšajo število popravkov (Mugrage, 2025a). Na organizacijski ravni smernice priporočajo načrtovanje več scenarijev sodelovanja človek–UI in prilagoditev meril uspeha od izključno hitrosti proti metrikam vrednosti, tveganj in skladnosti (Gartner, 2025). S tem postane pomembna tudi ekonomika uvedbe: realistična ocena ROI in »payback« mora upoštevati ne le licence, temveč tudi stroške uvajanja, varnostnih in skladnostnih kontrol ter procesnih sprememb (Deloitte, 2025a; Stange et al., 2025).

Izhajajoč iz navedenega članek naslavlja naslednje raziskovalno jedro: Kako in v kolikšni meri UI-asistenti vplivajo na produktivnost in izkušnjo razvijalca (DevEx) pri različnih vrstah nalog – od ponavljajočih »boilerplate« dejavnosti do kompleksnih sprememb v zrelih kodnih bazah – ter kako ta vpliv posredujejo kakovost in varnost kode ob obveznih procesnih kontrolah (human-in-the-loop, politike dostopov, validacija izhodov)? Dodatno nas zanimata: (i) kako politike uporabe in context engineering vplivata na sprejem in zanesljivost

UI-predlogov ter ravnovesje med koristmi in popravki (Mugrage, 2025; Perdana, 2025), in (ii) kakšna je časovna povrnitev naložbe (ROI/payback) ob upoštevanju licenc, uvedbe, varnosti, skladnosti in operativnih frikcij (Deloitte, 2025; Stange et al., 2025). Cilj članka je zato trojen: (1) sintetizirati aktualne empirične dokaze o vplivu UI-asistentov na produktivnost, kakovost in varnost v realnih timskih okoljih; (2) operacionalizirati okvir za ocenjevanje vpliva na ravni nalog in ekip (vključno z varnostnimi kontrolami in context-engineering postopki); ter (3) ponuditi vodilom in vodjem razvoja priporočila za zrelo uvajanje UI, ki uravnoteži hitrost, kakovost, varnost in ROI (Cui et al., 2025; Deloitte, 2025).

Prednosti uporabe UI v razvojnih timih

Povečana produktivnost

UI avtomatizira rutinske naloge (generiranje kode, predlogi popravkov, generiranje enotnih testov), kar skrajša čas pri standardiziranih nalogah in dvigne izhodno aktivnost pri manj izkušenih profilih. Empirični viri poročajo o ~-55,8 % časa v lab nastavitvah in ~+26 % dokončanih nalog v terenskih študijah; ankete 2025 navajajo ≥ 10 ur/teden prihrankov, a opozarjajo na organizacijske frikcije (Boyagi, 2025; Cui et al., 2025b; Peng et al., 2023).

Dodatna obrazložitev produktivnosti

Učinki se najbolj pokažejo pri ponovljivih nalogah: boilerplate, CRUD, ogrodja testov in dokumentacija. Tam AI odpravlja »mehansko« delo, razvijalci pa več časa namenijo arhitekturi in inovacijam. Hkrati DevEx 2025 opozarja, da brez prenove workflow-ov (iskanje informacij, usklajevanje) prihranki izpuhtijo (Boyagi, 2025; Peng et al., 2023).

Hitrejše učenje in boljša izkušnja razvijalca

UI razlaga neznane dele kode, dokumentacijo in strukturo v naravnem jeziku, kar pospešuje onboarding in zmanjšuje začetno trenje; učinek je večji pri manj izkušenih razvijalcih (Overflow, 2024).

Izboljšana kakovost in varnost

AI-podprta orodja pomagajo pri odkrivanju ranljivosti, opozarjanju na varnostne težave in zgodnjem zajemu napak; hkrati je nujen kritičen pregled, ker samodejno generirana koda lahko vsebuje OWASP-kritične pomanjkljivosti (Ji et al., 2024b; Wessling, 2025).

Optimizacija procesov in planiranja

Napovedna analitika z AI podpira planiranje sprintov, ocenjevanje tveganj in zaznavanje ozkih grl; zmanjšuje subjektivnost ocen ter stabilizira kapacitete. (Prokopiev, 2025; V2Solutions, 2025).

Podpora sodelovanju in dokumentaciji

UI orodja ustvarjajo standardizirane specifikacije, povzetke razprav in API opise; olajšajo recenzije in izboljšajo preglednost znanja v timu.

Razpoložljivost 24/7

Agentni sistemi in AI workflow platforme omogočajo stalno podporo, hitre odzive in integracijo v orodja, kar je koristno za ekipe z različnimi časovnimi pasovi (Domo, 2025; N. Research, 2025).

Slabosti in izzivi AI v razvojnih timih

Kakovost in zanesljivost kode

Študije kažejo, da ima ~45 % AI-generirane kode varnostne pomanjkljivosti (XSS, injection, log-injection), zlasti v Javi; modeli pogosto izberejo »insecure by default« (Wessling, 2025).

Pomanjkanje kontekstnega razumevanja

Modeli težko razumejo specifična poslovna pravila in implicitne konvencije v velikih kodnih bazah; »vibe coding« znižuje zanesljivost brez ustreznega konteksta (Mugrage, 2025b; Swain, 2025b).

Odvisnost in degradacija veščin

Prekomerna raba UI lahko oslabi sposobnosti reševanja problemov in kritičnega mišljenja, kar je posebej izrazito pri junior profilih; raziskave opozarjajo na kognitivni »offloading« in deskilling (CSO Online, 2025; Phys.org/Societies, 2025).

Stroški in implementacija

Uvedba zahteva naložbe v licence, infrastrukturo, varnost, usposabljanje in skladnost; brez prenove procesov se prihranki pogosto razblinijo (Deloitte, 2025b).

Varnost in zasebnost

LLM-specifična tveganja: prompt injection, sensitive data disclosure, model/data poisoning, agentna dovoljenja; priporočene kontrole temeljijo na OWASP Top 10 for LLMs (Perdana, 2025; Sharabi, 2023).

Integracija in fragmentacija orodij

Preveč neintegriranih AI sistemov razbije potek dela; organizacije potrebujejo usklajene platforme in operacionalizacijo UI v end-to-end tokove (Boyagi, 2025; Domo, 2025).

Zaupanje in sprejemanje

Pri izkušenih razvijalcih na velikih repo-jih lahko AI orodja celo upočasnijo delo (~+19 % časa), zaradi dodatnega preverjanja in popravljanja izhodov; percepcija razvijalcev pogosto preceni korist (Swain, 2025b; Tong, 2025b).

Ključni trendi v industriji

Hibridni model: človek + AI

Namesto polne avtomatizacije se uveljavlja sodelovanje človeka in AI, kjer AI dopolnjuje presojo, kreativnost in učinkovitost; hibridni pristop je »people-first« (Gartner, 2025; Peterson, 2025b).

Širša raba napovedne analitike in avtomatizacije

AI se širi iz generiranja kode v nadzor CI/CD, napovedovanje vzdrževanja in real-time varnostne odzive (Prokopiev, 2025).

Eksplozija UI orodij in agentnih platform

Ekosistem hitro raste (IDE asistenti, workflow/agentne platforme); integracija in governance postajata ključni. (*AI in Software Development: Key Opportunities and Challenges*, n.d.; N. Research, 2025).

ROI: zadržana pričakovanja in daljši payback

Vodstva poročajo o omejeni ali zamaknjeni finančni povrnitvi; merjenje je težavno, koristi so pogosto posredne (Deloitte, 2025b; F. Research, 2025).

Nove vloge in organizacijske spremembe

Pojavljajo se AI platform inženirji, varnostni specialisti za AI in vloge za »context engineering«; hibridne organizacije zahtevajo usklajevanje ljudi in agentov (Gartner, 2025; Perdana, 2025).

Praktična priporočila za razvojne time

- **Vzpostavite »human-in-the-loop«:** AI-generirana koda gre čez človeški pregled; obvezno avtomatsko testiranje in SAST/DAST/IAST (Soundararadjalou, 2025; Synopsys, 2024).
- **Učite in trenirajte ekipe:** AI pismenost, kontekst-engineering, varnostne prakse; ohranjajte temeljne razvojne veščine (CSO Online, 2025; Stanford HAI, 2023).
- **Gradite standarde in procese:** politika uporabe, pravila sprejemanja UI predlogov, integracija v CI/CD, evidenca sprememb (NIST AI RMF, 2023; McKinsey, 2025).
- **Merite rezultate:** KPI (PR throughput, cycle time, defect density, varnostni incidenti), sledljivost in ROI okvir (Boyagi, 2025).

Tabela 1: Empirični dokazi (povzetek)

Vir/študija	Tip	Učinek	Opombe
Cui et al., 2025	Terenski RCT	~+26 % nalog/PR	Največji učinek pri manj izkušenih
Peng et al., 2023	Lab eksperiment	~-55,8 % časa	Standardizirana naloga
METR, 2025	Terenski RCT (izkušeni OSS dev)	~+19 % časa	Percepcija ≠ realnost
Atlassian, 2025	DevEx anketa	≥10 ur/teden prihranka	Frikcije izničijo del prihrankov

Tabela 2: Stack Overflow trendi (2023 → 2024 → 2025)

Kazalnik	2023	2024	2025
Uporaba ali namera	70 %	76 %	84 %
Redna raba	44 %	62 %	—
Naklonjenost	77 %	72 %	—
Zaupanje v pravilnost	—	~43 %	46 % ne zaupa

Tabela 3: Licenčni stroški AI orodij (per-user/mesec)

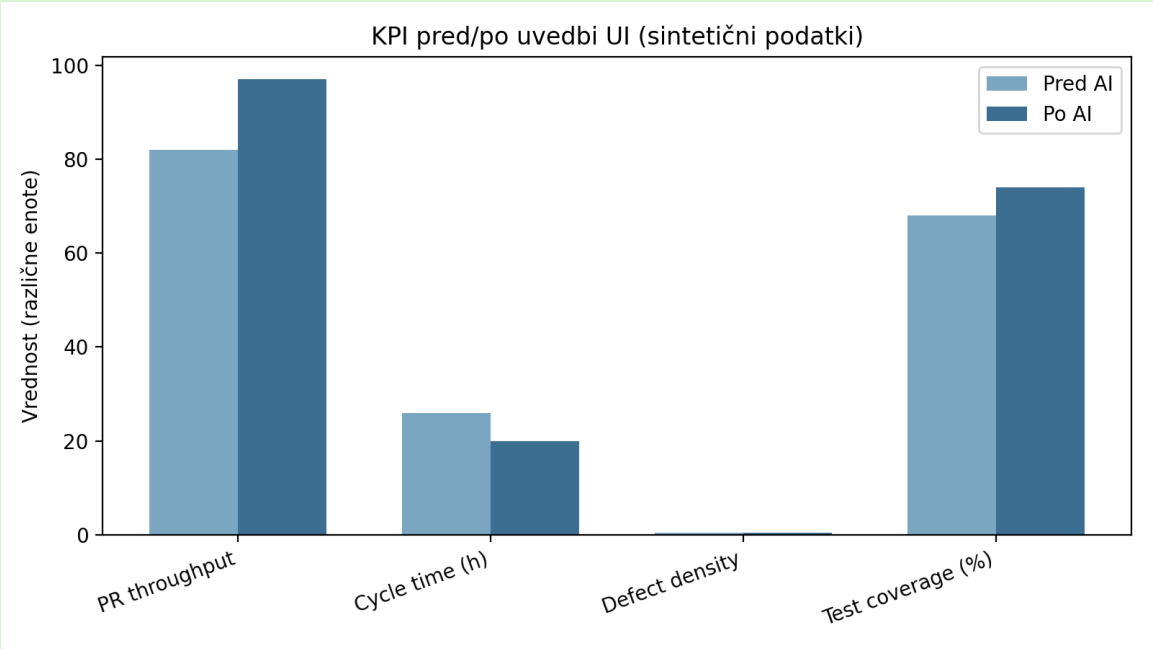
Orodje	Plan	Cena (USD)	Vir
GitHub Copilot	Business/Enterprise	\$19 / \$39	GitHub Docs (2025)
Amazon Q Developer	Pro/Free	\$19 / \$0	AWS Pricing (2025)
Gemini Code Assist	Individuals/Std/Ent	\$0 / — / —	Ars Technica; Google Cloud
JetBrains AI Assistant	AI Pro	~\$16/mo	ComponentSource; JetBrains
Cursor	Pro/Pro+/Teams	\$20 / \$60 / \$40	Cursor Pricing (2025)

Študija primera: uvajanje UI v dveh repo-jih (anonimizirano, sintetični podatki)

Opis konteksta
Ekipa 24 razvijalcev (4 scrum ekipe) je uvajala IDE asistente (Copilot, JetBrains AI) in agentne delovne tokove za samodejno generiranje testov, standardizacijo dokumentacije ter podporo pri code-review. Uvajanje je potekalo v dveh glavnih repozitorijih (monorepo za backend + ločen frontend repo) v trajanju 8 tednov. Uvedeni so bili varnostni pregledi (SAST/DAST), pravila sprejemanja AI predlogov in evidenca sprememb. (Sintetični podatki za ilustracijo metodologije)

Metodologija merjenja
Merjeni KPI: PR throughput/teden, cycle time (median), defect density (defekti/1000 LOC), test coverage (%) in # varnostnih incidentov. Primerjava med baseline (4 tedne pred uvedbo) in 8 tedni po uvedbi. Vsi PR-ji so morali skozi human-in-the-loop pregled; agentne predloge so bile sprejete le ob izpolnjenih varnostnih testih.

Grafikon KPI (pred/po uvedbi UI)



Slika 20: Splet

Opomba: vrednosti so sintetične za ilustracijo metodologije merjenja ROI; v praksi uporabite realne KPI iz CI/CD, QA in varnostnih sistemov.

Tabela 4: OWASP Top 10 za LLM — tveganja in priporočene kontrole

Tveganje (LLM)	Kratek opis	Priporočene kontrole
Prompt Injection	Zlonamerne vsebine preusmerijo delovanje modela.	Filtriranje/čiščenje konteksta; whitelisting virov; izolacija tool-klicev.
Sensitive Data Disclosure	Uhajanje občutljivih podatkov v izhodih.	Redakcija; DLP; policy za PII; izhodna validacija.
Model/Data Poisoning	Zastrupljanje modela ali vnosov za bias/napake.	Curacija podatkov; podpisovanje datasetov; integriteta in revizije.
System Prompt Leakage	Razkritje sistemskih navodil.	Ločitev sistema konteksta; detekcija razkritij; izhodni filtri.
Excessive Agency/Permissions	Agent ima prevelika dovoljenja.	Najmanjša dovoljenja; sandbox; odobritve človeka.
Supply Chain za LLM aplikacije	Tveganja knjižnic, vtičnikov, MCP strežnikov.	SBOM; odvisnosti; vendor risk; podpisovanje artefaktov.
Insecure Output Handling / Hallucination	Lažne ali nevarne vsebine v izhodu.	Verifikacija; fact-checking; varnostni filtri.
Overreliance / Trust	Preveliko zanašanje na AI brez pregleda.	Human-in-the-loop; razlaga; motivacija za pregled; KPI za napake.
Resource Exhaustion	Prekomerna poraba (kvote, strošek).	Rate-limiting; budžeti; observability.
Model Denial/Capture	Onemogočanje ali prevzem modela.	Red teaming; fallback modeli; nadzor dostopa in dnevnikov.

Metodološki okvir merjenja ROI

- 1) Definirajte KPI in izvore (PR throughput, cycle time, defect density, coverage, varnostni incidenti, sprejem AI predlogov).
- 2) Normalizirajte in segmentirajte po tipu nalog in senioriteti.

3) Uporabite kontrolno skupino ali A/B.

4) Dodajte finančni sloj (licence, uvedba, varnost, skladnost, compute) in zamik povrnitve.

Tabela 5: KPI, definicije in viri podatkov

KPI	Definicija	Vir podatkov
PR throughput/teden	Št. zaključenih PR na teden.	GitHub/Jira
Cycle time (median)	Čas odprtje→merge (mediana).	GitHub/Jira
Defect density	Defekti/1.000 LOC.	QA/Issue tracker
Test coverage (%)	Pokritost s testi.	CI poročila
Varnostni incidenti	Kritični incidenti/mesec.	SAST/DAST; SIEM
Sprejem AI predlogov	% sprejetih brez sprememb.	IDE/agent logi
Prihranek časa	Ure/teden pri rutini.	DevEx anketa

Governance in skladnost (razširjeno)

ISO/IEC 42001 (AIMS) – praktične komponente: politike (namen rabe UI, sprejemljive uporabe), procesi (SDLC integracija UI, pregled izhodov), kompetence (AI pismenost), ocene tveganj (LLM-specifična), izboljševanje (Kaizen). Dokumentirajte odgovornosti: model owner, platform inženir, varnostnik, data steward, compliance.

Auditni dokazi (primer kontrolnega seznama): (1) Evidence o izobraževanjih (AI pismenost, varnost), (2) zapisniki o sprejemu/odbitju AI predlogov v PR-jih, (3) izhodni filtri/validacija (logi), (4) SBOM za AI aplikacije (vtičniki/MCP), (5) red-teaming poročila, (6) incidentni zapisi (SIEM).

Data lineage in governance: opišite vhodne vire (repo, dokumentacija, API referenca), dovoljenja, redakcijo PII in whitelisting virov; uvedite postopke za odobritev novih virov konteksta. Supplier assurance: ocena ponudnikov (licence, lokacija, varnostni standardi).

Agentni varnostni model (IDEsaster in MCP)

Raziskave AI IDE-jev so pokazale verige napadov, ki združujejo prompt-injection, samodejne tool-klice in izrabo IDE funkcij. Uvedite sandbox, minimalna dovoljenja, kontrolo MCP strežnikov in audite.

FAQ za vodje razvoja

Ali AI vedno pospeši delo? Ne pri vseh kontekstih; koristi so največje pri ponovljivih nalogah in manj izkušenih profilih.

Koliko stane? Licence so nizke, a TCO vključuje uvedbo, varnost, skladnost, compute; tipičen payback 2–4 leta.

Kako merimo vrednost? KPI + stroški + DevEx; redno poročanje.

Izogibanje antipatternom pri uporabi UI

Vibe coding brez konteksta; sprejem brez verifikacije; fragmentacija orodij; prekomerna avtomatizacija — vse to rešujejo context engineering, human-in-the-loop, platformizacija in people-first meje avtomacije.

Kontrolni seznam integracije AI orodij v SDLC

Planiranje: AI kapacitete in tveganja. Razvoj: IDE asistenti s kontekstom. Testiranje: testi iz diff-a. Varnost: SAST/DAST + OWASP LLM kontrole. Dokumentacija: “living docs”. Operacije: observability nad agenti, kvote.

Mini študije (snippets)

Snippet A — refaktoriranje legacy modula: Ekipa 6 dev je uporabila UI za generiranje ogrodja testov in standardizacijo dokumentacije.

Učinek: –28 % cycle time pri PR-jih tipa “boilerplate + test”, +15 % PR throughput, brez spremembe pri kompleksnih arhitekturnih PR-jih.

Ključ: context-engineering (primeri + slogovni vodnik) in obvezna verifikacija izhodov (SAST/DAST/IAST).

Snippet B — migracija API knjižnice: Pri menjavi knjižnice (v2 → v3) je AI pripravil “diff-aware” seznam sprememb, generiral adapterje in

testne primere. Učinek: –22 % časa pri enostavnih endpointih, a +8 % pri kompleksnih zaradi ročnih pregledov. Nauki: AI naj pokriva rutino, človek potrjuje spremembe z varnostnega vidika; več koristi pri manj izkušenih profilih.

