

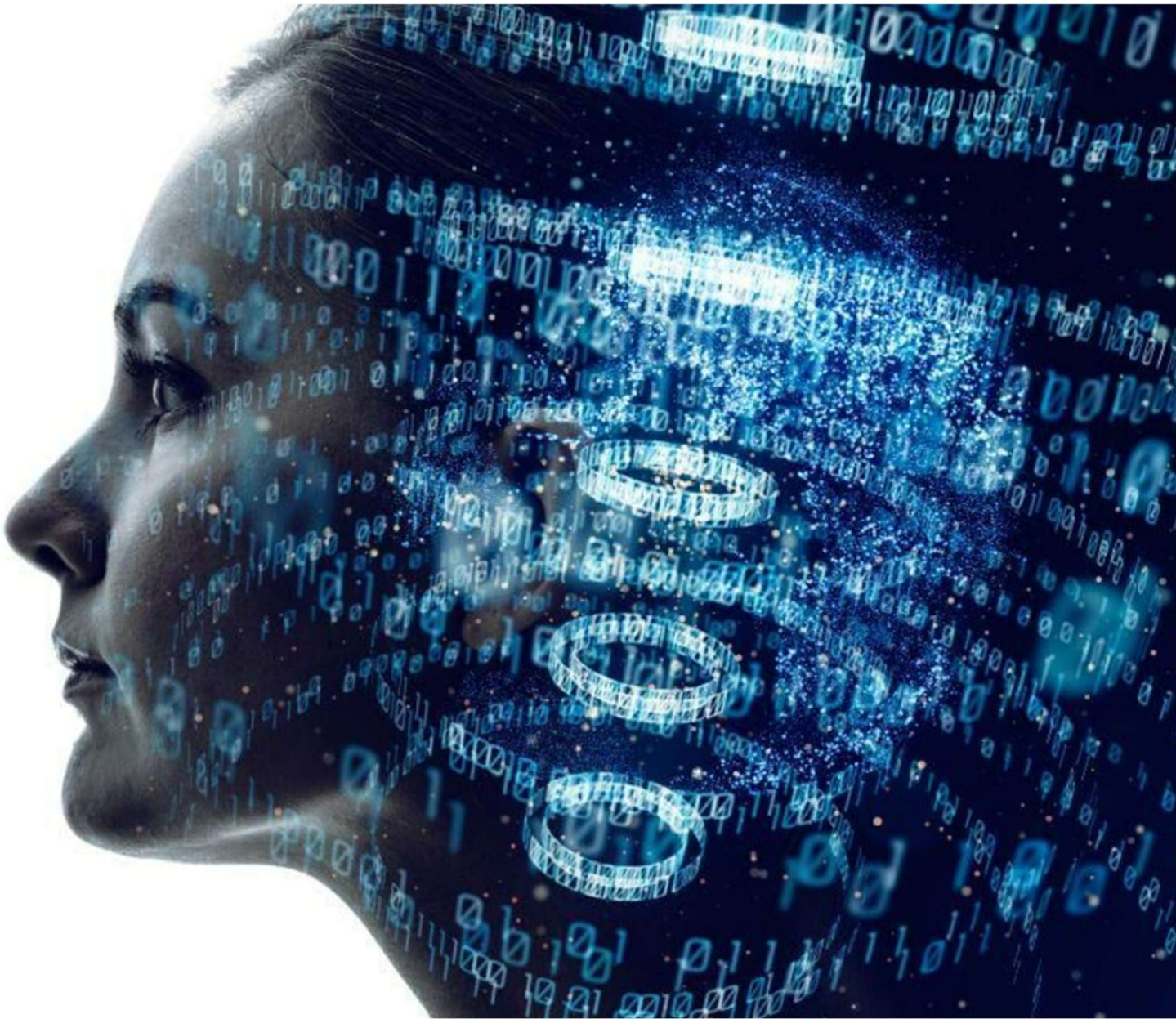


APRIL 2025 – Issue 1

ISSN 2670-7543

INFORMACIJSKO

POSLOVNA REVIJA



BUSINESS INFORMATION

MAGAZINE

INFORMACIJSKO POSLOVNA REVIIJA | BUSINESS INFORMATION MAGAZINE

Odgovorna urednica | Editor in Chief: Katarina Aškerc Zadravec

Izdajatelj | Publisher: B2 Visoka šola za poslovne vede | B2 Ljubljana School of Business, Tržaška cesta 42, 1000 Ljubljana, info@vspv.si

Oblikovanje naslovnice | Cover design: Katarina Aškerc Zadravec (Vice-Dean, B2 Visoka šola za poslovne vede), Maša Zupančič (študentka | student, B2 Visoka šola za poslovne vede)

Vir naslovnice | Source of the cover: <https://www.paubox.com/blog/transformer-architecture-in-healthcare>

Revija je dostopna na | Magazine is available at: <https://www.vspv.si/sl/publikacije/ipr>

Članki so recenzirani. | Articles are peer-reviewed.

Ljubljana, April 2025 – št. | Issue 1

ISSN 2670-7543

*Avtorji so odgovorni za vsebino, točnost in lekturo člankov. |
The authors are responsible for the content, accuracy, and proofreading of the articles.*

© B2 Visoka šola za poslovne vede | B2 Ljubljana School of Business, 2025

KAZALO VSEBINE | TABLE OF CONTENT

UVODNIK EDITORIAL.....	2
Katarina Aškerc Zadavec	
UČENJE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA ZA KREPITEV KAPACITET	6
Nevenka Maher	
IMPORT SUBSTITUTION POLICY IN THE ASIAN TIGERS: A CASE STUDY OF ECONOMIC DEVELOPMENT	16
Rafizade İbrahim	
TRŽENJSKI NAČRT ZA KREPITEV BLAGOVNE ZNAMKE ONER ACTIVE	19
Patricija Kozmus	
Tina Vukasović	
RAZVOJ STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTA IZBRANEGA PODJETJA.....	29
Nelli Hrovat	
Tina Vukasović	
OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA NAČRTA LUKE KOPER V KONKURENČNEM OKOLJU	36
Maja Šimunović	
Tina Vukasović	
OSEBNA IZKUŠNJA KUPCA V DOBI UMETNE INTELIGENCE: PRILOŽNOSTI IN IZZIVI.....	46
Lidija Weis	
PR-OVCI V DOBI UMETNE INTELIGENCE: REDEFINICIJA STROKOVNOSTI IN KOMPETENC V KOMUNIKACIJSKI PRAKSI.....	52
Špela Pregl	
POMEN SISTEMSKJE INTEGRACIJE SAP V INDUSTRIJI 4.0	59
Simon Krušec	
RAZVOJ, UPORABA IN PRIHODNOST 3D TISKANJA.....	72
Nejc Strašek	

UVODNIK | EDITORIAL

UVODNIK

Z veseljem vam predstavljamo novo številko *Informacijsko-poslovne revije (IPR)*, ki prinaša sveže poglede, raziskave in strateške uvide na presečišču poslovanja, trženja, tehnologije in družbe. V tokratni številki objavljamo prispevke tako strokovnjakov kot tudi študentov, ki obravnavajo teme, kot so krepitev kapacitet v strateškem managementu, gospodarski razvoj ter vse večji vpliv umetne inteligence na trženje, komuniciranje in industrijo. Članki z uravnoteženo kombinacijo teoretičnih okvirov in praktičnih aplikacij ponujajo dragocene razmisleke o aktualnih trendih in prihodnjih usmeritvah. Za čim širšo dostopnost so uvodnik in povzetki člankov objavljeni v slovenskem in angleškem jeziku.

Uvodna razprava izpostavlja pomen učenja strateškega managementa za krepitev kapacitet v javnem in zasebnem sektorju. Avtorica poudarja potrebo po konceptualni jasnosti in nenehnem razvoju podjetniških ter vodstvenih kompetenc – zlasti v kontekstu hitrih tehnoloških sprememb, naraščajoče neenakosti in vse večjega vpliva umetne inteligence. Članek opozarja na počasno sistemsko transformacijo institucij ter poziva k okrepljeni podpori posamezniku, sistemu in organizacijam.

Avtor Rafizade İbrahim (Azerbajdžan) v nadaljevanju predstavi študijo primera o politiki nadomeščanja uvoza pri azijskih tigrih, s poudarkom na Južni Koreji, Singapurju, Tajvanu in Hongkongu. Prispevek analizira učinkovitost teh politik na podlagi gospodarskih kazalnikov, kot so rast BDP in stopnja zaposlenosti. V zaključku poudarja, da je bila politika nadomeščanja uvoza ključna za začetno industrializacijo, dolgoročna rast pa je temeljila na prehodu v izvozno usmerjeno gospodarstvo.

V osrednjem delu številke se osredotočamo na vsebine s področja trženja. Članek *Trženjski načrt za krepitev blagovne znamke Oner Active* ponuja poglobljeno analizo strategije hitro rastočega podjetja z oblačili za aktivne ženske. Avtorici izpostavljata pomen digitalnega oglaševanja, sodelovanja z vplivneži ter vrednotno usmerjenega blagovnega znamčenja, temelječega na opolnomočenju žensk in trajnosti. Študija primera prikazuje, kako lahko strateški marketing in povezanost s skupnostjo kupcev ustvarita prepoznavno globalno blagovno znamko. Podobno tematiko obravnava članek *Razvoj strateškega trženjskega načrta izbranega podjetja*, ki analizira globalno znano blagovno znamko Chupa Chups. Avtorici predstavljata celovit trženjski načrt, ki predstavlja vlogo trženja kot družbenega in upravljaljskega procesa, inovacije izdelkov in uporabo družbenih omrežij. Članek obravnava priložnosti, kot je razvoj zdravju prijaznejših izdelkov, in izzive, kot so rastoče zavedanje o zdravju in višanje stroškov surovin, ter ponuja konkretne usmeritve za prilagajanje tradicionalnih blagovnih znamk sodobnim potrošnikom. Temo trženja nadaljuje prispevek *Oblikovanje trženjskega načrta Luke Koper v konkurenčnem okolju*, ki analizira trženjske strategije edinega slovenskega mednarodnega pristanišča. Avtorici z natančno SWOT analizo prikažeta, kako Luka Koper s pomočjo digitalizacije, razvoja infrastrukture in optimizacije storitev krepí svojo konkurenčno prednost. V ospredje postavljata trajnost in prilagodljivost kot ključna elementa dolgoročne strategije pristanišča.

V nadaljevanju se posvetimo vlogi umetne inteligence pri oblikovanju osebne izkušnje kupcev. Lidija Weis analizira ravnovesje med personalizacijo in avtonomijo potrošnikov ter poziva organizacije k premišljenemu usklajevanju avtomatizacije s človeškim stikom. Avtorica izpostavi tudi pomen transparentnosti in varnosti podatkov pri ohranjanju zaupanja in čustvenega zadovoljstva strank.

Koncept umetne inteligence je nadalje predstavljen v kontekstu PR-a, kjer Špela Pregl preučuje vpliv algoritmov in avtomatiziranih orodij na strokovno identiteto v odnosih z javnostmi. Na podlagi izbranih teoretičnih okvirov ugotavlja, da umetna inteligenca ne izpodriva človeškega znanja, ampak zahteva redefinicijo strokovnosti – takšno, ki temelji na strateškem uvidu, etični odgovornosti in komunikacijski občutljivosti. Članek postavlja aktualna vprašanja o vlogi človeških kompetenc v vse bolj avtomatiziranih komunikacijskih okoljih.

Tematski sklop nadaljuje Simon Krušec z razpravo o pomembnosti integracije SAP sistemov v kontekstu Industrije 4.0. Prispevek prikazuje, kako ERP platforme, kot je SAP S/4HANA, izboljšujejo logistiko, analitiko trženja in avtomatizacijo poslovanja. Kljub izzivom, kot so visoki stroški in prilagoditev uporabnikov, avtor ponudi vizijo prihodnosti, kjer se umetna inteligenca, internet stvari (IoT) in veliki podatki združujejo za optimizacijo industrijskih procesov.

V zaključnem delu Nejc Strašek predstavi napreden pogled na razvoj, uporabo in prihodnost 3D tiskanja. Od faze prototipa do množične prilagoditve proizvodnje članek prikazuje, kako ta tehnologija spreminja sektorje, kot so zdravstvo, gradbeništvo in letalstvo. Poudarja tudi trajnostne prednosti in etične izzive, s čimer se 3D tiskanje uveljavlja kot gonilo inovacij in ključen element Industrije 4.0.