Glosar (izbor pojmov)

- **HITL** (Human-in-the-Loop): obvezna človeška verifikacija AI-izhodov v kritičnih točkah SDLC.
- **SBOM** (Software Bill of Materials): seznam komponent/odvisnosti; za AI aplikacije vključuje vtičnike, MCP, agentne module.
- **MCP** (Model Context Protocol): infrastruktura za deljenje konteksta/rezultatov med orodji; zahteva kontrolirana dovoljenja.
- **DLP** (Data Loss Prevention): mehanizmi za preprečevanje uhajanja občutljivih podatkov; vključuje redakcijo PII.
- **IAST/SAST/DAST**: interaktivna, statična in dinamična analiza varnosti; obvezni filtri pred sprejemom AI kode.
- **Context-engineering**: strukturiran pristop za pripravo konteksta (primeri, pravila, stili) za zanesljive AI izhode.
- **Prompt injection**: zlonamerni pozivi, ki preusmerijo delovanje modela; mitigacija: filtriranje konteksta, whitelisting virov, sandbox tool-klicev.

Stroški in ROI

Licenčnine per-seat (Copilot \$19/\$39; Q Developer \$19; Cursor \$20/\$60/\$40; JetBrains AI Pro ~ \$16–\$20/mesec) so relativno nizke proti urnim stroškom razvijalcev, vendar skupni strošek vključuje uvedbo, varnost in skladnost. Širše raziskave (Forbes Research 2025; Deloitte 2025; BCG 2025) kažejo zadržane/počasne finančne povrnitve in težave merjenja; zato je potreben ROI okvir, ki zajema produktivnost, kvaliteto, stabilnost releasov, zmanjšanje incidentov in zadovoljstvo ekip (Deloitte, 2025b; Peng et al., 2023).

Priporočeni ROI okvir

Merite PR throughput, cycle time, defect density, test coverage, varnostne incidente in sprejem AI predlogov; dodajte stroškovni sloj (licence, uvedba, varnost, skladnost) in primerjajte s prihranki (npr. ≥ 10 ur/teden). DevEx 2025 opozarja, da odprava frikcij odločilno vpliva na realizacijo koristi (Boyagi, 2025).

Študija primera: uvajanje UI v dveh repo-jih (anonimizirano, sintetični podatki).

Opis konteksta

Ekipa 24 razvijalcev (4 scrum skvadre) je uvajala IDE asistente (Copilot, JetBrains AI) in agentne delovne tokove za samodejno generiranje testov, standardizacijo dokumentacije ter podporo pri code-review. Uvajanje je potekalo v dveh glavnih repozitorijih (monorepo za backend + ločen frontend repo) v trajanju 8 tednov. Uvedeni so bili varnostni pregledi (SAST/DAST), pravila sprejemanja AI predlogov in evidenca sprememb. (Sintetični podatki za ilustracijo metodologije)

Rezultati (po 8 tednih)

- PR throughput: ****+18 %**** (dvig iz 82 → 97 PR/teden)
- Cycle time: ****−22 %**** (median iz 26 h → 20 h)
- Defect density: ****−12 %**** (iz 0,50 → 0,44/1000 LOC)
- Test coverage: ****+9 %**** (iz 68 % → 74 %)
- Varnostni incidenti: ****0**** kritičnih (SAST/DAST vključena v CI/CD)

Interpretacija

Največji učinki so nastali pri ponovljivih nalogah (testi, dokumentacija, boilerplate), medtem ko se je čas pri kompleksnih spremembah zmanjšal zmerno zaradi verifikacije AI-izhodov. Učinki so bili možni ob human-in-the-loop, jasnih pravilih sprejemanja UI predlogov in integriranih varnostnih kontrolah.

Grafikon KPI (pred/po uvedbi UI)

Opomba: prikazane vrednosti so ****sintetične**** za ilustracijo metodologije merjenja ROI; v praksi uporabite realne KPI iz vašega CI/CD in orodij za kakovost/varnost.

Tabela 4: OWASP Top 10 za LLM — tveganja in priporočene kontrole

Zaključek

UI v razvojnih timih prinaša prepričljive pospeške pri ponovljivih, dobro strukturiranih nalogah, hitrejše učenje ter bolj konsistentno dokumentiranje in razlago kode. V kontroliranih pogojih lahko UI-asistenti močno skrajšajo čas izvedbe (npr. 55,8-odstotni prihranek v eksperimentu s Copilotom), v realnih okoljih pa povečajo količino opravljenih nalog (okoli 26 % v več terenskih preizkusih). Razvijalske ankete hkrati kažejo široko praktično sprejemanje teh orodij, predvsem za generiranje začetne kode, razlago API-jev in pripravo testov. Ti dobitki se najhitreje materializirajo v okoljih, kjer obstajajo ponavljajoči vzorci dela, jasne definicije nalog in zrel proces code-review.

Ugotovitve obenem poudarjajo kontekstualno naravo učinkov: pri kompleksnih spremembah v zrelih kodnih bazah ter pri izkušenih razvijalcih je učinek UI pogosto skromen ali nevtralen, včasih tudi negativen, če procesne frikcije (npr. visoka latenca, premalo konteksta, nejasna pravila sprejemanja predlogov) ostanejo nenaslovljene. V nekaterih študijah se je pokazalo celo približno 19-odstotno upočasnevanje, čeprav so udeleženci subjektivno pričakovali pospešek. To potrjuje tezo, da UI ni »samodejni pospeševalnik«, temveč komponenta, ki zahteva premišljeno orkestracijo nalog, jasna merila kakovosti in dobro upravljanje konteksta.

Z vidika kakovosti in varnosti kode se potrjuje, da human-in-the-loop ter sistematične kontrole za LLM (npr. validacija izhodov, sanitizacija, najmanjša potrebna dovoljenja, izolacija/sandbox) omogočijo ohranjanje ali izboljšanje kakovosti, medtem ko se tveganja brez teh kontrol povečajo. Neodvisna poročila in smernice strokovne skupnosti opozarjajo, da lahko UI-generiranje brez varnostnega ogrodja reproducira pogoste ranljivosti (npr. XSS, log-injection) ali odpre nova površja napada. V praksi se pristop izkaže za zanesljivejšega, ko se UI poveže s sistematičnim context-engineeringom (dosledna priprava artefaktov, specifikacij, testnih primerov in repozitorijev), saj to zmanjša število popravkov in skrajša čas recenzij.

Organizacijsko gledano so trajni učinki odvisni od načina sodelovanja »človek + UI« in jasne governance. Smiselno je načrtovati več scenarijev (od podpornih asistentov do delne avtonomije) ter prenoviti metrike od čistih produktivnostnih kazalnikov k merjenju vrednosti, tveganj in skladnosti. V praksi to pomeni uskladiti vloge (kdo sprejema UI-predloge in kdaj), določiti odločitvena vrata (kateri izhodi gredo vedno v človeški pregled) ter zgraditi minimalni nabor standardov (politike rabe, evidenca odločitev, revizijske sledi). Tak hibridni model pokaže potencial za stabilno konkurenčno prednost, ko je kombiniran s procesno disciplino in skladnostjo.

Ekonomika je prav tako odvisna od konteksta: ROI/payback je najhitrejši pri rutinah z visokim obsegom in nizko kognitivno zahtevnostjo; v pilotih se lahko povrnitev zgodi v tednih, pri širšem uvajanju pa v mesecih do let, če platformizacija in standardizacija zaostajata ali če frikcije (latenca, neuspešni agentni koraki) niso odpravljene. Zrelo merjenje (produktivnost, kakovost, varnost, DevEx, sprejem AI-predlogov) in opazljivost (observability nad latenco in stopnjo neuspehov) omogočata realistične odločitve o obsegu in hitrosti roll-outa ter pomagata preprečiti »nevidne« stroške, ki lahko izničijo pričakovane koristi.

Na podlagi ugotovitev je smiselno priporočiti: (1) platformni pristop z jasno lastništvom podatkov, dostopi in revizijskimi sledmi; (2) context-engineering kot privzeto disciplino (priprava artefaktov, primerov, testov in, kjer je smiselno, RAG-korakov), da se poveča delež neposredno sprejetih UI-predlogov; (3) varnostno ogrodje za LLM kot pogoj za produkcijsko rabo (vključno s human-in-the-loop, SAST/DAST/IAST, redakcijo PII, načelom najmanjših dovoljenj in sandboxi); (4) upravljanje sprememb na ravni vlog in metrik (od LOC k metrikam vrednosti, kakovosti in skladnosti) skladno s scenariji človek–UI; ter (5) iterativno uvajanje z jasnimi KPI-ji in pragovi odločitve (»stop/go/scale«), da se koristi stabilno materializirajo in se tveganja obvladujejo.

Sklepno se potrjuje teza: UI v razvojnih timih je učinkovit multiplikator pri ponovljivih nalogah in pospeševalec učenja/onboardinga, medtem ko je pri kompleksnih spremembah uspeh odvisen od procesne priprave, kakovosti konteksta ter varnostnega ogrodja. Tam, kjer organizacije kombinirajo hibridni model človek + UI z governance, varnostnimi kontrolami in discipliniranim merjenjem, se ustvarja trajna konkurenčna prednost, ne le kratkoročni produktivnostni dvig. Zato je najbolj smiselna pot naprej nadaljevanje platformizacije, okrepitev context-engineeringa, razširitev opazljivosti in postopna rast avtonomije tam, kjer meritve vztrajno kažejo pozitivno razmerje med koristmi in tveganji.

Viri in literatura:

1. *AI in Software Development: Key Opportunities and Challenges*. (n.d.). Retrieved January 18, 2026, from https://www.ema.co/additional-blogs/addition-blogs/ai-software-development-key-opportunities-challenges?utm_source=chatgpt.com
2. Boyagi, A. (2025). *AI adoption is rising, but friction persists: State of DevEx 2025*. Atlassian Work Life. <https://www.atlassian.com/blog/developer/developer-experience-report-2025>
3. Cui, K. Z., Demirer, M., Jaffe, S., Musolf, L., Peng, S., & Salz, T. (2025a). *The Effects of Generative AI on High-Skilled Work: Evidence from Three Field Experiments with Software Developers*. Microsoft Research. <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/the-effects-of-generative-ai-on-high-skilled-work-evidence-from-three-field-experiments-with-software-developers/>
4. Cui, K. Z., Demirer, M., Jaffe, S., Musolf, L., Peng, S., & Salz, T. (2025b). *The Effects of Generative AI on High-Skilled Work: Evidence from Three Field Experiments with Software Developers*. Microsoft Research. <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/the-effects-of-generative-ai-on-high-skilled-work-evidence-from-three-field-experiments-with-software-developers/>
5. Deloitte. (2025a). *AI ROI: The paradox of rising investment and elusive returns*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/generative-ai/ai-roi-the-paradox-of-rising-investment-and-elusive-returns.html>
6. Deloitte. (2025b). *AI ROI: The paradox of rising investment and elusive returns*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/generative-ai/ai-roi-the-paradox-of-rising-investment-and-elusive-returns.html>
7. Domo. (2025). *10 AI Workflow Platforms to Consider in 2025*. Domo Resource Center. <https://www.domo.com/learn/article/ai-workflow-platforms>
8. Gartner, Inc. (2025). *Gartner Says Leaders Must Create Four Scenarios for Human-AI Collaboration at Work*. Gartner Newsroom. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-11-11-gartner-says-leaders-must-create-four-scenarios-for-human-artificial-intelligence-collaboration-at-work>
9. Ji, J., Jun, J., Wu, M., & Gelles, R. (2024a). *Cybersecurity risks of AI-generated code*. Center for Security and Emerging Technology (CSET). <https://cset.georgetown.edu/publication/cybersecurity-risks-of-ai-generated-code/>
10. Ji, J., Jun, J., Wu, M., & Gelles, R. (2024b). *Cybersecurity Risks of AI-Generated Code*. Center for Security and Emerging Technology (CSET). <https://cset.georgetown.edu/publication/cybersecurity-risks-of-ai-generated-code/>
11. Mugrage, K. (2025a). *From vibe coding to context engineering: 2025 in software development*. MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.com/2025/11/05/1127477/from-vibe-coding-to-context-engineering-2025-in-software-development/>
12. Mugrage, K. (2025b). *From vibe coding to context engineering: 2025 in software development*. MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.com/2025/11/05/1127477/from-vibe-coding-to-context-engineering-2025-in-software-development/>
13. Overflow, S. (2024). *2024 Developer Survey: AI/ML insights*. Stack Overflow Blog. <https://stackoverflow.blog/2024/07/22/2024-developer-survey-insights-for-ai-ml/>
14. Peng, S., Kalliamvakou, E., Cihon, P., & Demirer, M. (2023). *The Impact of AI on Developer Productivity: Evidence from GitHub Copilot*. ArXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.06590>
15. Perdana, V. (2025). *Navigating AI security: Identifying risks and implementing mitigations*. Microsoft Community Hub. <https://techcommunity.microsoft.com/blog/marketplace-blog/navigating-ai-security-identifying-risks-and-implementing-mitigations/4413595>
16. Peterson, R. (2025a). *Forget return-to-office. Hybrid now means human plus AI*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/91333920/forget-return-to-office-hybrid-now-means-human-plus-ai-human-and-ai-hybrid-work>
17. Peterson, R. (2025b). *Forget return-to-office. Hybrid now means human plus AI*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/91333920/forget-return-to-office-hybrid-now-means-human-plus-ai-human-and-ai-hybrid-work>
18. Prokopiev, O. (2025). *AI in Software Development: Benefits, Risks, Trends and How It Will Change the Industry*. ARTJOKER Blog. <https://artjoker.net/blog/ai-in-software-development-benefits-risks-trends-and-how-it-will-change-the-industry/>
19. Research, F. (2025). *Forbes Research — AI ROI Survey (highlights)*. Forbes. <https://www.forbes.com/forbes-research/>
20. Research, N. (2025). *NVIDIA Nemotron 3 Family of Models*. NVIDIA. <https://research.nvidia.com/labs/nemotron/Nemotron-3/>
21. Sharabi, J. (2023). *The 5 Legal and Data Security Risks of AI Use in Software Development*. Cyera Blog. <https://www.cyera.com/fr/blog/the-5-legal-and-data-security-risks-of-ai-use-in-software-development>
22. Soundararadjalou, J. (2025). *Security Risks Of AI In Software Development: What You Need To Know*. OpsMx Blog. <https://www.opsmx.com/blog/security-risks-of-ai-in-software-development-what-you-need-to-know/>
23. Stange, S., Roos, A., Rodt, M., Demyttenaere, M., & Arnoldsen, A. (2025). *How to get ROI from AI in the finance function*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2025/how-finance-leaders-can-get-roi-from-ai>
24. Swain, G. (2025a). *AI coding tools can slow down seasoned developers by 19%*. InfoWorld. <https://www.infoworld.com/article/4020931/ai-coding-tools-can-slow-down-seasoned-developers-by-19.html>
25. Swain, G. (2025b). *AI coding tools can slow down seasoned developers by 19%*. InfoWorld. <https://www.infoworld.com/article/4020931/ai-coding-tools-can-slow-down-seasoned-developers-by-19.html>
26. Synopsys. (2024). *Synopsys Launches New Offering for Comprehensive Software Supply Chain Security (Black Duck Supply Chain Edition)*. Synopsys Software Integrity Group. <https://investor.synopsys.com/news/news-details/2024/Synopsys-Launches-New-Offering-for-Comprehensive-Software-Supply-Chain-Security/default.aspx>
27. Tong, A. (2025a). *AI slows down some experienced software developers, study finds*. Reuters. <https://money.usnews.com/investing/news/articles/2025-07-10/ai-slows-down-some-experienced-software-developers-study-finds>
28. Tong, A. (2025b). *AI slows down some experienced software developers, study finds*. Reuters. <https://money.usnews.com/investing/news/articles/2025-07-10/ai-slows-down-some-experienced-software-developers-study-finds>
29. V2Solutions. (2025). *AI-assisted sprint planning tools*. V2Solutions Blog. <https://www.v2solutions.com/blogs/ai-driven-sprint-planning-agile-estimation/>
30. Wessling, J. (2025). *2025 GenAI Code Security Report*. Veracode. <https://www.veracode.com/blog/genai-code-security-report>

JAKA ZADNIK

Povzetek: Učinkovito upravljanje dobavne verige v gradbeništvu je ključno za izboljšanje komercialnih rezultatov podjetij. Optimizacija nabave, logistike, skladiščenja in koordinacije med dobavitelji omogoča zmanjšanje stroškov, skrajšanje časov izvedbe in večjo zanesljivost pri dobavi materialov. Poleg tega dobro upravljanje dobavne verige prispeva k večji konkurenčnosti, boljšemu zadovoljstvu strank in povečanju dobičkonosnosti projektov. Uporaba sodobnih tehnologij in digitalnih orodij, kot so sistemi za upravljanje zalog in napovedovanje potreb, dodatno povečuje učinkovitost procesov.

Ključne besede: dobavna veriga, gradbeništvo, optimizacija stroškov, logistika, komercialni rezultati.

UČINKOVITO UPRAVLJANJE DOBAVNE VERIGE V GRADBENIŠTVU ZA DOSEGANJE BOLJŠIH KOMERCIALNIH REZULTATOV

Uvod

Gradbeništvo predstavlja eno izmed ključnih gospodarskih panog, v kateri se poslovni rezultati podjetij neposredno in razmeroma hitro odražajo v uspešnosti oziroma neuspešnosti posameznih projektov. Gradbeni projekti so praviloma kapitalsko intenzivni, časovno dolgotrajni ter povezani z visokimi stopnjami tveganja, kar potrjujejo številne mednarodne raziskave s področja projektnega managementa (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

Posebnost gradbene dejavnosti je izrazita projektna naravnost, saj se vsak objekt izvaja na novi lokaciji, v specifičnih okoljskih pogojih ter ob različnih tehničnih, organizacijskih in zakonodajnih zahtevah. Takšno okolje zahteva visoko stopnjo koordinacije med številnimi udeleženci projekta. V tem kontekstu ima dobavna veriga ključno vlogo, saj povezuje procese načrtovanja, nabave materialov in storitev, logistike, izvedbe gradbenih del ter sodelovanja z zunanjimi deležniki, kot so dobavitelji, podizvajalci in investitorji (Vrijhoef & Koskela, 2000).

Kljub njenemu strateškemu pomenu je upravljanje dobavne verige v gradbeni praksi pogosto obravnavano kot podporna oziroma sekundarna dejavnost, pri čemer je primarni poudarek namenjen tehnični izvedbi gradnje. Takšen pristop lahko vodi v neučinkovito rabo virov, pomanjkljivo koordinacijo, časovne zamude ter preseganje načrtovanih stroškov, kar neposredno vpliva na komercialno uspešnost gradbenih podjetij.

Namen tega znanstvenega članka je analizirati pomen učinkovitega upravljanja dobavne verige kot enega ključnih dejavnikov za izboljšanje komercialne uspešnosti gradbenih podjetij ter uspešno in pravočasno realizacijo gradbenih projektov. Pri tem se raziskava opira na sodobna teoretična izhodišča s področja managementa dobavnih verig in projektnega managementa (Christopher, 2016).

Osrednje raziskovalno vprašanje, zastavljeno na podlagi opredeljenega raziskovalnega problema in teoretičnih izhodišč, se glasi: kako in v kolikšni meri učinkovito upravljanje dobavne verige vpliva na komercialno uspešnost gradbenih podjetij ter na izvedbeno učinkovitost gradbenih projektov?

Značilnosti in struktura dobavne verige v gradbeništvu

Dobavna veriga v gradbeništvu predstavlja kompleksen in večplasten sistem, ki vključuje širok nabor deležnikov, med katerimi so proizvajalci gradbenih materialov, distributerji, logistični ponudniki, glavni izvajalci, podizvajalci ter naročniki oziroma investitorji (Ofori, 2015). Vsak izmed navedenih akterjev ima v okviru projekta specifično vlogo, interese in odgovornosti, njihovo medsebojno sodelovanje pa bistveno vpliva na uspešnost izvedbe gradbenega projekta. Kot poudarja Christopher (2016), je temelj učinkovitega upravljanja dobavne verige v usklajevanju materialnih, informacijskih in finančnih tokov med vsemi udeleženci, saj le integriran pristop omogoča ustvarjanje dodane vrednosti za končnega naročnika in hkrati izboljšuje konkurenčni položaj podjetja.

V primerjavi s proizvodnimi panogami, kjer so dobavne verige pogosto stabilne, standardizirane in dolgoročno vzpostavljene, ima gradbeništvo izrazito projektno naravo. Dobavna veriga se praviloma oblikuje posebej za vsak posamezen projekt, kar pomeni, da se odnosi, pogodbeni mehanizmi in načini sodelovanja med deležniki vzpostavljajo znova in znova. Takšen pristop bistveno povečuje kompleksnost upravljanja in zahteva visoko stopnjo koordinacije med udeleženci. Projektna organiziranost hkrati povzroča večjo razdrobljenost dobavne verige, saj so številni podizvajalci in dobavitelji vključeni zgolj v posamezne faze projekta, kar otežuje kontinuiteto sodelovanja, dolgoročno načrtovanje in sistematično izboljševanje procesov.

Dodatno kompleksnost gradbene dobavne verige povečujejo številni zunanji dejavniki, kot so nepredvidljive vremenske razmere, spremembe zakonodajnega in regulativnega okolja, nihanja cen surovin in gradbenih materialov ter pomanjkanje usposobljene delovne sile. Ti dejavniki povečujejo stopnjo tveganja in zahtevajo prilagodljivo, odzivno ter dobro usklajeno dobavno verigo. Vrijhoef in Koskela (2000) izpostavljata, da pomanjkanje standardizacije procesov ter nezadostna koordinacija med deležniki predstavljata enega glavnih vzrokov neučinkovitosti v gradbeni dobavni verigi. Neenotni postopki nabave, uporaba nepovezanih informacijskih sistemov in omejena izmenjava informacij pogosto vodijo do neskladij med načrtovanimi in dejanskimi potrebami na gradbišču.

Posledice takšnih neučinkovitosti se v praksi kažejo v zamudah pri dobavah materialov, neizkoriščenosti delovne sile, podvajanju stroškov ter slabši rabi materialnih in časovnih virov. To povečuje verjetnost prekoračitve proračuna ter zamud pri dokončanju projektov, kar negativno vpliva na finančno uspešnost izvajalcev in zadovoljstvo naročnikov. Hkrati se zmanjšuje zanesljivost celotnega projektnega sistema, kar lahko vodi v izgubo zaupanja med deležniki in dolgoročno oslabi sodelovanje v prihodnjih projektih.

Raziskave vse pogostejše poudarjajo, da lahko učinkovitejše upravljanje dobavne verige pomembno prispeva k izboljšanju uspešnosti gradbenih projektov. Ključni ukrepi vključujejo večjo stopnjo standardizacije nabavnih in logističnih procesov, zgodnje vključevanje ključnih dobaviteljev v fazo načrtovanja projekta ter uporabo sodobnih informacijskih in digitalnih orodij, kot so integrirani informacijski sistemi, BIM-tehnologije in platforme za sodelovanje v realnem času. Takšen pristop omogoča boljšo preglednost nad materialnimi tokovi, večjo zanesljivost dobav ter učinkovitejše obvladovanje tveganj. Posledično se izboljšata tako operativna kot tudi komercialna učinkovitost gradbenih projektov, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost v vse bolj zahtevnem in nepredvidljivem gradbenem okolju.

Vpliv dobavne verige na stroške, dobiček in konkurenčnost

Materialni stroški predstavljajo enega najpomembnejših stroškovnih elementov v gradbenih projektih in pogosto dosega med 50 in 70 % celotne vrednosti projekta, kar potrjujejo podatki European Construction Industry Federation (2020). Tako visok delež pomeni, da ima upravljanje dobavne verige – zlasti procesi nabave, oskrbe in logistike – neposreden in odločilen vpliv na končni finančni rezultat projekta. Že manjša odstopanja v nabavnih cenah, količinah ali časovni usklajenosti dobav se lahko zaradi obsega projektov hitro odrazijo v znatnem povečanju skupnih stroškov.

V praksi se gradbena podjetja pogosto soočajo s težavami, kot so naročanje prevelikih ali neustreznih količin materiala, pomanjkljivo načrtovanje skladiščnih kapacitet na gradbišču, poškodbe materialov zaradi neustreznega ravnanja ter zamude pri dobavah. Takšne neučinkovitosti ne vplivajo zgolj na neposredne materialne stroške, temveč imajo tudi posredne finančne posledice. Zamude pri dobavah pogosto povzročajo zastoje v izvedbi del, kar vodi v neizkoriščenost delovne sile, podaljševanje rokov in posledično povečanje stroškov dela ter splošnih režijskih stroškov projekta.

Učinkovito upravljanje dobavne verige zato zahteva celovit in sistematičen pristop, ki vključuje natančno načrtovanje potreb po materialu, sprotno spremljanje porabe, optimizacijo logističnih poti ter tesno sodelovanje med projektno ekipo, nabavno službo in dobavitelji. Ključnega pomena je pravočasna izmenjava informacij, saj le ta omogoča prilagajanje naročil dejanskemu poteku del na gradbišču in zmanjševanje tveganja presežkov ali pomanjkanj materiala.

Christopher (2016) poudarja, da lahko že relativno majhne izboljšave v upravljanju dobavne verige pomembno prispevajo k povečanju dobičkonosnosti podjetja. Večja preglednost nad materialnimi tokovi, vzpostavitev dolgoročnih partnerstev z zanesljivimi dobavitelji ter uporaba digitalnih orodij za podporo nabavi in logistiki omogočajo boljši nadzor nad stroški in zmanjšujejo izpostavljenost cenovnim nihanjem na trgu. Podjetja, ki uspešno obvladujejo te procese, dosega stabilnejše dobičkonosne marže in so bolj odporna na zunanje tržne pritiske.

Poleg neposrednega vpliva na stroške ima učinkovita dobavna veriga tudi pomembno vlogo pri krepitvi konkurenčnosti gradbenih podjetij. Boljši nadzor nad nabavo in logistiko omogoča ponudbo konkurenčnejših cen, hkrati pa povečuje zanesljivost rokov izvedbe, kar je eden ključnih dejavnikov pri izbiri izvajalcev. Zanesljivost in predvidljivost izvedbe projektov prispevata k večjemu zaupanju naročnikov ter dolgoročno izboljšujeta tržni položaj podjetja.

Na strateški ravni učinkovito upravljanje materialnih tokov podpira tudi kakovostnejše odločanje glede izbire gradbenih tehnologij, materialov in dobavnih strategij. To omogoča ne le stroškovno optimizacijo, temveč tudi večjo trajnost projektov, saj je mogoče zmanjševati količine odpadkov, optimizirati transport in spodbujati uporabo okoljsko sprejemljivejših materialov. V sodobnem gradbeništvu tako nabava in logistika presegata vlogo zgolj operativnih funkcij in postajata pomemben strateški dejavnik poslovne uspešnosti, ki neposredno vpliva na finančne rezultate, konkurenčnost ter dolgoročno vzdržnost gradbenih podjetij.

Načrtovanje nabave in zgodnje vključevanje ključnih deležnikov

Vključitev nabavne funkcije v zgodnje faze projektnega načrtovanja predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnega vodenja gradbenih projektov. Zgodnje sodelovanje nabave omogoča pripravo realnejših in zanesljivejših stroškovnih ocen, saj te temeljijo na aktualnih tržnih cenah materialov, razpoložljivosti dobaviteljev ter konkretnih logističnih in dobavnih pogojih (PMI, 2021). S tem se bistveno zmanjša tveganje podcenjevanja stroškov, ki je v gradbeništvu pogosto prepoznano kot eden glavnih vzrokov za finančne težave in preseganje proračunov projektov.

Poleg izboljšanja natančnosti stroškovnih ocen omogoča zgodnja vključitev nabave tudi pravočasno identifikacijo ključnih tveganj v dobavni verigi. Med ta tveganja sodijo dolgi ali nestabilni dobavni roki, omejene proizvodne kapacitete dobaviteljev, visoka odvisnost od posameznih virov ter izrazita nihanja cen surovin. Z zgodnjim prepoznavanjem teh dejavnikov lahko projektna ekipa že v fazi načrtovanja oblikuje ustrezne omilitvene ukrepe, kot so diverzifikacija dobaviteljev, fazno naročanje materialov ali vključitev časovnih in stroškovnih rezerv.

Kerzner (2017) izpostavlja, da so projekti, pri katerih je nabavna funkcija aktivno vključena že v fazi projektnega načrtovanja, praviloma manj izpostavljeni zamudam, pogodbenim kaznim in sporom z naročniki. Razlog za to je predvsem boljše usklajevanje med terminskim planom projekta in dejanskimi dobavnimi roki ter večja pripravljenost projektne ekipe na obvladovanje nepredvidenih sprememb. Nabava lahko v zgodnji fazi predlaga alternativne materiale, tehnologije ali dobavitelje, kar povečuje prilagodljivost projekta in zmanjšuje tveganje, povezano z odvisnostjo od omejenega nabora virov.

Posebno pomembno je tudi zgodnje vključevanje ključnih dobaviteljev in podizvajalcev v proces projektiranja in načrtovanja. Takšen pristop omogoča, da se projektne rešitve prilagodijo dejanski razpoložljivosti materialov, tehničnim zmogljivostim dobaviteljev ter njihovim proizvodnim in izvedbenim kapacitetam. Sodelovanje z dobavitelji že v začetnih fazah projekta pogosto vodi do bolj racionalnih in izvedljivih tehničnih rešitev, optimizacije konstrukcijskih detajlov ter zmanjšanja nepotrebnih stroškov, hkrati pa pozitivno vpliva na kakovost in trajnost končnega objekta.

Zgodnje partnerstvo z dobavitelji in podizvajalci prispeva tudi k večji transparentnosti in zaupanju med vsemi deležniki projekta. Izboljšan pretok informacij zmanjšuje verjetnost poznih sprememb projektne dokumentacije, omejuje število nepredvidenih posegov med izvedbo in omogoča hitrejše ter učinkovitejše reševanje morebitnih težav. Takšno sodelovanje zmanjšuje tudi konfliktni potencial med udeleženci projekta ter prispeva k stabilnejšemu in bolj predvidljivemu poteku gradnje.

V sodobnem gradbeništvu se zato vse bolj uveljavlja pristop integriranega projektnega vodenja, v katerem nabavna funkcija ni obravnavana zgolj kot operativna podporna dejavnost, temveč kot strateški partner v procesu projektiranja in izvedbe. Integracija nabave, projektiranja in gradnje v enoten, usklajen sistem omogoča doseganje optimalnega ravnovesja med stroški, časom in kakovostjo projekta, kar predstavlja temelj za uspešno realizacijo gradbenih projektov in dolgoročno konkurenčnost gradbenih podjetij.

Vloga dolgoročnih partnerskih odnosov z dobavitelji in upravljanje podizvajalcev

Dolgoročni partnerski odnosi z dobavitelji predstavljajo pomemben strateški element učinkovitega upravljanja dobavne verige v gradbeništvu. Takšni odnosi pomembno prispevajo k zanesljivosti in stabilnosti dobav, saj dobavitelji v partnerskih razmerjih praviloma dajejo prednost projektom zaupanja vrednih naročnikov. To je še posebej pomembno v razmerah omejene razpoložljivosti materialov, motenj v globalnih dobavnih verigah ali povečane tržne negotovosti. Dolgoročno sodelovanje omogoča tudi stabilnejše cenovne pogoje in ugodnejše komercialne dogovore, saj temelji na vzajemnem zaupanju, večji preglednosti ter skupnem načrtovanju prihodnjih potreb (Christopher, 2016; Cox & Ireland, 2002). S tem se zmanjšuje izpostavljenost podjetij nenadnim cenovnim nihanjem ter drugim tržnim in operativnim tveganjem.

Partnerski odnosi z dobavitelji omogočajo tudi učinkovitejše obvladovanje tveganj v dobavni verigi. Zaradi redne in odprte izmenjave informacij so podjetja pravočasno seznanjena z morebitnimi motnjami v dobavah, spremembami cen surovin ali tehnološkimi omejitvami v proizvodnji. Dobavitelji lahko v takšnih razmerah aktivno sodelujejo pri iskanju alternativnih materialov, optimizaciji specifikacij ali prilagoditvi dobavnih rokov, kar povečuje odpornost celotne dobavne verige. Takšen pristop presega tradicionalni transakcijski model, ki temelji predvsem na kratkoročnem doseganju najnižje cene, ter se usmerja k ustvarjanju dolgoročne dodane vrednosti za vse vključene deležnike.

Pomemben del gradbene dobavne verige predstavljajo tudi podizvajalci, ki pogosto izvajajo specializirana in tehnično zahtevna dela, brez katerih uspešna realizacija gradbenih projektov ni mogoča (Ofori, 2015). Njihova razpoložljivost, strokovnost in kakovost izvedbe

neposredno vplivajo na potek gradnje, doseganje terminskih planov in obvladovanje stroškov. Posledično je učinkovito upravljanje podizvajalcev eden ključnih dejavnikov uspešnega projektnega vodenja v gradbeništvu.

Upravljanje podizvajalcev vključuje več medsebojno povezanih aktivnosti, med katerimi izstopajo skrbna izbira ustreznih partnerjev, jasna opredelitev odgovornosti in obsega del ter stalno spremljanje izvedbe. Ključno vlogo imajo tudi jasno in natančno pripravljene pogodbe, ki opredeljujejo časovne roke, kakovostne zahteve, plačilne pogoje ter mehanizme za reševanje morebitnih sporov. Takšen pogodbeni okvir zmanjšuje negotovost in omogoča učinkovitejše obvladovanje tveganj, povezanih z izvedbo del.

Poleg formalnih pogodbenih razmerij ima pomembno vlogo tudi redna in strukturirana komunikacija med glavnim izvajalcem in podizvajalci. Redni koordinacijski sestanki, pravočasno posredovanje informacij o spremembah projektne dokumentacije ter transparentno reševanje težav prispevajo k boljši usklajenosti aktivnosti na gradbišču. Posledično se zmanjšuje število nesporazumov, zamud in podvajanja del, hkrati pa se krepi zaupanje med deležniki. Takšen pristop pozitivno vpliva na kakovost izvedbe, učinkovitost projektnih procesov ter povečuje verjetnost, da bo projekt zaključen v okviru načrtovanih rokov in proračuna.

Logistika, upravljanje materialov in digitalna podpora

Logistika predstavlja ključen povezovalni člen med dobavno verigo in dejansko izvedbo gradbenih del na gradbišču. Njena temeljna naloga je zagotoviti, da so materiali, oprema in drugi potrebni viri dostavljeni na pravo mesto, ob pravem času in v ustrezni količini. V gradbeništvu, kjer so projekti časovno zahtevni, gradbišča pogosto prostorsko omejena, delovni procesi pa medsebojno močno odvisni, ima neustrezno organizirana logistika lahko izrazito negativne posledice za potek projekta. Zamude pri dobavah, slabo načrtovani transporti ali neustrezno skladiščenje materialov lahko povzročijo zastoje pri izvajanju del, povečajo stroške in ogrozijo doseganje terminskih ciljev projekta (European Construction Industry Federation, 2020).

Neučinkovita logistika se v praksi pogosto odraža v nepotrebnem čakanju delovne sile, večkratnem premeščanju materialov po gradbišču, povečanem tveganju za poškodbe ali izgube materiala ter višjih stroških skladiščenja. Poleg neposrednih finančnih posledic imajo takšne težave tudi širše negativne učinke, saj povečujejo tveganja za varnost in zdravje pri delu ter lahko vplivajo na kakovost vgrajenih materialov in končnega objekta. Zaradi tega upravljanje materialov v gradbeništvu ne sme biti omejeno zgolj na pravočasno naročanje, temveč mora vključevati celostno načrtovanje in nadzor materialnih tokov – od dobavitelja, preko transporta in skladiščenja, do končne vgradnje na gradbišču.

Slack et al. (2019) poudarjajo, da učinkovito upravljanje materialov bistveno prispeva k zmanjševanju izgub, boljši izrabi virov in izboljššanemu nadzoru nad stroški projektov. S sistematičnim spremljanjem porabe materialov je mogoče pravočasno zaznati odstopanja od načrtovanih količin, preprečiti nastanek prekomernih zalog ter zmanjšati količino gradbenih odpadkov. Takšen pristop ima poleg ekonomskih tudi okoljske učinke, saj prispeva k bolj trajnostnemu izvajanju gradbenih projektov.

V zadnjem desetletju ima pri izboljševanju logistike in upravljanja materialov vse pomembnejšo vlogo digitalna podpora. Uporaba sodobnih informacijskih sistemov omogoča večjo preglednost nad naročili, zalogami, dobavami in porabo materialov v realnem času. Kot navaja revija Gradbeništvo (2024), ERP-sistemi ter programska orodja za projektno in gradbiščno vodenje zmanjšujejo možnost napak pri naročanju, izboljšujejo usklajevanje med udeleženci projekta in omogočajo boljše planiranje logističnih aktivnosti. Digitalizacija procesov prispeva k večji transparentnosti in sledljivosti materialnih tokov, kar je še posebej pomembno pri kompleksnih in večfaznih gradbenih projektih.

Poleg klasičnih informacijskih sistemov se v gradbeništvu vse pogostejše uporabljajo tudi napredna digitalna orodja, kot so BIM-tehnologije, mobilne aplikacije za spremljanje gradbišča ter platforme za sodelovanje v realnem času. Ta orodja omogočajo tesnejšo povezavo med načrtovanjem, nabavo in izvedbo ter prispevajo k hitrejšemu odzivanju na spremembe v projektu. Po navedbah PMI (2021) digitalna podpora pomembno izboljšuje integracijo projektnih procesov in zmanjšuje tveganja, povezana z neustreznim pretokom informacij. S tem se povečuje učinkovitost celotne dobavne verige ter verjetnost, da bo gradbeni projekt zaključen v okviru načrtovanih stroškov, rokov in kakovostnih zahtev (Zveza društev gradbenih inženirjev in tehnikov Slovenije, 2024).

Upravljanje tveganj v dobavni verigi

Tveganja, kot so nihanja cen surovin, pomanjkanje materialov, zamude pri dobavi in nezanesljive logistične poti, predstavljajo stalnico v gradbeni industriji in pomembno vplivajo na uspešnost projektov. Zaradi dolgega trajanja projektov, velike odvisnosti od zunanjih dobaviteljev in kompleksnosti projektnih procesov so gradbena podjetja še posebej izpostavljena tržnim nihanjem, geopolitičnim spremembam, motnjam v globalnih dobavnih verigah ter nepredvidenim okoljskim dejavnikom. Če ta tveganja niso pravočasno

prepoznana in ustrezno obvladovana, lahko vodijo do znatnega povečanja stroškov, zamud pri izvedbi ter poslabšanja odnosov z naročniki in partnerji.