Zaključimo lahko, da ta številka *revije IPR* ponuja raznoliko in poglobljeno zbirko prispevkov, ki odsevajo dinamično prepletanje strategije, tehnologije, umetne inteligence in razvoja trga v najširšem pomenu besede. Ne glede na to, ali ste raziskovalec, visokošolski učitelj, strokovnjak iz prakse ali študent, upamo, da vam bodo ti prispevki navdih za nove ideje in podpora pri vašem nadaljnjem strokovnem razvoju.

Želim vam prijetno in navdihujoče branje!

Katarina Aškerc Zadavec,
Odgovorna urednica

EDITORIAL

We are pleased to present the latest issue of Business Informatics Magazine (IPR Magazine), featuring fresh perspectives, research, and strategic insights at the intersection of business, marketing, technology, and society. In this edition, we bring together contributions from both professionals and students, exploring themes ranging from capacity building in strategic management and economic development to the evolving impact of artificial intelligence in marketing, communication, and industry. With a thoughtful blend of theoretical frameworks and practical applications, the articles offer valuable reflections on emerging trends and future directions. To ensure accessibility for our international readership, this editorial and the article abstracts are presented in both Slovene and English.

We begin with an article that underscores the importance of strategic management education for capacity building across both public and private sectors. The author highlights the need for conceptual clarity and the ongoing development of entrepreneurial and managerial competencies – particularly in the face of rapid technological change, growing inequality, and the disruptive influence of AI. The article also draws attention to the slow pace of institutional transformation, calling for strengthened capacities at the individual, systemic, and organizational levels.

Author Rafizade İbrahim (Azerbaijan) presents a case study on import substitution policies among the Asian Tigers, examining how countries such as South Korea, Singapore, Taiwan, and Hong Kong leveraged this strategy to kickstart industrialization. The article critically evaluates the effectiveness of these policies through indicators such as GDP growth and employment rates. It concludes that while import substitution played a key role in early development, a shift toward export-oriented strategies was essential for ensuring long-term economic growth.

*In the latter part of the issue, we shift our focus to marketing-related content. The article *Marketing Plan for Strengthening the Oner Active Brand* offers an in-depth analysis of the strategy behind a fast-growing sportswear company. The authors emphasize the role of digital advertising, influencer partnerships, and value-based branding centered on female empowerment and sustainability. The case study shows how strategic marketing and community engagement can help build a distinctive global brand in a competitive environment. A similar theme is explored in *Development of a Strategic Marketing Plan for a Selected Company*, which focuses on the globally recognized Chupa Chups brand. The article outlines a comprehensive marketing plan incorporating emotional branding, product innovation, and social media engagement. It identifies key opportunities – such as the introduction of healthier product lines—and challenges, including rising health consciousness and increasing production costs, offering a roadmap for legacy brands adapting to modern market demands. Continuing the marketing thread, the article *Developing a Marketing Plan for Luka Koper in a Competitive Environment* examines the strategic marketing efforts of Slovenia's only international port. The authors present a detailed SWOT analysis and explore how Luka Koper is leveraging digitalization, infrastructure development, and service optimization to maintain its competitive edge. Sustainability and adaptability emerge as central pillars of the port's long-term strategy.*

The next article examines the role of artificial intelligence in shaping the customer experience. Lidija Weis explores the balance between personalization and consumer autonomy, urging companies to carefully navigate between automation and the human touch. She also emphasizes the importance of transparency and data security in fostering customer trust and supporting emotional well-being in customer relationships.

The concept of artificial intelligence is further explored in the context of public relations, where Špela Pregl examines how AI-powered tools are reshaping professional identity in the field. Drawing on established theoretical frameworks, she argues that while artificial intelligence does not replace human expertise, it necessitates a redefinition of professionalism – one centered on strategic insight, ethical responsibility, and communicative sensitivity. The article raises timely questions about the future relevance of human competencies in increasingly automated communication environments.

The issue continues with a focus on digital technology. Simon Krušec's article highlights the importance of SAP system integration within the framework of Industry 4.0. He explores how ERP platforms like SAP S/4HANA enhance supply chain operations, marketing analytics, and business automation. Despite challenges such as high costs, data migration, and user adaptation, Krušec provides a forward-looking view on how artificial intelligence, Internet of Things (IoT), and big data are converging to reshape industrial processes.

Finally, Nejc Strašek delivers a forward-thinking analysis of the development, application, and future of 3D printing. From prototyping to mass customization, the article demonstrates how this transformative technology is revolutionizing industries such as healthcare, construction, and aerospace. It also emphasizes sustainability benefits and ethical implications, positioning 3D printing as both a driver of innovation and a key enabler of Industry 4.0.

In summary, this issue of IPR Magazine presents a diverse and insightful collection of articles that reflect the dynamic relationship between strategy, technology, artificial intelligence, and market evolution in the broadest sense of the word. Whether you are a researcher, higher education lecturer, practitioner, or student, we hope these contributions inspire fresh ideas and support meaningful progress in your field.

I wish you an engaging and enjoyable read!

*Katarina Aškerc Zadavec,
Editor in Chief*

UČENJE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA ZA KREPITEV KAPACITET

Nevenka Maher, B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Strateški management, z njim povezane kompetence in veščine, so dandanes potrebne tako za delo v javnem kot v zasebnem sektorju; v slednjem pa narava poslov narekuje, da tudi podjetniki najmanjših podjetij razumejo trende, ekonomske zakonitosti in kompromise politike z ekonomijo v slovenskem kontekstu in zakonodajo EU in države. Razvoj tehnologij umetne inteligence od oblikovalcev politik in podjetnikov zahteva, da razmislijo in se hitro odločajo o spremembah, vse bolj pogosti so kibernetški napadi, manipulacije, dezinformacije, goljufije, razni dogodki, ki škodijo demokraciji, vse večja je neenakost in revščina, koncentrirana se moč. Namen prispevka je izpostaviti pomen konceptualizacije učenja strateškega managementa, z osredotočenjem na potrebne kompetence podjetnosti in aktualne ugotovitve analiz EU in v Sloveniji, saj gre za znanja, ki jih mora imeti sodoben management, tako v javnem kot v podjetniškem sektorju. Analize kažejo, da se v praksi – ne le v šolanju, kompleksna sistemska transformacija učenja in utrjevanja kompetenc izvaja prepočasi. Pa vendar treba slediti, nenehno se razvija informacijsko komunikacijska tehnologija, vključno z umetno inteligenco (UI). Za podjetja ali institucije javnega sektorja so še posebej pomembne krepitve kapacitet treh vrst kapacitet – ne le posameznikov, ampak tudi sistema in institucij.