Sistematičen pristop k upravljanju tveganj v dobavni verigi vključuje več medsebojno povezanih ukrepov. Med njimi je ključna razpršitev dobaviteljev, s katero se zmanjšuje odvisnost od posameznega vira in povečuje odpornost podjetja na motnje v dobavah (Kerzner, 2017). Poleg tega je pomembna tudi pogodbeni zaščita, ki vključuje jasna določila o cenah, dobavnih rokih, sankcijah v primeru zamud ter mehanizme prilagajanja cen ob večjih tržnih nihanjih. Takšne pogodbe zmanjšujejo negotovost, omogočajo boljše finančno načrtovanje in povečujejo predvidljivost projektnih tokov.

Pomemben element učinkovitega upravljanja tveganj je sprotno spremljanje razmer na trgu. Redna analiza cen materialov, razpoložljivosti ključnih virov, finančnega stanja dobaviteljev in potencialnih logističnih motenj omogoča pravočasno ukrepanje. Podjetja lahko na podlagi teh informacij prilagodijo nabavne strategije, poiščejo alternativne dobavitelje ali spremenijo časovne in stroškovne plane projektov, kar povečuje fleksibilnost in odpornost dobavne verige.

Raziskave kažejo, da podjetja z razvitimi in sistematično vpeljanimi sistemi upravljanja tveganj dosegajo stabilnejše finančne rezultate in so manj izpostavljena nenadnim izgubam (Slack et al., 2019). Takšna podjetja lažje ohranjajo nadzor nad stroški, izboljšujejo zanesljivost izvedbe projektov ter krepijo zaupanje naročnikov in poslovnih partnerjev. V sodobnem gradbeništvu je upravljanje tveganj tako strateški element poslovanja, ki presega funkcijo zaščite pred nepredvidenimi dogodki. Pravilno vpeljan sistem upravljanja tveganj prispeva k dolgoročni uspešnosti podjetja, optimizaciji stroškov, izboljšanju terminskega nadzora ter krepitvi konkurenčnosti na zahtevnem gradbenem trgu.

Zaključek

Na podlagi sistematičnega pregleda strokovne literature, analize primerov iz prakse ter preučevanja ključnih dejavnikov dobavne verige lahko zaključimo, da učinkovito upravljanje dobavne verige v gradbeništvu pomembno, večdimenzionalno in merljivo vpliva tako na komercialno uspešnost kot na izvedbeno učinkovitost gradbenih projektov.

Dobro strukturirana in usklajena dobavna veriga omogoča optimizacijo nabavnih procesov, zmanjšanje materialnih izgub, učinkovitejši nadzor nad zalogami ter zagotavljanje pravočasnih in zanesljivih dobav. Posledično gradbena podjetja dosegajo nižje stroške projektov, višjo dobičkonosnost in stabilnejše finančne rezultate. Poleg tega izboljšano načrtovanje logistike, koordinacija z dobavitelji in podizvajalci ter uporaba sodobnih digitalnih orodij prispevajo k zmanjšanju zastojev na gradbiščih, skrajšanju časovnih rokov izvedbe in izboljšanju kakovosti vgrajenih materialov. Te izboljšave neposredno povečujejo operativno učinkovitost projektov in zmanjšujejo tveganje za zamude ali prekoračitve proračuna.

Na strateški ravni dolgoročni partnerski odnosi z dobavitelji in podizvajalci ter sistematično upravljanje tveganj predstavljajo ključne mehanizme za povečanje odpornosti in stabilnosti dobavne verige. Dolgoročno sodelovanje temelji na vzajemnem zaupanju, transparentnosti ter skupnem načrtovanju, kar omogoča stabilnejše cene, pravočasno identifikacijo tveganj ter hitro prilagajanje nepredvidenim spremembam tržnega ali projektno-tehničnega okolja. Digitalizacija procesov, uporaba ERP-sistemov in BIM-tehnologij dodatno prispeva k večji preglednosti, sprotnemu spremljanju materialnih in informacijskih tokov ter omogoča učinkovito integracijo projektnega načrtovanja, nabave in izvedbe.

Pregled literature in empiričnih primerov kaže, da podjetja, ki dobavno verigo obravnavajo kot strateško funkcijo in ne zgolj kot podporno aktivnost, dosegajo višjo komercialno uspešnost in izboljšano izvedbeno učinkovitost projektov. Takšna podjetja izkazujejo večjo konkurenčnost, operativno fleksibilnost, odpornost na tržna nihanja ter boljšo pripravljenost za obvladovanje kompleksnosti sodobnih gradbenih projektov. Poleg tega učinkovito upravljanje dobavne verige prispeva k večjemu zadovoljstvu naročnikov, saj omogoča boljše kakovost izvedbe, dosledno spoštovanje rokov ter večjo transparentnost pri vodenju projektov.

Na podlagi navedenega je mogoče sklepati, da učinkovito upravljanje dobavne verige predstavlja ključen strateški dejavnik, ki neposredno in merljivo povečuje komercialno uspešnost ter izvedbeno učinkovitost gradbenih projektov. Dobavna veriga tako ni zgolj operativna funkcija, temveč strateški mehanizem, ki podjetjem omogoča optimizacijo stroškov, povečanje dobička, izboljšanje kakovosti izvedbe in konkurenčno prednost. Integracija tehničnih, logističnih in strateških komponent dobavne verige je zato nujna za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti gradbenih podjetij v vse bolj zahtevnem, dinamičnem in nepredvidljivem gradbenem okolju.

Viri, literatura in opombe:

1. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson Education.
2. Cox, A., & Ireland, P. (2002). Managing construction supply chains: The common sense approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 9(5–6), 409–418.
3. European Construction Industry Federation. (2020). *Construction industry statistics and reports*. <https://www.eci.europa.eu/reports>
4. Golini, R., Pinto, R., Guerlain, C., & Kalchschmidt, M. (2016). Supply chain management in the construction industry: A systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 54(7), 2027–2050.
5. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.
6. Ofori, G. (2015). *Nature of the construction industry*. Routledge.
7. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
8. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2019). *Operations management*. Pearson Education.
9. Vrijhoef, R., & Koskela, L. (2000). The four roles of supply chain management in construction. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(3–4), 169–178.
10. Zveza društev gradbenih inženirjev in tehnikov Slovenije. (2024, December). Intervju: Ksenija Marc, siBIM – digitalizacija in implementacija tehnologij v gradbeništvu. *Gradbeništvo*, 6(95). https://fliphtml5.com/esxa/oyuy/Gradbeni%C5%A1tvo_-_december_2

ALJA PERHOČ

Povzetek: V prispevku sem analizirala strategijo dolgoročnega razvoja podjetja Nektar Natura d.o.o., ki se je v treh desetletjih preoblikovalo iz lokalnega distributerja v globalnega inovatorja na področju točilnih sistemov. Raziskava je potrdila, da podjetje konkurenčno prednost gradi na modelu servitizacije, kjer se fizični izdelek nadgradi s pametno tehnologijo in trajnostno logistiko. Analiza finančnih kazalnikov in inovacij, kot je sistem IQ Tap, je pokazala na neposredno povezavo med vlaganjem v lasten razvoj in rastjo dodane vrednosti na mednarodnih trgih.

Ključne besede: strateški menedžment, servitizacija, trajnostni razvoj, Nektar Natura.

STRATEGIJA DOLGOROČNEGA RAZVOJA V PODJETJU NEKTAR NATURA D.O.O.

Uvod

Gostinski sektor se v zadnjem obdobju nahaja v primežu ene najintenzivnejših transformacij v svoji novejši zgodovini. Panogo sočasno preoblikujejo trije neizprosni tokovi: pospešena digitalizacija procesov, kronično pomanjkanje usposobljene delovne sile in vse strožji imperativ trajnostnega delovanja. V takšnem zaostrenem makroekonomskem okolju klasični dobaviteljski modeli, ki so desetletja temeljili zgolj na enostavni prodaji pijač, pospešeno izgublajo svojo dodano vrednost. Hotelirji in gostinci danes ne iščejo več le dobavitelja soka, temveč strateškega partnerja, ki jim bo s celovito rešitvijo pomagal optimizirati delovne procese in znižati operativne stroške. Slovensko podjetje Nektar Natura d.o.o. predstavlja izjemen primer organizacije, ki je te trende pravočasno prepoznala in svojo strategijo preusmerila od klasične trgovine k razvoju lastnih tehnološko naprednih in okolju prijaznih točilnih sistemov. Namen pričujočega članka je skozi strokovno analizo preučiti ključne strateške stebre, ki so temu kamniškemu podjetju omogočili preboj na več kot 30 svetovnih trgov in mu v letu 2024 prinesli prestižni naziv ITM izvoznik leta (SPIRIT Slovenija, 2024; Nektar Natura, n.d.).

Dolgoročna razvojna strategija v podjetju ne sme biti razumljena zgolj kot statičen seznam finančnih ciljev, temveč kot dinamičen način razmišljanja. Takšen pristop organizaciji omogoča, da v negotovem in hitro spreminjajočem se okolju ohranja svojo smer, hkrati pa ohranja dovolj agilnosti za prilagajanje poti do teh ciljev. To je še posebej kritično za podjetja, ki so izrazito izvozno usmerjena in delujejo v storitveno intenzivnih panogah, kjer vrednost nastaja na presečišču fizičnega proizvoda, tehnologije in podpore uporabnikom. Nektar Natura d.o.o., ustanovljeno leta 1995 v Kamniku, je tipičen predstavnik takšne evolucije. Čeprav je njihova primarna registrirana dejavnost proizvodnja sadnih in zelenjavnih sokov (NACE 10.320), se je podjetje v praksi profiliralo kot ponudnik celovitih rešitev za oskrbo pijač v segmentu HoReCa. Njihov poslovni model »all-in-one« hotelom ne prodaja le tekočine, temveč celoten sistem: od širokega nabora pijač, kot so sokovi, koktajli in kava, do namestitve točilne opreme in zagotavljanja 24-urne tehnične podpore (AJPES, b. d.; Nektar Natura, n.d.).

S prisotnostjo v več deset tisoč hotelih v skoraj 30 državah se podjetje sooča s specifičnim strateškim izzivom: kako ohranjati konkurenčno prednost, ko se na eni strani zaostrejo zahteve hotelirjev po zanesljivosti, higieni in vrhunski uporabniški izkušnji (guest experience), na drugi strani pa pritiskajo regulatorne zahteve glede trajnosti, poročanja in krožnega gospodarstva. Ob tem postaja neizogibna digitalizacija, saj hotelske verige pospešeno uvajajo podatkovno podprto upravljanje. Nektar Natura na te izzive že odgovarja z razvojem pametnih rešitev, kot je sistem IQ Tap, in z javno objavljenim trajnostnim načrtom do leta 2028 (Nektar Natura, n.d.-b; Nektar Natura, n.d.-c). V prispevku smo zato oblikovali naslednje raziskovalno vprašanje: **kako naj podjetje v obdobju do leta 2030 oblikuje strategijo dolgoročnega razvoja, ki bo hkrati krepila konkurenčno prednost v panogi HoReCa, povečevala odpornost na tržna tveganja ter izkoristila priložnosti trajnosti in digitalizacije kot nosilnih razvojnih vzvodov?** Metodološko je članek zasnovan kot kvalitativna študija primera, ki temelji na analizi javno dostopnih podatkov in uveljavljenih teoretičnih okvirov strateškega menedžmenta (Porter, 1980; Barney, 1991; Raspor, 2021).

Analiza okolja

Temelj vsake strategije je poglobljena analiza zunanega in notranjega okolja. Zunanja analiza razkriva, da se v panogi HoReCa meja med fizičnim proizvodom in storitvijo vedno bolj briše. Gostinski naročnik danes ne ocenjuje več zgolj okusa soka, temveč celoten sistem: zanesljivost delovanja naprave, hitrost odziva servisa, higiensko varnost, stroške lastništva in vse pogostejše tudi okoljski odtis rešitve. Konkurenčna prednost se tako ne gradi le v proizvodnji pijače, temveč v kombinaciji inženiringa, logistike in odnosa s kupcem. V skladu s teorijo virov (RBV) postanejo viri strateško relevantni le, če so dragoceni, redki, težko posnemljivi in organizacijsko izkoriščeni – v primeru Nektar Nature je to njihova integrirana platforma storitev (Barney, 1991).

V zadnjih letih je trajnost prešla iz kategorije »dodane vrednosti« v kategorijo nujnih pogojev za poslovanje. Evropska komisija (2020) s konceptom krožnega gospodarstva in direktivami o poročanju (CSRD) bistveno spreminja pravila igre v dobavnih verigah. Podjetja so pod vse večjim pritiskom, da zagotavljajo podatke o svojih okoljskih vplivih, saj jih njihovi kupci – velike hotelske verige – potrebujejo za svoja letna poročila (European Parliament and Council, 2022). Še bolj neposreden vpliv bo imela nova regulativa na področju embalaže (PPWR), ki bo v letih 2025 in 2026 zaostрила zahteve glede odpadkov (European Commission, n. d.). Za podjetje, kot je Nektar Natura, to ni grožnja, temveč izjemna priložnost. Če lahko dokažejo, da njihov sistem ustvari manj odpadkov in zahteva manj transporta, imajo v rokah močan prodajni argument.

Druga ključna strategija je digitalna transformacija, ki v B2B okoljih vodi v proces servitizacije. To pomeni premik od prodaje opreme k prodaji uporabe oziroma rezultata. Ko podjetje digitalno poveže opremo, potrošni material in podatke o uporabi, ustvari platformo, ki jo je bistveno težje kopirati kot zgolj recepturo pijače. To ustvarja visoke stroške zamenjave za kupca (switching costs) in gradi dolgoročna partnerstva, kar je v gostinstvu neprecenljivo (Porter, 1980).

Poslovni model in analiza uspešnosti podjetja

Nektar Natura d.o.o. je po javnih evidencah registrirana v Sloveniji, s sedežem v Kamniku. Podjetje se na trgu predstavlja kot ponudnik celovitih beverage rešitev za HoReCa, ki združujejo pijače in tehnologijo točenja ter podporo. Na javno dostopnem profilu podjetje navaja, da ponuja sokove in gazirane pijače, koktajle, kavo in čaje skupaj z dispensing in cooling opremo ter 24/7 tehnično podporo, pri čemer izpostavlja, da je sadno-zelenjavna ponudba jedro, vendar sta kava in čaj ključna za popolno rešitev (Nektar Natura, n.d.-a). Takšen model se v strateškem smislu lahko razume kot integrirana ponudba, kjer se vrednost ustvarja na presečišču treh sklopov:

1. razvoj in proizvodnja pijač (R&D, recepture, kakovost),
2. razvoj in dobava tehnologije (točilni in hladilni sistemi),
3. storitvena infrastruktura (servis, podpora, implementacija, vzdrževanje).

To je pomembno, ker podjetje s tem prevzema širši del vrednostne verige in kupcu zmanjšuje kompleksnost upravljanja. Podjetje je v svojih predstavitvah zgodovine izpostavilo rast prek mednarodne širitve, partnerstev in razvoja. V obdobju 2021–2025 navaja širitev v Estonijo in Združeno kraljestvo, digitalno transformacijo z ESG-vodenimi tehnologijami, lansiranje naprave IQ Tap ter vložitev prvega patenta na področju kontrole kakovosti (Nektar Natura, n.d.-c). V zadnjem letu je podjetje obeležilo 30 let razvoja in kot ključne prelomnice izpostavilo tudi vstop v globalni cruise turizem, digitalno transformacijo, IQ Tap in prvi patent kontrole kakovosti (Nektar Natura, 2025).

Izvozna usmerjenost in uspešnost podjetja se potrjujeta tudi v institucionalnem okolju. SPIRIT Slovenija je objavil, da je prejemnik nagrade ITM Izvoznik leta 2024 podjetje Nektar Natura iz Kamnika, pri čemer je metodologija izbora temeljila na kvantitativnem vrednotenju objektivnih kazalnikov finančne uspešnosti, učinkovitosti, strukture tržnih deležev na mednarodnih trgih in zaposlovanja, z uporabo podatkov za leto 2023 in trendov za petletno obdobje (SPIRIT Slovenija, 2024). Medijski zapis v okviru projekta Izvoznik leta podjetje opisuje kot razvijalca, proizvajalca in prodajalca brezalkoholnih pijač in točilnih sistemov, s prodajo na več kot 30 trgov in z visoko dodano vrednostjo na zaposlenega (Časnik Finance, n. d.).

Trajnostna izhodišča in dokazljivi učinki poslovnega modela

Za presojo dolgoročne strategije je ključno, da trajnost ni opisana kot "program", temveč kot merljiv učinek poslovnega modela. Nektar Natura na trajnostni strani navaja konkretne učinke Bag-in-Box (BiB) embalaže v primerjavi s standardno 1-litrsko embalažo: zmanjšanje odpadkov do 80 % in zmanjšanje emisij CO₂ v transportu za 94 %, pri čemer navaja tudi primerjavo količine odpadkov na 1.000 litrov (BiB 2,5 kg; 1L embalaža 12,5 kg) (Nektar Natura, n. d.-b). Podjetje dodatno navaja, da oprema za točenje porabi 85 % manj energije kot standardni hladilni sistemi in je zasnovana za življenjsko dobo, daljšo od 10 let, kar je pomembno za hotelske investicijske odločitve (Nektar Natura, n. d.-b).

Ta del je strateško relevanten iz dveh razlogov. Prvič, zmanjšanje odpadkov, logistike in energije neposredno znižuje stroške hotelskih operacij (npr. skladiščenje, ravnanje z odpadki). Drugič, podjetje s tem pridobi dokazljivo podlago za ESG argumentacijo, kar postaja vse pomembnejše za globalne verige, ki so pod pritiskom poročanja in ciljev zmanjševanja emisij. Podjetje v okviru dosežkov navaja tudi 2024 CDP oceno B ("Management") kot najvišjo za SME, EcoVadis "Committed" značko v 2024 ter skladnost z Greenhouse Gas Protocol, skupaj z usmeritvijo v transparentno poročanje in LCA analize (Nektar Natura, n. d.-b).

Za dolgoročni razvoj je ključno vprašanje, ali podjetje digitalizacijo uporablja zgolj kot izboljšavo produkta ali kot osnovo za nov nivo vrednosti. IQ Tap je na javnih straneh opisan kot “fully digitalised” in “AI-ready” sistem, ki naj bi omogočal integracijo s POS sistemi in hotelskimi management sistemi, zbiral podatke v realnem času o preferencah gostov, trendih in okoljskem vplivu ter omogočal prilagajanje ponudbe skozi dan (Nektar Natura, n. d.-c). Poleg tega je izpostavljeno, da naprava vključuje funkcionalnosti higiene (npr. samodejno čiščenje, HPP Sanitation System) ter da podpira principe krožnega gospodarstva z reciklabilnimi komponentami, manj sestavnimi deli in možnostjo nadgradenj, obenem pa omogoča poročanje okoljskega odtisa za potrebe ESG (Nektar Natura, n. d.-c).

Ta opis je strateško pomemben, ker nakazuje prehod od “dispenserja” kot opreme k “podatkovno-vodenemu sistemu”. V HoReCa to lahko pomeni preboj v smer bolj stabilnih prihodkov (servisni paketi), hitrejše inovacije (podatkovno podprti razvoj okusov), večjo standardizacijo kakovosti in diferenciacijo, ki jo je težje posnemati.