Ključne besede: kompetence, veščine, strateški management, krepitev kapacitet, EU okolje.

STRATEGIC MANAGEMENT TEACHING AND LERNING AND CAPACITIES BUILDING

Strategic management competences and skills are needed for working in the public and private sectors. Also, in micro and small business enterprises, their entrepreneurs need to understand trends, economic rules, and political economy within the EU and Slovenian context. The development of artificial intelligence technology demands a rethinking of and reaction to challenges and barriers immediately. There are often cybernetic attacks, manipulations, fake news, fraud—events that are doing harm to democracy. There are more and more powerful people, inequality is rising, while power is concentrating further. This paper is about the conceptualisation of teaching and learning strategic management, while focusing on the EntreComp competences. The paper takes into account actual EU findings and recommendations, as modern management—in today’s context—has to have such knowledge, both in the public and in the private sector. Analyses have been showing that complex system transformation and reaffirming of competences are slow. But it is continuous work to follow the path of developing information and communication technology, especially artificial intelligence. That is why it is important not only to empower the competences of an individual, but at the same time, to strengthen today’s very important institutional and systemic capacities.

Keywords: Competences, skills, strategic management, capacity building, EU environment.

Uvod

Management mora razumeti in poznati sredstva znanja, da je človeški, socialni in intelektualni kapital ključnega pomena za uspeh organizacije v današnjem kompleksnem in zelo konkurenčnem poslovnem

okolju. Hiter napredek digitalnih tehnologij, umetne inteligence in inteligentnih strojev predstavlja nove izzive poslovanju, razvoju in investiranju: investiranje v neopredmetena sredstva že od leta 2014 prinaša večje dobičke od investiranja v opredmetena sredstva, lastniki platform pobirajo od njih rente in kopičijo bogastvo. Leta 2008 je propadel nepremičninski trg ZDA, ko 50% hipotek kreditojemalci niso več bili sposobni plačevati. Zaradi algoritma s Kitajske DeepSeek je 27. januarja 2025 v enem dnevu izginilo več kot 1 bilijon (1.000 milijard) dolarjev tržne kapitalizacije. To je skoraj dvakrat več od obveznosti, ki jih je zapustil propadli Lehman Brothers, dogodek ki je sprožil globalno finančno krizo leta 2008. Kitajska je pred sedmimi leti razglasila, da je sprejela strategijo, da bo do leta 2025 postala vodilna v razvoju UI in se osredotočila na kakovost managementa. Večina managerjev se danes sooča s podobnimi izzivi (GZS, 2025).

Management, da dobro opravlja pet funkcij v privatnem sektorju in v javnem sektorju, mora biti kompetenten in imeti ustrezne veščine. Usposobljen mora biti, da poskrbi za dobro vodenje poslovanja in projektov, da vsebinsko načrtuje ali programira vsebine strategije in operativnega ukrepanja, da za projekte pripravlja strateške programe in z njimi povezane izvedbene načrte, da organizira in koordinira aktivnosti, da poskrbi za učinkovito rabo potencialov, ki so v ljudeh (ang. Human resource management, HRM) in za nadzor. Za družbo in državo sta zakonodajni in strateški okvir (ang. Legal and strategic framework) temeljna instrumenta za uspešno ukrepanje. Zakonodaja in institucije v družbi 4.0 za rezultate potrebujejo učinkovit management.

Postavlja pa se vprašanja, na kakšen način ustvarjati znanje, kdo naj obvladuje in managira organizacije in institucije, kako kompetence managementa vplivajo na vnovčenje tehnološkega napredka, saj ni vseeno v kolikšni meri znanje, inovacije in tehnologije pospešujejo ustvarjanje novega znanja in ustvarjanja dodane vrednosti. Gre za pomembne gonilne sile, ki preoblikujejo panoge industrije, ekonomijo in družbe. Strateški management v tem kontekstu poskrbi za obvladovanje kompetenc in veščin, kako obvladovati tveganja. Strategija in strateški management sta usmerjena v prihodnost, a že danes mora management tudi sistemsko dolgoročno ukrepati tako za razvoj kot za obstanek. Zato zlasti strateški management pomembno vpliva na izgrajevanje tako institucionalnih kot kapacitet sistema.

Učitelji lahko pomembno prispevajo k izboljšanju in razumevanju prihodnosti na znanju temelječega organizacijskega razvoja z napredovanjem teorij managementa (upravljanja znanja, pristopov, modelov in orodij za ustvarjanje inovativnih organizacijskih in tehnoloških rešitev. Študentje pa morajo razumeti in raziskovati, kaj vse preoblikuje poslovne ekosisteme, morajo si predstavljati prihodnost organizacij in sistemov skozi očala znanja in tehnologije. Zato morajo biti ne le sposobni kritičnega razmišljanja, ampak tudi imeti ustrezna znanja, da bodo zaradi prihodnosti lahko kreirali nov, inovativni, trajnostni in etični poslovni in administrativni pristop.

Metodologija

Uporabljena metoda je razlagalno-raziskovalna. Ta metoda uvodoma obrazloži, zakaj je tematika pomembna in nato izpostavi pomembne dokumente okolja EU, vzroke in posledice ukrepanja. Na osnovi njihove vsebine razkrije najpomembnejše probleme in izzive. Glavni izziv je opredeliti v kontekstu izgradnje individualnih, institucionalnih in sistemskih kapacitet, katere so v kontekstu kreiranja idej in priložnosti, učinkovitega razpolaganje z resursi in realizacije aktivnosti najpomembnejše kompetence strateškega managementa. Slednje pa so utemeljene na dveh dokumentih EK za smernice podjetnosti in za zelene smernice (Entrecomp 2016; GreenComp, 2022).

Niso pa bile v podrobnostih za potrebe tega prispevka analizirane t.i. zelene kompetence (GreenComp, 2022). Teh je 12 in so razvrščena glede na skupne karakteristike v štiri področja, ki so:

- Poosebljanje vrednot trajnostnosti – osebna in družbena naravnost k trajnostnim odločitvam.
- Sprejemanje kompleksnosti v trajnostnosti – razumevanje okoljskih in družbenih problemov.
- Zamišljanje trajnostnih prihodnosti – razmišljanje o posledicah današnjih dejanj.
- Ukrepanje za trajnostnost – opolnomočenje za trajnostno delovanje in politike.

Vsebinski pregled »zelenih kompetenc« je namreč s primerjavo s kompetencami podjetnosti v kontekstu potrebnih znanj strateškega managementa pokazal, da se v okviru učnega načrta, že razpravlja o temah kot so n.pr. priložnosti in izzivi krepitve zelenih kompetenc, kateri vidiki in vrednote v skupnosti so za zelene kompetence ključni, katere so najbolj učinkovite prakse za prenos zelenih kompetenc. Ker je tudi študija OECD (OECD, 2020) poleg revizij Računskega sodišča (arhiv, rs-rs.si) pokazala na ovire v odzivnosti na okoljske spremembe in to ne le izobraževalcev, je bil sprejet pristop osredotočenja na smernice podjetnosti.

OECD študija ne izpostavlja le problemov in izzivov, ampak tudi priporočila in razlage, kdo in na kakšen način se priporoča ukrepati. Nato so tudi druge ugotovitve - Evropskega Semestra in podatki ankete (Maher, 2022).

Prispevek opredeli bistvene vsebine kompetenc in področja, ki so specifičnega pomena za krepitev kapacitet ne le posameznika, ampak tudi institucij in sistemov, v okviru katerih delujejo, še posebej v kontekstu konkurenčnosti in trajnostnega razvoja.

EU in ukrepanje za trajnostni razvoj

Socialna Agenda EU (in prenovljena Agenda v letu 2008 je leta 2000 vpeljala na znanju zasnovano družbo. Ekonomija zasnovana na znanju daje organizacijam in ljudem znanje za večji ekonomski in družbeni razvoj. Ustvarjanje bogastva z uporabo človeškega znanja in ustvarjalnosti prične vztrajno prehitevati ustvarjanje bogastva s črpanjem in predelavo naravnih virov. Države, da bi izkoristile revolucijo znanja za izboljšanje svoje konkurenčnosti.

EU si prizadeva za trden razvoj, za kohezijo držav članic: temu služijo v zadnjih dveh finančnih perspektivah (obdobji 2014-2020 in 2021-2027) ukrepi kohezijske politike. Njeni najpomembnejši tako vsebinski kot finančni kohezija obstoj in razvoj najpomembnejši finančni instrumenti so: Evropski regionalni sklad (The European Regional Development Fund, ERDF), ki investira družni in ekonomski razvoj, Kohezijski sklad (The Cohesion Fund, CF), okoljske in transportne investicije v državah, ki so pod povprečjem EU), Evropski socialni sklad+ (The European Social Fund Plus, ESF+), ki podpira zaposlitve in bolj vključujoče družbe, Sklad za prehod (The Just Transition Fund, JTF) pa podpira prehod za najbolj prizadete regije od klimatskih sprememb. Bistvena sestavina kohezijske zakonodaje je skupna zaveza za vzpostavitev sistemskega deljenega upravljanja (ang. Shared Management).

EU se je zavezala k izpeljavi 17 ciljev trajnostnega razvoja UN. Evropski zeleni dogovor želi do leta 2050 razviti trajnostno, podnebno nevtrarno in ekološko ozaveščeno gospodarstvo. Sestavni del dogovora je strategija od vil do vilic, ki predvideva pravičen, zdrav in zelen prehranski sistem, zavezanost trajnostnim praksam, nižjim emisijam toplogrednih plinov, izboljšanju biotske raznovrstnosti. Evropski zeleni dogovor naj bi bil strategija za preobrazbo držav članic EU v pravično in vključujočo družbo ter hkrati sodobno, konkurenčno in zeleno gospodarstvo. A klimatske spremembe še naprej uničujejo naravne habitate, drevesa, vplivajo na načine delovanja, mobilnost in prihodke, povečuje se revščina in vrzeli v socialnih

razlikah so vse bolj globoke. Da bi spodbudila odzivnost na okoljske spremembe v kontekstu Evropskega zelenega dogovora (EK, 2021) in Evropskega programa znanj in spretnosti za trajnostno konkurenčnost, socialno pravičnost in odpornost (EK, 2020) so bile izdelane in priporočene v uporabo t.i. Zelene kompetence (Evropski okvir kompetenc za trajnostnost GreenComp, s štirimi področji in 12 kompetencami. Ta področja so:

- Poosebljanje vrednot trajnostnosti – osebna in družbena naravnost k trajnostnim odločitvam.
- Sprejemanje kompleksnosti v trajnostnosti – razumevanje okoljskih in družbenih problemov.
- Zamišljanje trajnostnih prihodnosti – razmišljanje o posledicah današnjih dejanj.
- Ukrepanje za trajnostnost – opolnomočenje za trajnostno delovanje in politike.

Management je ena ključnih struktur in odgovoren za operacionalizacijo strategije pametne specializacije idr. strategij, programov, projektov, optimalno izrabo različnih resursov, učinkovite izpeljavo pristopa poslanstev; management na osnovi zakonodaje in usmeritev strategije ukrepanja (usmeritve pa so v okolju EU skupne) strukturira pravila in funkcionira v svojih petih funkcijah: vodenje, programirano vsebinsko in finančno načrtovanje, organiziranje in koordiniranje, obvladuje potenciale, ki so v ljudeh (ang. human resource management, HRM), vse pa ima pod sistemskim nadzorom (monitoring, revizije in evalvacije).

Doseganje ciljev Evropskega zelenega dogovora ni ne enostaven in ne enosmeren proces. »Države imajo različne zmogljivosti, pa tudi vse enako ne razumejo priložnosti ukrepanja za zeleno in digitalno, da bi v tem okviru ustrezno zastavili ukrepanje. Slovenija se kot druge države sooča z izzivi trajnostnega ukrepanja; ker pa je majhna, je pričakovati še večjo ranljivost. Evropski semester, ki intenzivno analizira stanje, bdi nad kakovostjo ukrepanja in pripravljenostjo sistemov socialnega varnosti, za Slovenijo vedno znova izpostavlja potrebo po reformah in večji intenzivnosti sprememb.

Ob velikih naložbah (največja med njimi so razvojna kohezijska sredstva), se od realizacije Evropskega zelenega dogovora in digitalne strategije EU pričakuje, da bo management učinkovito prispevali k rasti, inovacijam in ustvarjanju novih zaposlitev. Hrana je kot determinanta zdravja del zapletenih družbeno-ekonomskih odnosov: od kulture prehranjevanja in dejavnikov, ki vplivajo na to, kar jemo, do ekonomije, javnega naročanja, proizvodnje in trgovine. V Sloveniji se tranzicija k agro-ekologiji ni pričela, politika kmetijstva je v ukrepanju v resnem zaostanku, kot kažejo tudi izsledki revizij Računskega sodišča. Ni ne energetske ne prehranske samozadostnosti. Ko država naslavlja digitalne in zelene vrzeli, pa bi bilo treba krepiti institucionalne in zaposlitvene kapacitete; potrebno je veliko koordiniranja na nivoju države.