Finančni trendi kot signal učinkovitosti in prostora za investicije

Če želi podjetje izvajati dolgoročno strategijo, potrebuje finančno sposobnost investiranja. Sekundarni podatki o poslovanju podjetja na platformi CompanyWall navajajo, da je podjetje v letu 2024 ustvarilo 46.343.473 EUR prihodkov in 7.392.494 EUR neto dobička, EBITDA pa 10.478.994 EUR, ob povprečnem številu zaposlenih 116,27 (CompanyWall, b. d.).

Ker so takšni podatki pogosto povzeti iz javnih bilanc, vendar niso nujno enaki konsolidiranim podatkom skupine, jih je treba interpretirati previdno. Kljub temu omogočajo analitičen vpogled v trend rasti in učinkovitosti.

Podjetje je v obdobju 2022–2024 močno povečalo prihodke, pri čemer je bil skok posebej izrazit med 2022 in 2023, rast pa se je v 2024 umirila na približno 15 %. Še pomembnejši signal za strategijo je izboljšanje neto marže v 2024 (približno 16 %), kar nakazuje bodisi boljšo produktno mešanico, večjo operativno učinkovitost, boljšo monetizacijo storitev ali kombinacijo naštetega. Takšna profitabilnost praviloma omogoča večji manevrski prostor za naložbe v R&D, digitalizacijo in internacionalizacijo – tri področja, ki so za dolgoročno strategijo podjetja kritična.

Ugotovitve

Na podlagi teoretičnih okvirov in empirične analize javnih virov je bila izvedena SWOT sinteza (Tabela 1. Namen SWOT ni “seznam”, temveč sistematično povezovanje notranjih virov in zunanjih trendov, iz česar izhajajo strateške prioritete.

Tabela 1: SWOT analiza podjetja Nektar Natura d.o.o.

Prednosti	Slabosti
Integriran poslovni model (pijače + oprema + servis), s poudarkom na HoReCa; globalni doseg in mreža partnerjev; lastni R&D ter sposobnost prilagajanja okusov in regulativ; dokazljivi trajnostni učinki (BiB, energija, transport); digitalni razvoj (IQ Tap, integracije, podatki); visoka profitabilnost in investicijska sposobnost.	Odvisnost od cikličnosti hospitality (turizem, hotelske investicije); kompleksnost servisne mreže v več državah; potencialna ranljivost dobavnih verig pri surovinah (sadje, koncentрати) in komponentah opreme; verjetna rast zahtev po kibernetiki varnosti in interoperabilnosti; razpršenost tržnih posebnosti, ki povečuje stroške prilagajanja.
Priložnosti	Nevarnosti
Povečanje zahtev hotelov glede ESG in dokazljivih prihrankov (odpadki, CO ₂ , energija); novi regulatorni pritiski na embalažo in poročanje, ki favorizirajo učinkovite sisteme; rast segmenta “better-for-you” (manj sladkorja, naravne sestavine) in personalizacije; monetizacija podatkovno podprtega upravljanja točenja (Beverage-as-a-Service); krepitev ključnih računov (globalne verige, cruise) in dolgoročnih pogodb.	Krepitev konkurence velikih globalnih ponudnikov pijač in opreme; regulativne spremembe glede sladkorja, označevanja in zdravstvenih trditvev; geopolitična in valutna tveganja na izvoznih trgih; podnebni vplivi na stabilnost surovin; reputacijska tveganja (trajnostne trditve brez dokazov) in tveganja pri implementaciji digitalnih rešitev (kibernetiki incidenti).

Vir: lasten

Predlog dolgoročne strategije razvoja do leta 2030

Izhodiščni podatki nakazujejo, da je Nektar Natura že na poti razvoja, ki združuje trajnost, digitalizacijo in mednarodno rast. Ključni strateški izziv do leta 2030 je zato manj vprašanje "ali rasti", temveč kako rasti tako, da se podjetje ne ujame v past razpršenosti (preveč okusov, preveč variant opreme, preveč posebnih servisnih režimov), temveč ohrani standardizirano jedro, ki omogoča skaliranje.

Predlagana dolgoročna strategija temelji na štirih povezanih stebrih, ki jih je mogoče razumeti kot nadgradnjo obstoječih usmeritev podjetja (vizija globalnega, inovativnega, trajnostnega ponudnika za HoReCa) (Nektar Natura n. d.-a).

Prvi steber je prehod od rešitve k platformi ("Beverage-as-a-Service"). Osnovna ideja je, da digitalizirana oprema, kot je IQ Tap, postane "vstopna točka" za dolgoročno partnerstvo s hotelom: podjetje ne prodaja le naprave in sirupov, temveč prodaja brezhibno izkušnjo in optimizirano upravljanje ponudbe pijač. Ker IQ Tap predvideva integracije s POS in hotelskimi sistemi ter zbiranje podatkov v realnem času (Nektar Natura n. d.-c), se lahko strateški fokus premakne na razvoj standardnih digitalnih storitev: nadzor porabe in zalog, avtomatsko naročanje, prediktivno vzdrževanje, poročanje okoljskega odtisa na ravni lokacije, ter analitika preferenc gostov za optimizacijo ponudbe. Ta premik ustvarja višje stroške zamenjave za kupca, stabilnejše prihodke in večjo diferenciacijo.

Drugi steber je voditeljstvo v trajnosti, ki je merljivo in poslovno prevedeno. Nektar Natura ima že danes močno izhodišče, ker lahko pri svojem modelu pokaže konkretne prihranke: manj odpadkov, manj energije, manj transportnih emisij in manj skladiščnega prostora (Nektar Natura n.d.-b). Dolgoročna strategija naj te učinke sistematično standardizira v ponudbene pakete (npr. "ESG-ready beverage solution"), kjer hotel dobi ne le opremo, temveč tudi podatke za poročanje in dokazila (LCA, GHG protokol). To postaja strateška prednost zaradi pritiska CSRD in poročanja v dobavnih verigah (European Parliament and Council, 2022) ter zaradi sprememb embalažne regulative (European Commission, n. d.).

Tretji steber je fokusirana internacionalizacija, ki temelji na prioritetah segmentov in ključnih računov. Podjetje že sodeluje z globalnimi hotelskimi verigami in deluje na številnih trgih (Časnik Finance, n. d.; Nektar Natura n. d.-a). Ključ do leta 2030 je, da se rast ne razprši v preveč majhnih trgih, kjer servisna kompleksnost preseže učinek, temveč se definira "jedro" strateških geografij (npr. osrednja Evropa kot baza, DACH kot premium trg, izbrani trgi Bližnjega vzhoda kot visoko-maržni segment, izbrani cruise partnerji kot globalni kanal) in se za te segmente zgradi nadstandardna prodajna in servisna sposobnost. To vključuje tudi gradnjo partnerstev, kjer je lokalni partner odgovoren za del servisne logistike, podjetje pa zagotavlja standarde, digitalna orodja in R&D.

Četrty steber je operativna odpornost in razvoj kompetenc. Rast v HoReCa je pogosto omejena s sposobnostjo implementacije in vzdrževanja, ne s tržno priložnostjo. Zato mora dolgoročna strategija vključiti razvoj servisnih kompetenc, standardizacijo procesov, upravljanje dobavnih tveganj in aktivno upravljanje talentov. Nektar Natura v svojih predstavitvah poudarja kulturo "people before capital" in vstop nove generacije v podjetje (Nektar Natura n. d.-a), kar lahko postane strateška prednost, če se pretvori v sistematično upravljanje znanja: interni "academy" program za serviserje in prodajo, standardi kakovosti implementacije, ter mehanizmi prenosa znanja med državami.

Pomembna poddimenzija tega stebra je upravljanje produktne kompleksnosti. Medijski zapis omenja razvoj 220 okusov (Časnik Finance, n. d.), kar je po eni strani dokaz inovativnosti, po drugi strani pa potencialen vir kompleksnosti (več receptur, več certifikatov, več logističnih variant). Dolgoročna strategija mora zato uravnotežiti inovacije s platformno logiko: osnovni "core portfolio" standardiziranih izdelkov, ki omogoča učinkovito proizvodnjo in servis, ter omejen "local adaptation layer" za ključne trge.

Merjenje izvedbe:

Za izvedbo strategije mora podjetje imeti sistem merjenja, ki presega finančne rezultate. Kaplan in Norton (1996) predlagata uravnotežen sistem kazalnikov, ki povezuje finančno perspektivo, perspektivo kupca, notranje procese ter učenje in rast. Za Nektar Natura je smiselno dodati še trajnostno perspektivo, ki pa ni "dodatna", temveč vgrajena v kupčevo vrednost in notranje procese. V nadaljevanju so predlagani programi in kazalniki (Tabela 2), ki se lahko prilagodijo internim podatkom podjetja.

Tabela 2: Predlagani strateški programi Nektar Natura d. o. o. do 2030 in ključni kazalniki

Strateški program	Pomen za konkurenčno prednost	Predlagani KPI (primeri)
Digitalna platforma IQ Tap in integracije	Prehod od opreme k podatkovno-storitveni platformi; večji switching costs; boljša kakovost in optimizacija	Delež naprav z aktivno povezljivostjo; delež ključnih kupcev z integracijo POS/HMS; zmanjšanje servisnih izpadov; delež prihodkov iz storitvenih paketov

ESG-ready ponudba in krožnost	Diferenciacija prek dokazljivih prihrankov in podpore poročanju; skladnost z zahtevami kupcev	CO ₂ prihranek na lokacijo (izračun); zmanjšanje odpadkov po litru; delež portfelja z LCA; izboljšanje bonitet ESG ocen (npr. EcoVadis, CDP)
Fokusirani key-account modeli	Rast z verigami in cruise segmentom; stabilnost in pogodbeno vezani prihodki	Število globalnih okvirnih pogodb; prihodki na ključni račun; stopnja retencije; NPS/CSAT pri ključnih kupcih
Operativna odličnost in servisna mreža	Zanesljivost kot ključna vrednota v HoReCa; zmanjšanje stroškov izvedbe	Povprečni čas odziva; "first-time fix rate"; strošek servisa na napravo; standardizacija procesov (audit skladnosti)
Razvoj kompetenc in znanja	Usklajenost kulture in rasti; zagotavljanje kadrov za globalno širitev	Ure usposabljanja na zaposlenega; stopnja fluktuacije; notranje napredovanje; indeks zavzetosti

Vir: lasten; ciljne vrednosti določiti na osnovi internih podatkov

Tabela 3 predstavlja okvir, ki omogoča upravljanje kompromisov. Če podjetje vidi, da rast prihodkov narašča, hkrati pa se slabša servisni odziv, je to signal, da rast ni izvedena zdravo. Enako velja za trajnost: če podjetje komunicira ESG, hkrati pa ne more podatkovno dokazati učinkov, nastane reputacijsko tveganje.

Zaključek

Na raziskovalno vprašanje, kako naj Nektar Natura d.o.o. v obdobju 2026–2030 oblikuje dolgoročno razvojno strategijo, lahko odgovorimo jedrnato: podjetje naj svojo rast gradi na prehodu iz klasičnega dobavitelja pijač v ponudnika celovite storitve »Beverage as a Service«. To pomeni povezovanje pijač, opreme, servisa, digitalnih rešitev in trajnosti v enotno, za kupca merljivo in zanesljivo storitev.

Takšna usmeritev krepi konkurenčno prednost v HoReCa segmentu, saj kupci vse manj iščejo zgolj izdelek, temveč stabilno delovanje sistema, higieno, enostavne procese in predvidljive stroške. Digitalizirana oprema (povezljivost, spremljanje porabe, prediktivno vzdrževanje) skupaj z jasnimi trajnostnimi učinki (manj odpadkov, manj logistike, boljša energijska učinkovitost) ustvarja neposredno operativno vrednost za hotele in druge profesionalne uporabnike. Hkrati tak pristop odgovarja na vse strožje trajnostne zahteve in naraščajočo digitalizacijo gostinstva, ki postajata pomembna dejavnika pri razpisih in dolgoročnih pogodbah.

Ključno spoznanje analize je, da dolgoročna konkurenčnost Nektar Nature d.o.o. ne temelji na enem samem elementu, temveč na celotnem sistemu povezanih aktivnosti. Ko podjetje poveže opremo, servisne procese, podatke o uporabi in trajnostne kazalnike ter jih ponudi v standardiziranih paketih za izbrane segmente (npr. premium hoteli, večji resorti, cruise segment), se poveča vrednost za kupca in hkrati zmanjšuje možnost enostavne zamenjave dobavitelja. Poleg tega se podjetje manj zanaša na zgolj prodajo volumnov pijač in več na stabilne, dolgoročne servisne prihodke, kar povečuje odpornost na sezonska nihanja, cenovne pritiske in regulativne spremembe.

Prispevek ima tudi določene omejitve. Analiza temelji predvsem na sekundarnih virih in ne vključuje primarnih podatkov iz podjetja ali neposrednih vpogledov kupcev, zato ni mogoče natančno oceniti relativne pomembnosti posameznih strateških vzvodov. Prav tako ni bila izvedena poglobljena primerjava s konkurenti glede skupnega stroška lastništva in zrelosti digitalnih storitev. Kljub temu besedilo ponuja jasno in uporabno usmeritev, saj pokaže, zakaj je povezava med servitizacijo, digitalizacijo in merljivo trajnostjo najbolj smiselni strateški okvir za obdobje 2026–2030.

Za nadaljnje delo bi bilo smiselno izvesti raziskavo med ključnimi kupci o tem, kateri elementi ponudbe dejansko vplivajo na njihovo odločitev, ter finančno ovrednotiti naročniške servisne modele. Z vidika prakse pa je glavno priporočilo jasno: če želi Nektar Natura dolgoročno rasti in hkrati zmanjšati svojo ranljivost, mora standardizirati digitalno-servisni model, vzpostaviti jasne in razumljive trajnostne kazalnike ter se osredotočiti na tiste segmente in trge, kjer integrirana rešitev prinaša največjo dodano vrednost. Le tako bo strategija postala trajna konkurenčna prednost, ki jo je konkurenca težko posnemala.

Viri, literatura in opombe:

1. Ajpes. (b. d.). eS.BON: NEKTAR NATURA, proizvodnja pijač, d.o.o. (dostopno 11. 1. 2026). Dostopno na: <https://www.ajpes.si/eBON/>
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
3. CompanyWall. (b. d.). NEKTAR NATURA d.o.o.: povzetek poslovanja in finančni kazalniki. (dostopano 11. 1. 2026). Dostopno na: <https://www.companywall.si/podjetje/nektar-natura-doo/MM1Uxzz0>
4. Časnik Finance. (b. d.). Kamniški pijačar, ki osvaja hotele od Floride do Maldivov. (dostopano 11. 1. 2026). Dostopno na: <https://izvoznik-leta.si/kamniski-pijacar-ki-osvaja-hotele-od-floride-do-maldivov/>
5. European Commission. (2020). *A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe (COM/2020/98 final)*. Dostopno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52020DC0098>
6. European Commission. (b. d.). *Packaging waste: timeline and key dates (PPWR)*. (dostopano 11. 1. 2026). Dostopno na: https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/packaging-waste_en
7. European Parliament and Council. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 ... as regards corporate sustainability reporting (CSRD)*. Dostopno na: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
9. Nektar Natura. (n.d.-a). *About us*. (dostopano 11. 1. 2026). Dostopno na: <https://www.nektarnatura.com/about-us/>
10. Nektar Natura. (n.d.-b). *Sustainability*. (dostopano 11. 1. 2026). Dostopno na: <https://www.nektarnatura.com/sustainability/>
11. Nektar Natura. (n.d.-c). *IQ Tap – The Smart Beverage Solution for the Future*. (dostopano 11. 1. 2026). Dostopno na: <https://www.nektarnatura.com/iq-tap-the-smart-beverage-solution-for-the-future/>
12. Nektar Natura. (2025, 22. december). *From a simple idea to 30 years of continuous development*. Dostopno na: <https://www.nektarnatura.com/from-a-simple-idea-to-30-years-of-continuous-development/>
13. Nektar Natura Group. (b. d.). *LinkedIn company profile*. (dostopano 11. 1. 2026). Dostopno na: <https://si.linkedin.com/company/nektar-natura-group>
14. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
15. Raspor, A. (2021). *Strateško planiranje*. Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
16. SPIRIT Slovenija. (2024, 15. november). *Prejemnik nagrade ITM Izvoznik leta 2024 je podjetje Nektar Natura*. Izvozno okno. Dostopno na:
17. World Health Organization. (2015). *Guideline: sugars intake for adults and children*. Dostopno na: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241549028>

DAVID DROFENIK

Povzetek: V prispevku je bil analiziran pomen vizualizacije podatkov v sodobnem poslovnem in znanstvenem okolju s poudarkom na njeni vlogi v fazi priprave podatkov. Prikazana je bila uporaba interaktivnih vizualnih prikazov kot orodja za zgodnje odkrivanje manjkajočih vrednosti, odstopanj in napak pri zajemu podatkov. Na praktičnem primeru je bilo ugotovljeno, da vizualizacija deluje kot preliminarne analiza, ki podpira učinkovitejše čiščenje podatkov in izbiro ustreznih statističnih metod. Prispevek izpostavlja uporabno vrednost vizualizacij pri povečanju zanesljivosti analitičnih rezultatov.

Ključne besede: vizualizacija podatkov, priprava podatkov, poslovna inteligenca, nadzorne plošče

UPORABA NADZORNIH PLOŠČ - DASHBOARD (ORODJA ZA POSLOVNO ANALITIKO) ZA POVEZOVANJE, PRIPRAVO PODATKOV ZA NAPREDNE ANALIZE

Uvod

Podatki so v prispevku predstavljali temelj znanstvenega raziskovanja in hkrati ključno gorivo poslovnega odločanja. Organizacije so podatke zbirale iz različnih virov: operativnih informacijskih sistemov (ERP, CRM), senzorike in IT-telemetrije, spletnih kanalov, anket ter javnih statističnih baz, kot sta Eurostat in SURS. Ker so se obseg, hitrost in raznolikost podatkov nenehno povečevali, je priprava podatkov (data preparation) postala osrednji pogoj za kakovostno analizo. Viri so opozarjali, da so se v primeru nesistematične priprave napake prenašale v modele, kar je vodilo do napačnih interpretacij in slabih poslovnih odločitev.

V znanstvenem okolju je bil poudarek na veljavnosti, ponovljivosti in transparentnosti analitičnih postopkov, v poslovnem okolju pa na ažurnosti, operativni uporabnosti in primerljivosti kazalnikov med oddelki. Orodja za poslovno inteligenco in vizualizacijo so uspešno premostila razkorak med tehnično pripravo podatkov in potrebami končnih uporabnikov. To so dosegla z avtomatizacijo zajema, standardizacijo metrik ter hitrim vpogledom v stanje preko interaktivnih nadzornih plošč (Kimball & Ross, 2013 ; Few, 2013).

Osrednje raziskovalno vprašanje prispevka je bilo: kako so lahko orodja za poslovno analitiko in obveščanje izboljšala pripravo podatkov za napredne statistične analize ter s tem povečala zanesljivost rezultatov in hitrost odločanja? Cilj prispevka je bil predstaviti ključne korake (zajem, čiščenje, transformacija, integracija), primerjati ročni in API-pristop ter utemeljiti ključno vlogo vizualizacije že v zgodnjih fazah analitičnega procesa, kjer je delovala kot preliminarne analiza.