Krepitev kapacitet: individualna, institucionalna in sistemska

Ko govorimo o kapacitetah, je treba izpostaviti, da dejansko govorimo o dimenzijah treh vrst kapacitet: individualnih, institucionalnih in kapacitetah sistema. Gre za veliko več kot za individualno učenje in pridobitev znanj in veščin posameznika, gre dejansko tudi za prenos teh veščin na kapaciteto sistemov in institucij. Prav strateški management vzpostavlja vizije, gradi in krepi sisteme; in s tem je povezana tako pomembna akumulacija različnih potrebnih znanj.

Pogovorno se uporablja termin 'inštitucija' kot sinonim za 'organizacija', kar s strokovnega vidika sploh ni ustrezno in prinaša številne nesporazume. V EU je treba razumeti pod terminom institucije tudi pravila in ne le organizacijo, ki deluje po pravilih. Treba je tudi razumeti dodeljene pristojnosti in odgovornosti ljudem s kompetencami na različnih hierarhičnih nivojih, vključno z njihovim dejanskim udejanjanjem v praksi. Strateški manager mora v okolju EU poznati najmanj osnove kako deluje EU, katere institucije. Ker je v okolju EU za razvoj in odpornost odgovoren tudi že omenjeni t.i. deljeni management (ang. shared

management). Se kakovost organa upravljanja (ang. managing authority) redno spremlja, OECD pa tudi analizira usposobljenost institucij in kapacitet.

Sistemske, tudi administrativne zmogljivosti so pomembne za uspešno delovanje, za rezultate projektov, a ovratni učinek – močni sistemi in administracija še bolj. Zato je nujno vlagati v management (upravljanje), zgraditi ustrezne kapacitete (zmogljivosti) za upravljanje EU sredstev med vsemi ravni vlade in za oblikovanje močnih naložbenih strategij.

Pred programskim obdobjem 2021–2027 je Komisija v nekaterih državah uvedla pilotni projekt za podporo organom upravljanja skladov. Italija je država, ki se uspešno prijavlja na najrazličnejše razpise in je že pred časom posebej vpeljala program administrativne krepitve kapacitet. Kako je s kapacitetami, posameznih, še zlasti kakšna je administrativna usposobljenost organov upravljanja (managing authority) se v EU nenehno spremlja. Nove ugotovitve prihajajo v dokumentih 'Study on Roadmaps for Administrative Capacity Building' in 'Organisational models of programme authorities managing EU cohesion policy' (EK, b. l.).

Na osnovi že obstoječih dokumentov so izpostavljene naslednje ključne ugotovitve (OECD, 2020):

Glede *izgradnje kapacitet za individualne kompetence* se upravlja znotraj tradicionalnih hierarhičnih struktur, kjer se upravljanje talentov ne dojema strateško za doseganje ciljev naložb. Ni razumevanja upravljanja s potenciali, ki so v človeku (ang. human resources management). To pogosto vodi do pomanjkanja nekaterih spretnosti ali napačne razporeditve spretnosti, pomanjkanja formalizacije profilov delovnih mest in vlog ter slabega predvidevanja potreb po spretnostih in načrtovanja delovne sile« (OECD, 2024, str. 11). Je pa veliko želja po usposabljanju in se dejansko tudi izobražuje in usposablja. Pomembno je, »da bi bilo osebje na tekočem z razvojem zakonodaje in regulative« (OECD, 2024, str. 11).

Glede *krepitve institucionalnih kapacitet* so v strateškem izvajanju programov dvojni izzivi: v njihovem strateškem pristopu k izvajanju programa in v naložbenem ciklu, ki vplivajo na učinkovitost porabe. »Na splošno obstaja prostor za povečanje zmogljivosti pri strateškem načrtovanju, določanju prednostnih nalog, izmenjavi informacij in znanja ter merjenju uspešnosti. Obstaja prostor za vzpostavitev močnejših partnerstev,« (OECD, 2024, str. 11).

Glede *izgradnje kapacitet sistema* OECD izpostavlja, da so za regulativni in pravni okvir (tako na nacionalni kot na evropski ravni), in čeprav velja načelo enakost za vse, so nedosledne razlage v postopkih nadzora, preverjanja in revizije. Nadalje, da so »zapleteni in/ali nepregledni zakoni o javnih naročilih, ki da so po državah zapleteni in/ali nepregledni ter prispevajo k ustvarjanju upravnega bremena in visoke transakcijske stroške. To lahko povzroči zamude pri izvajanju, finančne popravke, nezaupanje v sistem in, v skrajnem primeru, odvratanje upravičencev od uporabe skladov« (OECD, 2024, str. 11). OECD še izpostavi problem kadrovske podhranjenosti, ljudje, ki »čeprav imajo lahko premalo osebja in/ali premalo usposobljenih delavcev, je še bolj pomembno dejstvo, da pogosto primanjkuje pooblastil in spodbude« (OECD, 2024, str. 11).

Tudi ugotovitve revizij Računskega sodišča, da »so strategije nedosledne, ne temeljijo na analizi potreb, operativni plani, ki izpeljuje strategije, niso narejeni, vnaprej niso opredeljeni indikatorji rezultatov, celo niso upoštevani kazalniki, ki so sicer že navedeni v zakonodaji.« Računska sodišča po državah v skladu z revidiranjem po standardih INTOSAI redno izpeljujejo revizije performans (slov. revizije izvajanja nalog) v katerih preverjajo, kako dobro so bili ne le vodeni, ampak 'managirani' (obvladovani) vladni programi in z njimi povezane aktivnosti. Pri revidiranju in evalviranju uporabljajo kriterije kot so: zakonske zahteve, vladne politike in dogovori, temeljni sprejeti standardi in priznane dobre prakse managementa.

Navedene ugotovitve je potrdila tudi anketa učinkovitosti managementa v obdobju (Maher, 2022), ki je pokazala, da je management v svojih petih funkcijah (vodenje, programiranje, organiziranje in koordiniranje, obvladovanje potencialov, ki so v ljudeh in nadzoru) v solidni kondiciji v podjetniškem privatnem sektorju, ne pa v javni upravi. Največja je razlika v učinkovitosti managementa glede programiranja. Programiranje je termin, ki označuje vsebinsko načrtovanje ali planiranje vsebin, v javnem sektorju tako pomembno načrtovanje vsebin politike ukrepanja, ki jih management bodisi oblikuje kot predloge za odločanje, bodisi za že sprejete odločitve razdeljuje podrobne vsebine. S tem dejstvom je povezana priprava strateških planov, akcijskih načrtov, itn. Tako v javnem sektorju kot v podjetniškem sektorju pa so anketiranci ocenili kot najslabše ravnanje z zaposlenimi (ang. Human resource management). Med predpogoji, ki so potrebni za učinkovit management, je bila na izredno nizkem nivoju je ambicioznost organizacije in managementa za krepitev kapacitet, a bolj se je trudi privatni sektor kot pa je to primer v javnem sektorju (3,90 : 3,38; ocenjevano po Likertovi lestvici 0 do 5). Ocena inovativnosti managementa (2,33) v javni upravi, pa je bila sploh najnižja stopnja od vseh dimenzij učinkovitosti managementa.

Kompetence podjetnosti

Kompetence podjetnosti ki obsegajo od kompetenc kreiranja idej in priložnosti do kompetenc za razpolaganje z resursi in kompetentna realizacija aktivnosti, so osredotočene k najboljšemu usklajevanju ponudbe in povpraševanja na trgu dela. Ponudba – najprej v obliki učnih načrtov, po zaključku šolanja pa kompetentnih oseb temeljijo tudi na analizah njihovih potreb. Veliko se govori, kako je treba razvijati talente, a zelo pomembno je tudi upoštevati potrebe po krepitvi kapacitet, ne samo glede posameznika, ampak tudi njegovega prispevka h krepitvi in delovanju sistema in institucij. Kot posameznik se mora brez dvoma usposabljeti, širiti znanje in pridobivati kompetence, razvijati svoje talente; a ker hkrati deluje v sistemu, mora doprinesati k zmanjšanju delovanja v izolaciji v teh sistemih, prinašati mora v sisteme nove prakse, veliko mora komunicirati in mrežiti, management in vladanje sta v dnevni povezanosti, še posebej je treba poiskati in delovati v pravem kontekstu trajnostnega razvoja. Od strateškega managementa pa se pri delovanju institucij še posebej pričakuje poznavanje dobrih praks, formiranje ustreznih timov, krepitev digitalizacije sistemov in baz podatkov ter ne nazadnje – njegov vpliv na spremembe v korporativnem razmišljanju (OECD, 2020).

Preglednica 1

Kompetence kreiranja idej in priložnosti

Zaznavanje priložnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Ugotoviti in zgrabiti priložnost in vnovčiti druženo-socialne, kulturne in ekonomske vrednote • Identificirati potrebe in sprejeti izzive • Vzpostaviti nove povezave in vzpostaviti vse, da se vnovči vrednost posameznih elementov
Kreativnost	<ul style="list-style-type: none"> • Razviti ideje in priložnosti, da se z boljšimi rešitvami in skozi nove izzive vnovči nova vrednost • Raziskovati in eksperimentirati z inovativnimi pristopi • Kombinirati znanje in vire, da se pride do vrednih učinkov
Vizija	<ul style="list-style-type: none"> • Predstavljati si bodočnost • Razviti vizijo, ki sprova ideje v akcijo • Vizualizirati bodoče scenarije, da služijo kot vodič akciji
Vrednotenje idej	<ul style="list-style-type: none"> • Presoj vrednosti glede na družbeno-socialne, kulturne in ekonomske pogoje

	<ul style="list-style-type: none"> • Prepoznati potencial, ki ga ima ideja za kreiranje vrednosti in ugotoviti ustrezne načine, kako do največ vrednosti
Etično in trajnostno razmišljanje	<ul style="list-style-type: none"> • Oceniti posledice ideje, ki obljublja vrednost in rezultat aktivnosti na ciljno skupnost, na trg, na družbo in na okolje • Reflektirati, kako vplivajo družbeno-socialni, kulturni in ekonomski cilji na trajnostni razvoj.

Vir: EntreComp, 2016, str. 12.

Za strateški management sta nedvomno izrednega pomena znanja in veščine razviti vizijo in znati to vizijo sprovajati v strateški plan in operativne akcijske programe. Management pa mora tudi znati vzpostaviti vse, da se vnovči vrednost posameznih elementov – zato so presoje vrednosti še zlasti glede na ekonomske in družbeno-socialne pogoje izrednega pomena. V učnem načrtu bi kazalo poskrbeti za študij posameznih primerov, kot so dobro kombinirana znanja in viri, oz. izpostavljati in se pogovarjati o ponesrečenih primerih. Vse prepogosti so še primeri, da vizija ni jasno postavljena oz. ni sklenjen dober kompromis med strokovnim in političnim predlogom. Po učnem načrtu bi lahko študentje več komunicirali o dejstvih glede dejavnikov povezanih z vizijo, kako preokreniti ideje v akcijo in kako to razdelati vnaprej. Učni načrti danes že vsebujejo trajnostne vidike, a za etično in trajnostno razmišljanje /da ne bo ostalo le deklarativnega značaja), bi kazalo tudi oceniti vrednost in opredeliti relevantne rezultate, učinke ali posledice.

Preglednica 2

Kompetence za razpolaganje z resursi

Samozavedanje in samozadostnost	<ul style="list-style-type: none"> • Reflektiranje potreb, pričakovanj in želja na kratki, srednji in dolgi rok • Identifikacija in ocena individualnih in timskih potencialov in slabosti • Vera v sposobnost vplivati na potek dogodkov, kljub negotovosti, korakov nazaj in občasnih neuspehov
Motivacija in vztrajnost	<ul style="list-style-type: none"> • Biti odločen spreminjati ideje v aktivnosti in zadovoljiti potrebo po dosežkih • Biti potrpežljiv in vztrajati, da se dosežejo dolgoročni individualni ali skupni cilji • Biti odporen na pritiske, nasprotovanja in občasne neuspehe
Mobilizacija resursov	<ul style="list-style-type: none"> • Pridobiti in obvladovati opredmetena in neopredmetena digitalna sredstva, ki so potrebna za implementiranje idej v prakso • Narediti kar največ iz omejenih resursov • Pridobiti in obvladati potrebne kompetence na vsaki stopnji, tudi glede tehnologije, zakonodaje, obdavčenja in digitalizacije
Finančna in ekonomska pismenost	<ul style="list-style-type: none"> • Ocena stroškov prevedbe ideje v aktivnosti, ki kreirajo vrednost • Planirati, izbrati in evalvirati finančne odločitve tekom časa • Obvladovanje financiranja, da se preverja aktivnosti ustvarjanja vrednosti, ali bodo dolgoročno delovale
Mobilizacija drugih	<ul style="list-style-type: none"> • Navdihovanje in vključevanje relevantnih deležnikov • Pridobivanje potrebne pomoči, da se doseže rezultate • Demonstracija učinkovite komunikacije, svetovanja, pogajanj in vodenja.