Pomen vizualizacije podatkov v sodobnem poslovnem in znanstvenem okolju

Vizualizacija podatkov se je pogosto razumela kot zaključna predstavitev rezultatov, vendar je imela pomembno funkcijo že v fazi priprave podatkov. Interaktivni prikazi (npr. časovni trendi, porazdelitve, razpršeni diagrami, box-ploti) so omogočili hitro odkrivanje manjkajočih vrednosti, nepričakovanih skokov, odstopanj (outlierjev), sprememb v strukturi podatkov ter morebitnih napak pri zajemu. Na ta način je vizualizacija delovala kot preliminarne analiza, ki je usmerila nadaljnje čiščenje in izbiro ustreznih statističnih metod (Few, 2013).

V poslovnem kontekstu so vizualizacije omogočile usklajevanje interpretacij med različnimi deležniki. Nadzorne plošče z jasno definiranimi ključnimi kazalniki uspešnosti (KPI) so zagotavljale, da so različni oddelki gledali »isto resnico« (single source of truth), kar je zmanjševalo konflikte zaradi različnih izračunov ali virov. Pri tem je bilo ključno, da se vizualizacije niso preobremenile z nepomembnimi metričnimi prikazi, saj je to vodilo v »utrujenost z nadzornimi ploščami« in zmanjšanje zaupanja v analitiko.

Metodologija

Prispevek je temeljil na opisnem pristopu in praktični demonstraciji uporabe orodij poslovne analitike pri pripravi podatkov. Uporabljeni so bili sekundarni podatki iz baze Eurostat, ki je omogočala primerljive časovne vrste za države EU. Metodološki proces je bil razdeljen na naslednje zaporedne faze: (1) zajem podatkov, (2) čiščenje in transformacija, (3) integracija virov, (4) preverjanje kakovosti, (5) vizualizacija in priprava izhodov za napredne statistične obdelave ter (6) validacija rezultatov.

Zbiranje podatkov

Za prikaz postopkov so bili uporabljeni podatki o cenah električne energije za gospodinjске odjemalce za obdobje 2007–2023, s primerjavo med Evropsko unijo, Slovenijo in Hrvaško. Podatki so bili pridobljeni na dva načina:

- Ročni prenos (statični pristop): vključeval je iskanje podatkov v Eurostat Data Browserju, izvoz v datoteko (npr. XLSX/CSV) ter nadaljnjo lokalno obdelavo.
- Avtomatiziran prenos prek API (dinamični pristop): vzpostavljena je bila neposredna povezava na Eurostat API, ki je omogočala periodično osveževanje podatkov v analitičnem orodju brez ročnih posegov.

API-pristop je bil posebej uporaben v primerih, ko je bila potrebna redna posodobitev (npr. mesečni ali četrtletni podatki) ali ko so se nadzorne plošče uporabljale kot operativno orodje. Pri ročnem pristopu je bila ugotovljena večja verjetnost napak, kot so bile uporaba napačne verzije datoteke, neujemanje kod ali podvajanje podatkov, hkrati pa je bil takšen postopek časovno bistveno bolj potraten.

Priprava podatkov

Priprava podatkov je predstavljala sklop postopkov, s katerimi so se surovi podatki spremenili v analitično uporaben nabor. V praksi je šlo za kombinacijo tehničnih korakov (formatiranje, združevanje, kodiranje) ter vsebinskih odločitev (kaj se je štelo kot pravilna meritev, kako so se obravnavali outlierji ter kako se je definirala časovna granularnost). Pri naprednih statističnih analizah je bilo posebej pomembno, da so bili vsi koraki priprave ustrezno dokumentirani in ponovljivi (Wickham, 2014).

Ključni postopki pri pripravi podatkov vključujejo:

- Zajemanje: pridobivanje podatkov iz notranjih in zunanjih virov; v uporabljenem sodobnem okolju je bilo to pogosto avtomatizirano z API-ji.
- Čiščenje: vključevalo je obravnavo manjkajočih vrednosti, podvojenih zapisov, napačnih tipov podatkov in odstopanj; po potrebi sta se izvedli imputacija ali označevanje.
- Transformacija: pomenila je preoblikovanje podatkov, kot so bile normalizacija, različne agregacije, pretvorbe enot, razčlenitev ali združevanje kategorij ter izračun izvedenih spremenljivk.
- Integracija: vključevala je združevanje podatkovnih virov (npr. več držav, več tarif, povezava na referenčne šifrantе); procesi so se pogosto izvajali v ETL/ELT tokovih.
- Preverjanje kakovosti: obsegalo je kontrole točnosti, celovitosti in doslednosti, kot so bile preverjanje mejnih vrednosti, logične kontrole ter primerjava z referenčnimi objavami.

V orodjih BI so se transformacije pogosto izvajale v namenskih komponentah (npr. Power Query v Power BI), kjer se je nastavilo tudi osveževanje podatkov po vnaprej določenem urniku. Za napredne statistične analize je bilo priporočljivo, da so se poleg vizualnih pregledov uporabljale tudi kvantitativne kontrole, kot so bili izračuni deleža manjkajočih vrednosti, opisna statistika po skupinah ter preverjanje porazdelitev in stacionarnosti pri časovnih vrstah).

Orodja za analizo

Za prikaz praktičnega pristopa je bilo uporabljeno orodje Microsoft Power BI, ki je omogočalo povezovanje virov, transformacijo podatkov, modeliranje in vizualizacijo. Power BI je bil primeren za integracijo z Microsoftovim ekosistemom (Excel, SharePoint, Azure) in je omogočal deljenje poročil znotraj organizacije. V širšem kontekstu so se uporabljala tudi druga orodja, ki so imela različne prednosti glede na namen, kot so bili IT-monitoring, podatkovno rudarjenje in napredno modeliranje.

Nabor uporabljenih orodij ki se je največkrat uporabljal:

- Power BI: integracija virov, ETL/Power Query, DAX mere, poročila in nadzorne plošče, deljenje in upravljanje dostopov.
- Grafana: spremljanje v realnem času, močna podpora časovnim vrstam in IT-telemetriji, integracija s Prometheus/InfluxDB/Elastic.
- Tableau: močne vizualizacije in priprava podatkov, uporabno za raziskovalno analitiko in poslovna poročila.
- QlikView/Qlik Sense: asociativni model podatkov, hitro raziskovanje povezav in interaktivnost.
- Zoho Analytics: oblachna analitika, integracije in enostavno poročanje, tudi napovedne funkcije.
- KNIME: procesiranje podatkovnih tokov, avtomatizacija priprave in integracija z metodami strojnega učenja.
- SAS: robustno statistično okolje za napredne analize in regulirane panoge.

Validacija rezultatov

Validacija je zagotavljala, da so rezultati analize temeljili na ustrezno pripravljenih podatkih in da so bile interpretacije skladne s kontekstom. V praksi je validacija vključevala kombinacijo tehničnih in statističnih kontrol. Priporočljive aktivnosti, ki so se izvajale v okviru raziskave, so bile:

- Preverjanje kakovosti podatkov (manjkajoče vrednosti, podvajanja, logične kontrole).
- Preverjanje statistične veljavnosti (predpostavke modelov, ustreznost porazdelitev, robustnost).
- Primerjava z referenčnimi viri (benchmarking) in spremljanje odstopanj po času.
- Analiza občutljivosti, ki je preverjala, kako so se rezultati spremenili ob drugačnih nastavitvah čiščenja ali agregacije.
- Poročanje omejitev, kar je vključevalo zapis predpostavk, opredelitev možnih pristranskosti in vpliva kakovosti podatkov na končne ugotovitve.

Interpretacija, vizualizacija rezultatov in nadzorne plošče

Nadzorne plošče so predstavljale praktičen mehanizem obveščanja, saj so združile ključne metrike, trende in primerjave. Uporabnikom so omogočale, da so z uporabo filtrov in poglobljanja (drill-down) hitro poiskali vzroke odstopanj. V primeru obravnavanih časovnih vrst (npr. cene električne energije) so bili posebej uporabni prikazi trendov, sezonskosti in primerjav med posameznimi državami. V poslovnem okolju je takšna vizualizacija podpirala odločanje o ukrepih, kot so bili optimizacija stroškov, načrtovanje pogodb in oblikovanje različnih scenarijev.

Integracija analitičnih in vizualizacijskih orodij z obstoječimi poslovnimi sistemi

Uspešna uporaba analitike je bila tesno povezana z integracijo v obstoječo informacijsko arhitekturo. Namesto ročnega prenosa datotek (CSV, XLSX) se je v praksi uveljavljalo povezovanje prek baz podatkov in API-vmesnikov. S tem se je doseglo:

- sprotno osveževanje podatkov in zmanjšanje zamikov pri poročanju,
- sledljivost izvora podatkov (data lineage) in večja transparentnost,
- manj ročnega dela ter manj napak zaradi verzij datotek,
- možnost upravljanja dostopov in varnosti podatkov na ravni sistema.

V poslovnih sistemih (ERP, CRM) so bili podatki pogosto razpršeni po več modulih. Zato je bilo pomembno, da se je vzpostavil dogovor o skupnih definicijah (npr. kaj se je štelo kot »gospodinjski odjemalec«, kako so se obravnavali davki ter katere tarife so se vključile) ter da so se transformacije izvajale centralno in nadzorovano.

Zakaj je bil izbran Power BI

Power BI je bil v praksi pogosto izbran zaradi kombinacije funkcionalnosti, stroškovne učinkovitosti in integracije z okoljem Microsoft 365. Pomembne prednosti so bile (Aspin, 2020):

- Integracija z Microsoftovim ekosistemom (Excel, SharePoint, Teams, Azure).
- Hiter razvoj poročil in nadzornih plošč ter široka izbira vizualizacij.
- Možnosti za modeliranje in izračune (DAX) ter pripravo podatkov (Power Query) (Russo & Ferrari, 2022).
- Enostavno deljenje, sodelovanje in upravljanje dostopov.
- Podpora osveževanju in povezovanju prek API vmesnikov.
- Možnost razširitve z naprednimi analitičnimi funkcijami.

Primer uporabe: cene električne energije na kWh v EU, Sloveniji in Hrvaški (2007–2023)

V prispevku je bil predstavljen primer, ki je povezoval zajem podatkov, pripravo, integracijo in vizualizacijo z namenom priprave podatkov za napredne statistične analize. Uporabljen je bil vir Eurostat, pri čemer je primer vključil tako statični pristop (izvoz in lokalna obdelava) kot dinamični pristop (neposredna povezava prek API).

Energija in cena električne energije sta predstavljali pomemben del evropske energetske politike, ki je bila usmerjena v zmanjševanje odvisnosti od fosilnih goriv, povečevanje deleža obnovljivih virov in izboljšanje energetske učinkovitosti (European Commission, 2019).

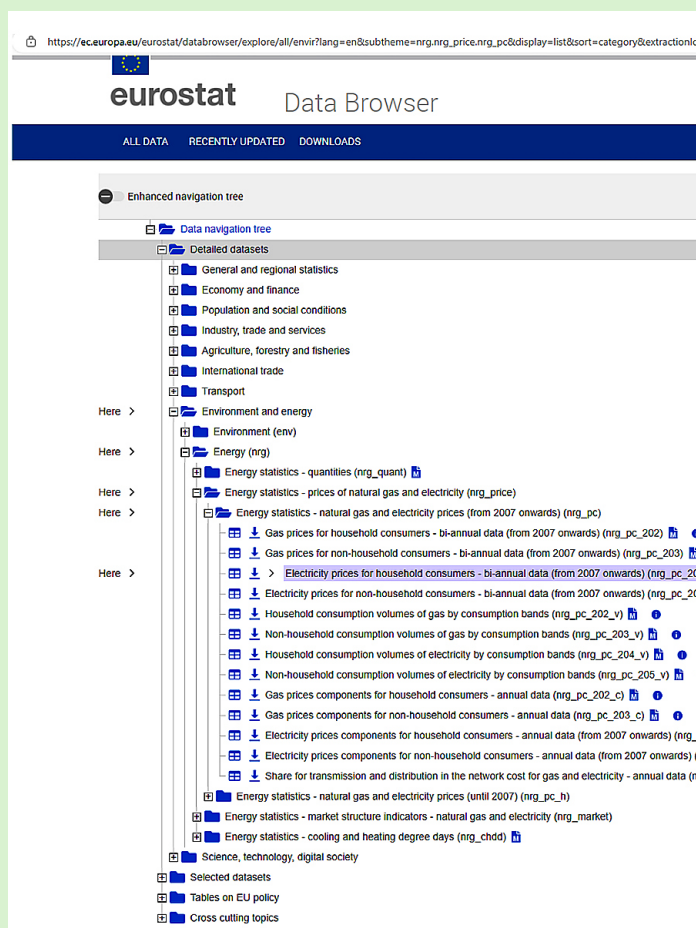
Slovenija je imela raznolik proizvodni miks (hidro, jedrska energija ter obnovljivi viri) in si je prizadevala za nadaljnje povečanje deleža obnovljivih virov.

Priprava podatkov – primeri korakov

Koraki pridobivanja in priprave podatkov so bili zasnovani tako, da so omogočali ponovljiv proces. V praksi je to pomenilo, da so se v orodju zabeležili vsi koraki transformacij, kot so bili filtriranje, preimenovanje, pretvorba tipov, odstranjevanje praznih vrstic in agregacije.

Primer 1/ Korak 1: Iskanje po Eurostat-u

Spletna stran Eurostat (europa.eu) - v prvem koraku je bil izveden zajem podatkov s spletne strani Eurostat, ki predstavlja osrednji statistični portal Evropske unije. Z uporabo navigacijskega drevesa je bil izbran ustrezen tematski sklop s področja energetike, kjer so dostopni podatki o cenah električne energije in zemeljskega plina.



Slika 1: Zaslonska slika, dostop do podatkov o ceni električne energije (Eurostat)

(vir: Eurostat. (brez datuma):

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/envir?lang=en&subtheme=nrg.nrg_price.nrg_pc&display=list&sort=category&extractionId=nrg_pc_204

Na sliki 1 je prikazan del uporabniškega vmesnika spletnega portala Eurostat, kjer je razvidna hierarhična struktura podatkovnih sklopov ter postopek izbire podatkov o cenah električne energije za gospodinjstva.

Primer 2 / Korak 2: Prikaz v tabelarni obliki

V drugem primeru/koraku so bili izbrani podatki prikazani v tabelarični obliki, kar omogoča natančen pregled vrednosti po posameznih državah in časovnih obdobjih. Takšen prikaz je posebej primeren za začetno analizo podatkov, preverjanje popolnosti podatkovnega niza ter identifikacijo morebitnih manjkajočih ali odstopajočih vrednosti.

Electricity prices for household consumers - bi-annual data (from 2007 onwards) (online data code: nrg_pc_204) Settings: Default presentation

Table Line Map

TIME	2018-02	2019-01	2019-02	2020-01	2020-02	2021-01	2021-02	2022-01	2022-02	2023-01
REG										
European Union - 27 countries (from 2020)	0.1329	0.1282	0.1288	0.1269	0.1282	0.1341	0.1515	0.1934	0.2481	0.2335
Euro area (EA11+1999, EA12+2001, EA19+2007, EA19+L...)	0.1330	0.1335	0.1332	0.1332	0.1356	0.1404	0.1577	0.2039	0.2483	0.2407
Belgium	0.1976	0.1948	0.1954	0.1872	0.1758	0.1757	0.2015	0.2622	0.3791	0.3592
Bulgaria	0.0838	0.0831	0.0798	0.0831	0.0818	0.0853	0.0909	0.0911	0.0956	0.0948
Czechia	0.1259	0.1238	0.1255	0.1321	0.1283	0.1284	0.1498	0.1879	0.2877	0.2643
Denmark	0.1116	0.1004	0.1042	0.0951	0.0908	0.1049	0.1405	0.2371	0.3636	0.2976
Germany	0.1378	0.1473	0.1321	0.1438	0.1451	0.1362	0.1396	0.1899	0.2333	0.2973
Estonia	0.1040	0.0982	0.1027	0.0882	0.0953	0.0908	0.1493	0.1598	0.2085	0.1664
Ireland	0.2096	0.2027	0.2138	0.2043	0.2179	0.2069	0.2429	0.2693	0.3823	0.4511
Greece	0.1125	0.1141	0.1189	0.1285	0.1278	0.1305	0.1588	0.2950	0.4556	0.1922
Spain	0.1947	0.1926 (x)	0.1287	0.1178	0.1208	0.1358	0.1878	0.2579	0.2966	0.2843
France	0.1168	0.1148	0.1208	0.1202	0.1202	0.1209	0.1356	0.1866	0.1723	0.1889
Costa Rica	0.1828	0.1828	0.1828	0.1812	0.1817	0.1803	0.1822	0.1860	0.1178	0.1178
Italy	0.1416	0.1432	0.1427	0.1382	0.1331	0.1432	0.1768	0.2671	0.3192	0.3238
Cyprus	0.1745	0.1545	0.1576	0.1497	0.1184	0.1276	0.1451	0.1693	0.2551	0.2312
Latvia	0.1041	0.1136	0.1144	0.0996	0.1005	0.1024	0.1402	0.1779	0.2448	0.2521
Lithuania	0.0771	0.0947	0.0947	0.1111	0.0972	0.1068	0.1122	0.1385	0.2067	0.2402
Luxembourg	0.1382	0.1326	0.1325	0.1465	0.1465	0.1467	0.1468	0.1473	0.1616	0.3812
Hungary	0.0888	0.0882	0.0884	0.0812	0.0794	0.0789	0.0789	0.0746	0.0853	0.0914
Malta	0.1238	0.1214	0.1227	0.1208	0.1224	0.1209	0.1240	0.1221	0.1288	0.1181
Netherlands	0.1212	0.1337	0.1339	0.1379	0.1365	0.1351	0.1493	0.2187	0.3137	0.4406
Austria	0.1205	0.1316	0.1340	0.1358	0.1384	0.1394	0.1448	0.1579	0.2099	0.2491
Poland	0.0839	0.0808	0.0807	0.0826	0.0853	0.0821	0.0882	0.0912	0.1088	0.0918
Portugal	0.1828	0.1181	0.1204	0.1139	0.1138	0.1131	0.1164	0.1688	0.1972	0.2983
Romania	0.0964	0.0983	0.1025	0.1045	0.1048	0.1115	0.1167	0.1779	0.2643	0.3373
Slovenia	0.1125	0.1125	0.1148	0.1063	0.1108	0.1153	0.1185	0.1823	0.1533	0.1614
Slovakia	0.0849	0.0902	0.0904	0.1074	0.1106	0.1057	0.1009	0.1342	0.1515	0.1532
Finland	0.1144	0.1173	0.1201	0.1178	0.1285	0.1288	0.1259	0.1335	0.1886 (x)	0.1793 (x)
Sweden	0.1328 (x)	0.1297 (x)	0.1316 (x)	0.1208	0.1271	0.1348	0.1733	0.1815	0.2489	0.1789
Iceland	0.1152	0.1131	0.1132	0.1061	0.0988	0.1078	0.1095	0.1285	0.1228	0.1288
Liechtenstein	0.1630	0.1718	0.1762	0.1823	0.1791	0.1786	0.1829	0.1898	0.1999	0.3888
Norway	0.1382	0.1368	0.1364	0.0954	0.0927	0.1326	0.1732	0.2085	0.2751	0.3683
United Kingdom	0.1401	0.1458	0.1512	0.1532	-	-	-	-	-	-
Bosnia and Herzegovina	0.0729	0.0729	0.0728	0.0721	0.0746	0.0721	0.0714	0.0733	0.0758	0.0742
Montenegro	0.0829	0.0834	0.0847	0.0811	0.0821	0.0807	0.0803	0.0792	0.0889	0.0798
Moldova	0.0910	0.0936	0.0919	0.1008	0.0993	0.0951	0.0988	0.1047	0.1976	0.1793
North Macedonia	0.0617	0.0664	0.0649	0.0652	0.0706	0.0713	0.0689	0.0695	0.0681	0.0957
Albania	0.0759	0.0767 (x)	0.0778	0.0768 (x)	0.0767 (x)	0.0771 (x)	0.0781 (x)	0.0784	0.0813	0.0842
Serbia	0.0542	0.0541	0.0551	0.0564	0.0563	0.0575	0.0591	0.0589	0.0617	0.0606
Türkiye	0.0658	0.0654	0.0641	0.0605	0.0668	0.0672	0.0637	0.0748	0.0833	0.0759
Ukraine	0.0542	0.0559	0.0496	0.0508	0.0538	0.0494	-	-	-	-
Kosovo*	0.0579	0.0537	0.0528	0.0525	0.0525	0.0522	0.0535 (x)	0.0555 (x)	0.0583	0.0603
Georgia	0.0628	0.0606	0.0524	0.0562	0.0482	0.0535	0.0559	-	0.0716	0.0718

Slika 2: Tabelarični prikaz cen električne energije v EU v obdobju od 2007 - 2023

(vir: Eurostat. (brez datuma):

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/envir?lang=en&subtheme=nrg_nrg_price.nrg_pc&display=list&sort=category&extractionId=nrg_pc_204

Na sliki 2 je prikazan tabelarični prikaz cen električne energije za gospodinjstve odjemalce, razvrščen po državah članicah Evropske unije in posameznih časovnih obdobjih, kot je omogočeno v podatkovnem brskalniku Eurostat.

Primer 3 / Korak 3: Prikaz v okolje MS Excel po prenosu datoteke

V primeru/tretjem koraku so bili izbrani podatki izvoženi iz portala Eurostat in odprti v okolju MS Excel, kar je omogočilo nadaljnjo preglednost in pripravo podatkov za analizo.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'nrg_pc_204_page_spreadsheet'. The data is organized in columns for years (2018-52, 2019-51, 2020-51, 2020-52, 2021-51, 2021-52, 2022-51, 2022-52, 2023-51) and rows for different countries and regions. The data includes electricity prices for household consumers, with specific details like 'Data extracted on 31/03/2024 15:20:28 from [ESTAT]' and 'Last updated: 25/03/2024 23:00'. The table lists countries such as European Union, Euro area, Belgium, Bulgaria, Czechia, Denmark, Germany, Estonia, Ireland, Greece, Spain, France, Croatia, Italy, Cyprus, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Hungary, Malta, Netherlands, Austria, Portugal, Romania, Slovenia, Slovakia, Finland, Sweden, Iceland, Liechtenstein, Norway, United Kingdom, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, Moldova, North Macedonia, Albania, Serbia, Turkey, Ukraine, Kosovo, and Georgia. Each row contains numerical values representing electricity prices for the specified years.

Slika 3: Prikaz podatkov v MS Excel po izvozu iz Eurostat

(vir: Lasten)

V tretjem primeru/koraku so bili izbrani podatki iz spletnega portala Eurostat izvoženi in preneseni v okolje MS Excel. Takšen način dela omogoča nadaljnjo obdelavo podatkov, njihovo urejanje ter pripravo za naprednejše analitične postopke in nadaljnjo uporabo v orodjih za poslovno analitiko.

Primer 4 / Korak 4: Povezava preko vmesnika API do podatkov na Eurostat-u

API (Application Programming Interface) je bil vmesnik, ki je omogočal komunikacijo med aplikacijami. V primeru Eurostata je API omogočal programatičen dostop do statističnih podatkov, kar je bilo posebej uporabno pri avtomatizaciji prenosa, osveževanja in vključevanja podatkov v analitične rešitve. Z API-pristopom se je proces premaknil od ročnega prenosa datotek k nadzorovanemu in ponovljivemu pretoku podatkov, kar je podpiralo analize v realnem času. Opis in razlaga API za statistične podatke Eurostata sta bila dosegljiva na spletni strani Eurostata (Eurostat API 2025)

European Commission | eurostat

European Commission > ... > API - Getting started

API - Getting started with statistics API

Expand all Collapse all

- > Data Browser online help
- > API for data access
 - > API - Introduction - english
 - > API - Getting started
 - > **API - Getting started with statistics API**
 - > API - Getting started with SDMX3.0 API
 - > API - Getting started with SDMX2.1 API
 - > API - Getting started with catalogue API
 - > API - Getting started for DS-prefixed datasets from Comext database
 - > API - Detailed guidelines
 - > API - Migrating from older APIs or tools
 - > API - Frequently asked questions
- > Aide en ligne du Data Browser
- > Data Browser Onlinehelp

Introduction

Statistics API is dedicated to support online visualisation built on Eurostat data thanks to the JSON-stat Toolkit

Pre-requisite
It is strongly recommended to read through the [introduction of the JSON-stat toolkit by its author](#)

JSON-stat.org describe the format that is a simple lightweight JSON dissemination format best suited for data visualisation, mobile apps or open data initiatives.
It is based on a cube model that arises from the evidence that the most common form of data dissemination is the tabular form.
In this cube model, datasets are organised in dimensions. Dimensions are organised in categories.

● The particularity of this format is that it intend to provide ready-to-use content for visualisations **from a single API call**

JSON-stat.com describe the toolkit(s) to take full advantages of the JSON-stat format.
For further usage details of the toolkit, please consult the README of the jsonstat-toolkit

The structure of the REST request

The structure to build the REST request is a URL: `{host_url}/{service}/{version}/{response_type}/{datasetCode}?{format}&{lang}&{filters}`

Fixed part | **Dynamic part**

`https://ec.europa.eu/eurostat/api/dissemination/statistics/1.0/data/nama_10_gdp?format=JSON&lang=EN&time=2019`

Host_URL | service | version | datasetCode | Format parameter | Language parameter | filters (optional)

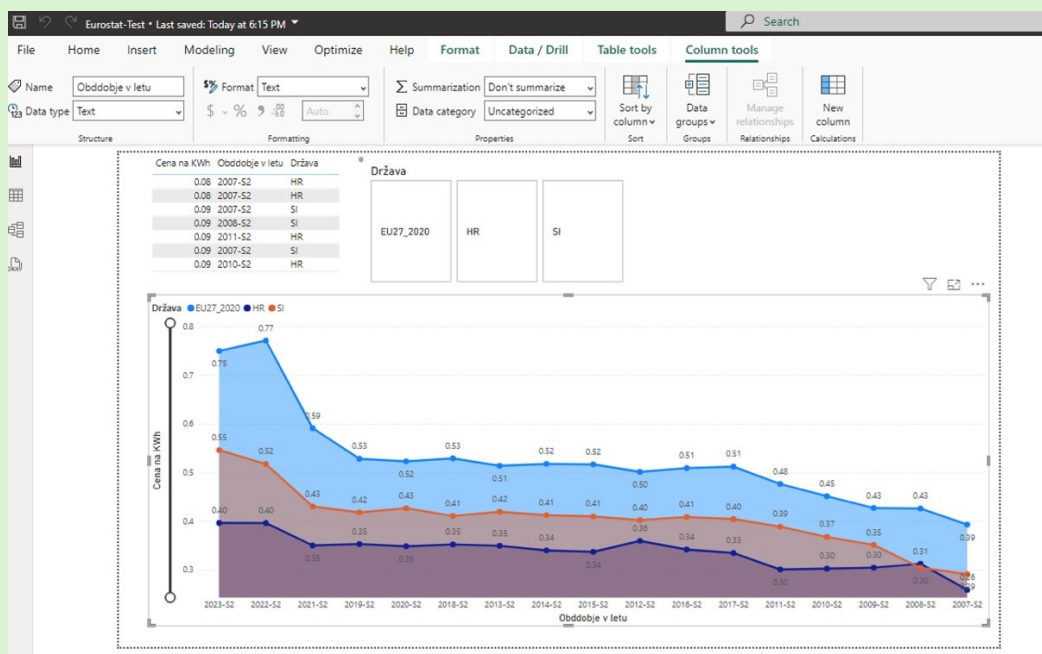
Slika 4: Zaslonska slika

(vir: Eurostat. (2025) API: <https://wikis.ec.europa.eu/display/EUROSTATHELP/API+-+Getting+started+with+statistics+API>, (2025)

Na sliki 4 je prikazan del dokumentacije Eurostat API, kjer je predstavljena struktura REST-poizvedbe za dostop do statističnih podatkov. Razvidni so osnovni elementi URL-naslova, vključno z naslovom strežnika, oznako podatkovnega niza, formatom izpisa ter dodatnimi parametri, ki omogočajo prilagoditev poizvedbe glede na jezik, časovno obdobje in druge dimenzije.

Izgled uporabe Microsoft Power BI orodja za pripravo nadzorne plošče

V prispevku je bil predstavljen primer uporabe orodja Power BI in prikaz podatkov oziroma virov na nadzorni plošči, ki so bili dosegljivi preko spleta. Slikovno gradivo je prikazovalo del zaslonske slike znotraj orodja Power BI ter spletni dostop do nadzorne plošče, dostopne na Power BI servisu.



Slika 5: Primer dela zaslonske slike znotraj orodja Power BI
(vir: Lasten)

Na sliki 5 je prikazan del uporabniškega vmesnika znotraj orodja Microsoft Power BI, kjer so podatki o cenah električne energije vizualno predstavljeni na nadzorni plošči. Razviden je grafični prikaz časovnih trendov ter uporaba filtrov za izbiro posameznih držav, kar omogoča interaktivno analizo podatkov tako v namizni različici orodja Power BI kot tudi prek spletnega dostopa na storitvi Power BI Service.



Slika 6: Primer spletnega dostopa do nadzorne plošče, izdelane z orodjem Power BI in objavljene na storitvi Power BI Service
(vir: Lasten)

Na sliki 6 je prikazan prikaz nadzorne plošče v spletnem brskalniku, kjer so vizualizirani podatki o cenah električne energije. Razvidna je uporaba interaktivnih grafov in filtrov, ki omogočajo dinamično prilagajanje prikaza podatkov glede na izbrane države in časovna obdobja, kar podpira pregledno in učinkovito analizo podatkov v realnem času.

Zaključek

Orodja za poslovno analitiko in obveščanje so predstavljala pomemben del sodobnega analitičnega procesa, ker so podpirala celoten življenjski cikel podatkov: od zajema do interpretacije. Na zastavljeno raziskovalno vprašanje je bilo mogoče odgovoriti, da so takšna orodja izboljšala pripravo podatkov predvsem z avtomatizacijo zajema (API), standardizacijo transformacij (ETL) in zgodnjim odkrivanjem napak prek vizualnih kontrol, kar je neposredno povečevalo zanesljivost statističnih rezultatov in pospešilo odločanje.

Avtomatiziran zajem podatkov prek API-vmesnikov je zmanjševal potrebo po ročnem delu, zmanjševal je verjetnost napak in omogočal ažurno osveževanje uvidov. Hkrati so standardizirani postopki čiščenja in transformacije povečevali ponovljivost analiz, kar je bilo posebej pomembno pri naprednih statističnih modelih.

Power BI se je v praksi izkazal kot učinkovita platforma, saj je združeval integracijo virov, pripravo podatkov, modeliranje in vizualizacijo. Ko je bila rešitev ustrezno upravljana (definicije KPI, nadzor kakovosti, varnost in pravila osveževanja), je omogočala organizacijam prehod od reaktivnega poročanja k proaktivnemu odločanju na podlagi podatkov.

Omejitev prispevka je bila, da je bil primer osredotočen na en javno dostopen vir in opisni prikaz postopkov. Nadaljnje delo bi lahko vključevalo kvantitativno ovrednotenje vpliva posameznih korakov priprave (npr. različne metode imputacije) na rezultate izbranih statističnih modelov ter razširitev na več virov in organizacijske podatkovne nize.

Viri, literatura in opombe:

18. Aspin, A. (2020). Pro Power BI Desktop: Self-Service Analytics and Data Visualization for the Power User. Apress.
19. Eurostat. (brez datuma). Eurostat – Statistics. Pridobljeno 10. 3. 2025 iz https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg_pc_204/default/table?lang=en&category=nrg.nrg_price.nrg_pc
20. Eurostat. (2025). API - Getting started with statistics API. Pridobljeno 10.3.2025 iz <https://wikis.ec.europa.eu/display/EUROSTATHELP/API+-+Getting+started+with+statistics+API>
21. European Commission. (2019). European Green Deal. Pridobljeno 12. 3. 2025 iz https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2025/european-green-deal_en
22. Few, S. (2013). Information Dashboard Design: Displaying Data for At-a-Glance Monitoring (2nd ed.). Analytics Press.
23. Kimball, R., & Ross, M. (2013). The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling (3rd ed.). Wiley.
24. Microsoft. (brez datuma). Power BI documentation. Pridobljeno 10. 3. 2025 iz <https://docs.microsoft.com/power-bi>
25. Powell, B., & Deckler, G. (2022). Mastering Microsoft Power BI: Expert techniques for effective data analytics and business intelligence. Packt Publishing.
26. Russo, M., & Ferrari, A. (2022). The Definitive Guide to DAX: Business Intelligence with Microsoft Excel, SQL Server Analysis Services, and Power BI. Microsoft Press.
27. Vlada Republike Slovenije, (2022). Energetska bilanca Republike Slovenije za leto 2022. Pridobljeno 10. 3. 2025 iz https://www.energetika-portal.si/fileadmin/dokumenti/publikacije/energetska_bilanca/ebrs_2022.pdf
28. Wickham, H. (2014). Tidy data. Journal of Statistical Software, 59(10), 1–23. <https://doi.org/10.18637/jss.v059.i10>

Kratice:

- API – Application Programming Interface (programski vmesnik za aplikacije): vmesnik, ki omogoča komunikacijo med aplikacijami; omogoča avtomatiziran dostop do podatkov.
- BI – Business Intelligence (poslovna inteligenca): tehnologije, aplikacije in prakse za zbiranje, integracijo, analizo in predstavitev poslovnih informacij.
- CRM – Customer Relationship Management (upravljanje odnosov s strankami): sistem za upravljanje interakcij s strankami in potencialnimi strankami.
- CSV – Comma-Separated Values (vrednosti ločene z vejico): datotečni format za shranjevanje tabelarnih podatkov v tekstovni obliki.
- DAX – Data Analysis Expressions (izrazi za analizo podatkov): jezik formul v Power BI, Power Pivot in Analysis Services za izračune in analize.
- ELT – Extract – Load – Transform (izvoz – nalaganje – preoblikovanje): pristop, kjer se podatki najprej naložijo v ciljni sistem, nato pa preoblikujejo.
- ERP – Enterprise Resource Planning (načrtovanje virov podjetja): integrirani informacijski sistem za upravljanje poslovnih procesov (finance, proizvodnja, logistika itd.).
- ETL – Extract – Transform – Load (izvoz – preoblikovanje – nalaganje): proces zajema podatkov iz virov, njihove transformacije in nalaganja v ciljni sistem (npr. podatkovno skladišče).
- EU – European Union (Evropska unija): politična in ekonomska unija 27 evropskih držav.
- HR – Hrvatska (Hrvaška): oznaka za Hrvaško.

- IT – Information Technology (informacijska tehnologija): uporaba računalnikov in telekomunikacij za shranjevanje, prenos in obdelavo podatkov.
- KPI – Key Performance Indicator (ključni kazalnik uspešnosti): merljiva vrednost, ki kaže, kako učinkovito organizacija dosega ključne poslovne cilje.
- kWh – Kilowatt-hour (kilovatna ura): enota za merjenje električne energije.
- MS – Microsoft: ameriško tehnološko podjetje (proizvajalec Officea, Windowsa, Power BI itd.).
- SLO – Slovenia (Slovenija): oznaka za Slovenijo.
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije: nacionalni statistični urad Slovenije.

TANJA NOVAKOV

Povzetek: O velikanu ne le slovenske, ampak tudi evropske arhitekture, Jožetu Plečniku, je veliko znanega, ko gre za njegova dela v Ljubljani, na Dunaju ali v Pragi. Na ozemlju današnje Republike Srbije obstajajo realizirana dela Plečnika, pa tudi ohranjeni projekti neuresničenih del. Namen pa je bil popisati vse njegove projekte na ozemlju današnje Republike Srbije, da bi dobili jasnejšo sliko o njegovih delih in videli možnosti za boljšo prepoznavnost na področju turizma. Z uporabo deskriptivne raziskovalne metode je bilo s pregledom strokovne literature analizirano, ali je Plečnikovo delo prepoznavno v Republiki Srbiji, še posebej pa v turizmu. Ugotovitve so pokazale da je boljša prepoznavnost Plečnikovih del v Srbiji mogoča skozi turizem.

Ključne besede: Plečnik V Srbiji, kulturna dediščina, tematski turizem, Plečnik v turizmu

PLEČNIKOVA DELA V SRBIJI KOT DEL KULTURNE DEDIŠČINE IN TURIZMA

Uvod

Skozi stoletja so se spreminjale meje in imena mnogih držav. V določenem obdobju so nekateri narodi živeli skupaj, kasneje pa so se osamosvojili in ustanovili svoje neodvisne države. Srbi in Slovenci imajo takšno zgodovino. Jože Plečnik, danes veliko ime v svetu arhitekture, je živel in ustvarjal v tej skupni državi. Za seboj je pustil projekte, nekateri so bili večinoma uresničeni, nekateri pa ne.

Najbolj znan projekt, narejen po Plečnikovi zamisli v Srbiji je cerkev sv. Antona Padovanskega. V Katalogu kulturnih dobrin pri Informacijskem sistemu kulturnih dobrin Republike Srbije (b.d.), je navedeno, da je Vlada Republike Srbije cerkev sv. Antona Padovanskega v Beogradu, leta 2010, razglasila za nepremično kulturno dobrino, ki je zavarovana kot kulturni spomenik. V opisu je za omenjeno cerkev zapisano, da je *“unikatno in izvirno delo slovenskega arhitekta Plečnika”*. Četudi, iz istega opisa, preberemo, da *“po ideji predstavlja vrnitev k prauzorom in izvoru krščanstva”*, v kateri bi vpliv dveh vrst arhitekture, namreč zgodnjehodnokrščanske in bizantinske, združen z *“estetskim učinkom moderne”*, bi zagotovo navadnega človeka, ki ni versko usmerjen, privabili k obisku. Tu je mogoče opaziti, da se poleg kulturne vrednosti stavbe, lahko obravnava tudi in njena turistična, saj Radović in Vujko (2025) menita, da je treba verske objekte obravnavati v širšem kontekstu, še posebej tiste, ki imajo *“kulturni zgodovinski, duhovni in arhitekturni pomen”*.

Hrausky et al. (1998) navajajo, da je v omenjenom mestu Plečnik sodeloval pri okrasitvi hišne kapelle Usmiljenik. Svojo trditev podkrepijo z objavljenim projektom okrasitve kapele. Nato prilagajo Plečnikov projekt za ureditev stranskega oltarja in obhajilne mize za cerkev sv. Petra v Beogradu. Pri preverjanju podatkov v Katalogu kulturnih dobrin, pri Informacijskem sistemu kulturnih dobrin Republike Srbije (b.d.) se je ugotovilo, da nobenega od omenjenih objektov ni na seznamu in nista zaščiteni kot kulturni dobrini. In še naprej nam širijo obzorja s tem, da je Plečnik sodeloval pri okrasitvi oltarja druge cerkve, ki se nahaja zunaj današnje prestolnice Srbije. Avtorji navajajo, da je Plečnik, leta 1952, izvedel projekt obnove oltarja župnijske cerkve sv. Nikolaja v Ruskem Krsturu. V informacijskem sistemu kulturnih dobrin Republike Srbije (b. d.) je zapisano, da je ta cerkev od leta 1969 zaščiten in uvrščena med nepremične kulturne dobrine velikega pomena. Čeprav je v opisu tudi navedena notranjost cerkev, Plečnikovo delo ni omenjeno.

Cilj prispevka je ugotoviti, ali obstajajo še kakšni drugi realizirani projekti s podpisom Plečnika kot avtorja in če obstajajo, ali so del kulturne dediščine in, morda prepoznana kot turistična vrednost. Z raziskavo strokovne literature želimo ugotoviti, za kakšne objekte gre, ali so morda pored verskega in javnega pomena.

Na podlagi predstavljenih dejstev se postavlja raziskovalno vprašanje: ali so vsa Plečnikova dela, ki so v Srbiji, prepoznana kot del kulturne dediščine ter kako jih je mogoče obravnavati v kontekstu turizma.

Projekti Jožeta Plečnika v Srbiji

V letu 2017 je minilo 145 let od rojstva Jožeta Plečnika in hrkati 60 let od njegove smrti. Plečniku v čast so v Beogradu odprli razstavo: »Jože Plečnik, arhitekt, Ljubljana—Praga—Beograd«. Razstava je bila priložnost za boljše spoznavanje dela slavnega arhitekta (Anžin in B., 2017). Ob analizi razpoložljive literature pridemo do spoznanja, da lahko Plečnikova dela v Srbiji delimo na tista, ki so bila realizirana, tista, ki so ostala na papirju, ker niso bila zgrajena ali niso prestala natečaja, pa tudi na idejne rešitve, za katere ni gotovo, ali je delo po Plečnikovi zamisli sploh kdaj nastalo, in če je nastalo, ali je bilo ohranjeno in če je, v kakšnem stanju je danes.

Realizirani projekti Jožeta Plečnika

Realizirani projekti Jožeta Plečnika so:

- Cerkev sv. Antona Padovanskega v Beogradu (Krečič, 2013; Prelovšek, 2020),
- Hišna kapela Usmiljenik v Beogradu (Stamenković, 2018; Hrausky et al., 1998),
- Cerkev sv. Petra v Beogradu- stranski oltar in obhajilna miza (Hrausky et al., 1998),
- Župnijska cerkev sv. Nikolaja v Ruskem Krsturu- oltar (Hrausky et al., 1998).

Plečnikov najbolj impresiven projekt v Srbiji je cerkev v Beogradu, župnijska cerkev sv. Antona Padovanskega, zgrajena za potrebe frančiškanskega reda. Gradnja cerkve se je začela 1929 (Katalog kulturnih dobrin, b.d.). Prelovšek (2020) navaja, da je leta 1931 Plečnik bival v Beogradu in si ob tej priložnosti ogledal dela pri izgradnji cerkve po njegovem projektu. Leta 1932 je bila stavba navzven dokončana, vendar njena oprema še danes ni dokončana, kot si je zamislil Plečnik (Krečič, 2013). Meni tudi, da je treba cerkev dokončati, saj jo je zasnoval Plečnik in svetuje, da če ni projekta v Beogradu, iskati ga je treba v Ljubljani v Arhitekturnem muzejuⁱ.

Ob uporabi podatkov drugih avtorjev, Stamenković (2018) navaja, da je Plečnik delal tudi pri okrasitvi kapele, ki so jo usmiljenke želele preurediti za svoje potrebe. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so kapelo prenovili in Hrausky et. al. (1998) trdijo, da sta od Plečnikovega dela ostala le še svečnik in tabernakelj.

Njegovo ime se v literaturi omenja tudi v zvezi z nekdanjo cerkvijo, danes župnijo sv. Petra v Beogradu, za oltarne dele kot so obhajilna miza in stranski oltar. Hrausky et. al. (1998) navajajo, da je leta 1978 v cerkvi ni bilo obhajilne mize. Ostaja podatek, da je v cerkvi miza, ki jo je izdelal Plečnik za stranski oltar.

Poleg projektov, ki so večinoma povezani z beograjsko občino, je Plečnik delno odgovoren za notranjo opremo župnijske cerkve sv. Nikolaja v Ruskem Krsturu, kraju, ki leži 150 km severozahodno od glavnega mesta Srbije. V Informacijskem sistemu nepremičnih kulturnih dobrin Republike Srbije (b. d.) je navedena cerkev vpisana v register kot nepremična kulturna dobrina velikega pomena in je navedba pod imenom: Rusinska grkokatoliška cerkev prenosa relikvij svetega Nikolaja v Ruskem Krsturu. V opisu ni podatka, ki bi ga lahko potrdil, da so nekateri predmeti, ki so še danes v cerkvi, izdelani po projektu Jožeta Plečnika. Hrausky et al. (1998) sploh prilagajajo osnutek iz leta 1950 in navajajo, da je projekt za oltar naročil župnik Joachim Segedi, ki je želel obnoviti oltar v cerkvi in je po priporočilu stupil v stik z arhitektom Plečnikom. V oltarju cerkve so še ohranjeni predmeti izdelani po načrtu arhitekta, in sicer križ, sedmerokraki svečnik in stoječe svetilke (Slika 1).



Slika 1: Stoječe svetilke v oltarju rusinske grkokatoliške cerkve Prenosa relikvij sv. Nikolaja v Ruskem Krsturuⁱⁱ

Nerealizirani projekti Jožeta Plečnika

Nerealizirani projekti Jožeta Plečnika so:

- Projekti za gradnjo rimskokatoliške cerkve Presvetega Srca Jezusovega v Obrenovcu (Stamenković, 2018),
- Projekat za stavbo Generalštaba v Beogradu (Stamenković, 2018).

Projekat rimskokatoliške cerkve Presvetega Srca Jezusovega v Obrenovcu iz leta 1934. Stamenković (2018) navaja, da cerkev ni zgrajena. Spodaj, isti avtor navaja, da je bilo njegovo ime, leta 1953, uvrščeno na natečaj za javno stavbo u Beogradu. Takrat je oddal svoj projekt za stavbo Generalštaba. Plečnik ni zmagal, ampak so se projekti, ki jih je naredil za to stavbo ohranili.

Plečnikov projekt, za katerega pa ni dovolj podatkov, ali je bil realiziran/nerealiziran

V arhivu beograjske nadškofije pod kat. št. 267/1929 je Plečnikova idejna rešitev spovedaonice za beograjsko katoliško cerkev Kristusa Kralja, ki jo je zasnoval Plečnik (Stamenković, 2018). V katalogu razstave za sakralne objekte v Beogradu, kjer so bili uporabljeni viri iz Zgodovinskega arhiva Beograda (Borovnjak, 2013, 54), pri opisu omenjene cerkve ni navedenih nobenih podatkov v zvezi s spovednico. V svoji zgodovini je bila ta cerkev župnijska stolnica. Danes je najstarejša in glavna župnija v Beogradu (Beogradska nadbiskupija, 2016).

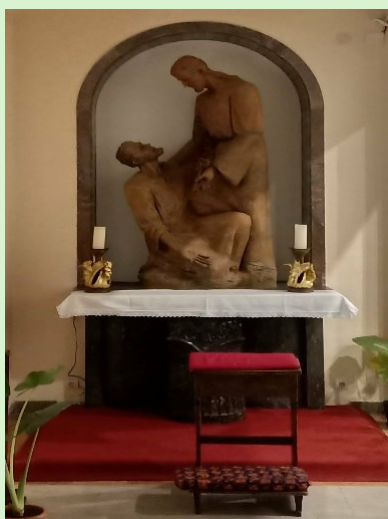
Metodologija

V prizadevanju za boljše raziskovanje Plečnikovega dela v Srbiji je uporabljena deskriptivna metoda s kvalitativnim pristopom, da bi pridobili čim več znanja o njegovih projektih. Hrausky et al. (1998) navajajo Plečnikove dokončane projekte, medtem ko Stamenković (2018) pa pravi, da obstajajo tudi podatki o njegovih nedokončanih projektih, kot sta stavba Generalštaba v Beogradu in rimskokatoliška cerkev Presvetega Srca Jezusovega v Obrenovcu, idejna rešitev tudi za spovednico v župniji Kristusa Kralja beograjske nadškofije.

S pregledom strokovne literature in razvrščanjem projektov na dokončane in nedokončane se je analiza nadaljevala z raziskovanjem, v kolikšni meri so realizirani Plečnikovi projekti dostopni javnosti pod njegovim imenom in jih je mogoče turistično valorizirati kot del kulturne dediščine. Z izbranim metodološkim pristopom se ugotovilo, da obstaja podlaga za poglobljeno analizo tematike, ker v prispevku ni bila uporabljena empirična raziskava, ki bi nam skozi intervjuje z zaposlenimi v institucijah, ki skrbijo za v članku omejene sakralne objekte, lahko predstavila boljšo sliko o varovanju samih objektov in spoznanju, da je bil Plečnik sam, v določenem obdobju, vpet v interier. Kljub temu nam metodološki pristop v tem delu daje celovito sliko Plečnikovih del v Srbiji in vsekakor predstavlja ustrezno podlago za nadaljnje raziskovanje in pisanje o tem.

Plečnikova dela v Srbiji kot del kulturne dediščine in turizma

Ob ugotovitvi, da nekateri objekti, ki jih je Plečnik zasnoval, niso bili realizirani, je zaradi boljšega razumevanja tematike je natančno navedeno, kateri so bili, saj je za analizo dela in pogled na to, kar je bilo narejeno in ohranjeno do danes, to mogoče videti le kot del kulturne dediščine. Tovrstna analiza ne zmanjšuje Plečnikova dela, saj njegovih neuresničenih projektov ni mogoče videti s prostim očesom, na mestu, kjer bi morali biti, lahko pa jih oživimo s prepoznavnostjo v turizmu. Kulturno dediščino lahko uporabljamo tudi v turizmu, vendar toliko, kolikor dopuščajo institucije, ki se z njenim ohranjanjem in varovanjem ukvarjajo. Neposredne povezave med kulturno dediščino in turizmom ni (Krivošejev, 2014). Zaradi natančne interpretacije, v tem primeru Plečnikovih realiziranih in nerealiziranih projektov na današnjih srbskih tleh, objavljena dokumentacija je glavni vir za uporabo teh podatkov za potrebe kulturnega turizma, predvsem v arhitekturnem in verskem. Radović in Vujko (2025, 32) menita, da če je sakralni objekt prepoznan kot turistična dobrina, se opozori na njegov obstoj in da lahko turist najde navdih za obisk takega objekta ne le v njegovi zunanosti (cerkev, zgrajena v določenem arhitekturnem slogu), temveč tudi v njegovi notranjosti (skulptura ali freska iz določenega obdobja). Vzemimo za primer njegov projekt za oltarno mizo za stranski oltar v cerkvi sv. Petra v Beogradu (Slika 2). Tukaj so potrebni dodatni podatki, da smo lahko prepričani, da je bila ta miza za stranski oltar izdelana po Plečnikovem projektu. Plošča z letnico izgradnje in podatki o tem, kdo je izdelal mizo po načrtih slavnega arhitekta, bi lahko pripomogla k temu, da bi bila cerkev na prihodnjem turističnem zemljevidu v čast Plečniku.



Slika 2: Stranski oltar v cerkvi sv. Petra v Beograduⁱⁱⁱ

Ohranjene predmete, izdelane po Plečnikovem načrtu (primer: predmeti iz kapele Usmiljenik) je mogoče prenesti v drug sakralni objekt, povezan s Plečnikom in jih predstaviti, če kapela ni odprta za javnost.

Vsekakor pa bi bilo zaželeno te podatke obdelati in predstaviti v obliki strokovne dokumentacije, povezane s Plečnikovim delom v Srbiji, zato je treba podrobneje raziskati, ali je bila spovednica zgrajena po Plečnikovi idejni rešitvi v verskem objektu, ki je bil takrat cerkev Kristusa Kralja, danes pa osrednja župnija Beograda in Beograjske nadškofije. Če bo spovednica po Plečnikovem projektu obstajala, je možnost, da je označimo na bodočem turističnem zemljevidu, iz katerega bi lahko nastal tematski voden ogled z imenom: »Plečnik V Beogradu«.

Poleg pisanja strokovne literature o Plečniku v Srbiji, neuresničene projekte lahko predstavimo v obliki razstave, kot je bila narejena leta 2017, ali s predavanjem strokovnjaka z Zavoda za zaščito kulturnih spomenikov mesta Beograd. Uporaba teh podatkov je možna za potrebe turističnega trga v obliki brošure, ki bo vsem, ki jih zanima Plečnikovo delo, veliko bolj dostopna kot strokovna literatura.

Zaželeno bi bilo, da bi podatke o Rusinški grkokatoliški cerkvi prenosa relikvij sv. Nikolaja v Ruskem Krsturju dopolnili z ustreznimi podatki o Plečnikovem projektu, ki se nanaša na notranjost cerkve, natančneje oltarja. V tem primeru je to Pokrajinski zavod za varstvo kulturnih spomenikov Petrovaradin, ki je pristojen za omenjeni objekt (Informacioni sistem nepokretnih kulturnih dobara Republike Srbije (b.d.).

Zaključek

Kot del kulturne dediščine sta ohranjeni dve cerkvi in to so: cerkev sv. Antona Padovanskega v Beogradu, ki stremlji k boljši prihodnosti, da bo dokončana do konca kot si jo je Plečnik zamislil in Rusinska grkokatoliška cerkev prenosa relikvij sv. Nikolaja v Ruskem Krsturju, o kateri je treba nadaljevati raziskave, da bi v opis registra vpisali podatke o oltarju. Na ta način se dopolnjujejo podatki o Plečnikovem delu v Srbiji in je to zgodbo mogoče turistično valorizovati. Za hišno kapelo Usmiljenik je bilo po raziskavah ugotovljeno, da so nekatera dela, ki so narejena po Plečnikovem projektu ohranjena. Na podlagi preverjene dokumentacije, potrebno je ugotoviti ali so to njegova dela in če so, jih vpisati na seznam premičnih kulturnih dobrin. V župniji sv. Petra treba ugotoviti tudi, ali je Plečnikovo delo, ki je omenjeno v literaturi še ohranjeno. Iz vsega navedenega izhaja, da mora stroka, ki se ukvarja z varstvom kulturnih spomenikov v primeru Plečnikovih del v Srbiji, začeti z obsežno raziskavo in dokumentacijo dopolniti s točnimi podatki. Nasprotno, če se ne bo nič naredilo in bo stanje ostalo enako kot je danes, tvegamo izgubo vsega, kar je bilo narejeno po Plečnikovem projektu, in to bi bila neizmerna škoda za kulturno dediščino Srbije, pa tudi Slovenije. Njegova dela v Srbiji lahko štejemo za Plečnikova dela zunaj slovenskih meja.

Na podlagi vseh raziskanih podatkov, ki so bili na voljo med analizo in pisanjem članka, zaključujemo, da je cerkev sv. Antona Padovanskega edina, ki je uvrščena med Plečnikovo delo in priznana kot del kulturne dediščine v Srbiji in jo je mogoče obravnati v kontekstu turizma. To ne pomeni, da preostalih Plečnikovih popisanih del, ne moremo prepoznati kot del kulturne dediščine, vendar treba delati na tem, da ona postanejo prepoznana kot njegova.

Lažji dostop do Plečnikovih projektov bi tukaj zelo pomagal in on je mogoč z digitalizacijo, z opombo, kateri projekti so bili izvedeni in kateri ne v Srbiji. Digitalizirani projekti bi morali biti na voljo v Srbiji, Sloveniji in na splošno po celi Evropi. Z uradno potrjenim seznamom Plečnikovih del, Srbija dobija možnost da bode povezana z evropskim Plečnikovim korpusom i poleg Beograda legitimira Ruski Krstur kot kulturno točko. Na ta način se odpira prostor za mednarodno sodelovanje med Srbijo, Slovenijo in Evropsko unijo prek kulturnih projektov z več področij: arhitekture, turizma, religije, ...

Če so delo prepoznana kot del kulturne dediščine, na podlagi Turistične organizacije Srbije lahko oblikujemo turistično brošuro, povezano s Plečnikovimi deli, tako da bodo prepoznavna širši javnosti. Vsako njegovo delo, ki je ugledalo luč sveta, se lahko uporabi v turistične namene v sodelovanju s kulturnim in predvsem verskimi ustanovami. Turistična organizacija Beograda dobija možnost, da lahko izda svojo turistično brošuro posvečeno Plečniku.

Z relevantnimi podatki širimo obzorja mnogim in tako izobražujemo turistične delavce, še posebej turistične vodnike, ki v neposrednem stiku z domačimi in tujimi gosti posredujejo pomembno informacijo, in sicer, da Plečnik v Srbiji ni povezan le z enim verskim objektom, temveč z več različnimi. Plečnik je ime, ki ne sme iti v pozabo in mora biti znano kot si zasluži.

Viri, literatura in opombe:

1. Beogradska nadbiskupija. (2016). »Krist Kralj«.
2. Borovnjak, Đ. (2013). Verski objekti Beograda projekti i ostvarenja u dokumentima Istorijaskog arhiva Beograda, 54. Katalog izložbe. Istorijaski arhiv Beograda.
3. Hrausky, A., Koželj, J. in Prelovšek, D. (1998). Plečnik v tujini: vodnik po arhitekturi. Dessa.
4. Informacioni sistem nepokretnih kulturnih dobara Republike Srbije (n. d.). Rusinsko grko-katolička crkva Prenosjenja moštiju Sv. Nikolaja u Ruskom Krsturu.
5. Katalog kulturnih dobara (n.d.). Crkva Sv. Antuna Padovanskog. Zavod za zaštitu spomenika kulture grada Beograda.
6. Krečič, P. (2013). Crkva Sv. Antuna Padovanskog u Beogradu- ocena zaštite spomenika i smernice obnove, 195-210. Nasleđe.
7. Krivošejev, V. (2014). »Upravljanje baštinom i održivi turizam«. Narodni muzej Valjevo in Artis Centar.
8. K.T. in Anžin, B. (18. December, 2017). Plečnikov pečat v Srbiji v katerem je združil najlepše z vzhoda in zahoda. MMC RTV SLO.
9. Prelovšek, D. (2020). Plečnikova cerkev sv. Antona Padovanskog v Beogradu. Acta historiae artis Slovenica 25(1).
10. Radović, N. in Vujko, A. (2025). »Kulturna baština i turizam«. Univerzitet Singidunum.
11. Stamenković, A. (2018). Doprinos Jožeta Plečnika arhitekturi Beograda, 93-112. Slovenika.

Primer opombe:

ⁱ Danes je to Muzej za arhitekturo in oblikovanje. Več na naslednjoj povezavi: <https://mao.si/o-nas/>

ⁱⁱ Avtor fotografije je protojerej stavrofor p. Vladislav Varga. Datum fotografiranja: 15. 12. 2025

ⁱⁱⁱ Avtor fotografije je Dejan Mirčić. Datum fotografiranja: 23. 4. 2023

Perfectus STUDENT 2/2026