Vir: EntreComp, 2016, str. 12-13.

Kompetence za razpolaganje z resursi se nanašajo ne le na posameznika, ampak tudi na dejstvo, koliko bo posameznik doprinesel k izgradnji institucionalnih in sistemskih kapacitet. S tem v zvezi bi veljalo izpostaviti potrebno osveščanje in vero v sposobnost vplivati na potek dogodkov, kljub negotovosti, korakov nazaj in občasnih neuspehov. Že leta je veliko govora o motivaciji, a še bolj je pomembna vztrajnost: biti odločen spreminjati ideje v aktivnosti in zadovoljiti potrebo po dosežkih. Štejejo le rezultati. Glede mobilizacija resursov je postalo danes izredno pomembno pridobiti in obvladovati opredmetena in neopredmetena digitalna sredstva, ki so potrebna za implementiranje idej v prakso. Pri študiju managementa in še zlasti strateškega managementa, je treba študente vedno znova spominjati na naravne ekonomske zakonitosti preživetja in odpornosti, da tudi razumejo razliko med ravnanjem dobrega gospodarja za trajni razvoj in ekonomskimi politikami v specifičnih kontekstih.

Že od leta 2014 velja, da investiranje v neopredmetena sredstva prinaša večje dobičke in rente, vendar se ta segment zelo slabo spremlja, vse premalo pa se spodbuja komercializacijo tovrstnih storitev in produktov. Zanemarja se dejstvo, da je vrednost podjetja več kot vrednost fizičnega kapitala in obvladovanja poslovnih procesov; danes, v družbi zasnovani na znanju predstavlja vrednost podjetja vsoto fizičnega kapitala plus človeški kapital plus socialni kapital+ neopredmetena sredstva (Corrado in Haskel, 2016).

V svetu je več definicij in več uskupinjevanj neopredmetenih sredstev. Med njimi je najpomembnejša, ko z ekonomskega vidika avtorji ločijo tri velike skupine neopredmetenih sredstev (Thum-Thysen in Voigt, 2017) in o katerih bi se bilo treba učiti bolj sistemsko in v kontekstu krepitve kapacitet države, organizacij in institucij:

- Digitalna sredstva: software in podatki, platforme, tudi programi, itn.
- Ekonomska sredstva: inovativna lastnina, doprinos znanosti raziskavam in razvoju, razvoj in inovativnost (R&I), copyright, design, umetniški originali, patenti, licence, franšize, pridobivanje mineralov, razvoj novih storitev (finančni instrumenti, projekti).
- Marketinška sredstva: blagovna znamka (in vse aktivnosti, ki z njo krepijo kapital), marketinška raziskovanja, svetovanja in specifična usposabljanja, poslovni model, inženiring poslovnih procesov.

Preglednica 3

Kompetence realizacije aktivnosti

Prezemanje pobud	<ul style="list-style-type: none"> • Pričeti procese kreiranja vrednosti • Sprejemati izzive • Odreagirati in delati neodvisno, se držati nameravanega in izpeljati zadane naloge
Planiranje in management	<ul style="list-style-type: none"> • Postaviti dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne cilje • Definirati prioritete in akcijske programe • Biti prilagodljiv na nepredvidene spremembe
Pokrivanje negotovosti, nasprotij in tveganj	<ul style="list-style-type: none"> • Odločati se, ko so rezultati v negotovosti, ko so na voljo le delne informacije in ko je tveganje glede rezultata • Znotraj procesov kreiranja vrednosti - vključiti strukturirane načine testiranja, da se zmanjša tveganja • Sproti obvladovati hitro odvijajoče situacije in biti pri tem fleksibilen
Delo z drugimi	<ul style="list-style-type: none"> • Delati z drugimi in z njimi sodelovati, da se ideje razvijejo in spremenijo v akcijo • Mreženje

	<ul style="list-style-type: none"> • Reševati konflikte in soočati se s konkurenco, kolikor je možno na pozitiven način
Učenje ob pridobivanju izkustva	<ul style="list-style-type: none"> • Dajati pobude za kreiranje vrednosti in imeti pobude za priložnosti za učenje • Učiti se z drugimi, vključno s svetovalci (peers) in mentorji • Reflektirati in učiti iz uspeha in napak, svojih in drugih.

Vir: EntreComp, 2016, str. 13.

Realizacija kompetenc strateškega managementa bodisi na delu v privatnem sektorju bodisi v javnem sektorju zahteva veliko odgovornost. Kompetence se že po njihovi definiciji po eni strani pristojnosti in sposobnosti po drugi strani pa odgovornost. Ta sklop kompetenc še posebej izpostavlja, kako pomembno je, da management sprejema izzive, strokovno odreagira, se držati nameravanih postavljenih dolgoročnih, srednjeročnih in kratkoročnih ciljev. Njegovo znanje pa mora obsegati tudi konkretne vsebine, da bo znal definirati prioritete in snovati akcijske programe. Lahko bi rekli, da je od vseh temeljnih petih funkcij managementa najbolj pomembna funkcija planiranje ali programiranje konkretnih vsebin. Tudi znotraj procesov kreiranja vrednosti, vključiti strukturirane načine testiranja idej in prototipov že od prvih korakov. Pomembno z namenom, in ne nazadnje ravnanje s potenciali, ki so v ljudeh: Delati z drugimi in z njimi sodelovati, da se razvijejo ideje in le-te spremenijo v akcijo, mreženje, reševati konflikte.

Za uspešno pridobivanje kompetenc je dandanes vse pomembnejše povezovanje in prevajanje znanja različnih področij ob upoštevanju lokalnega političnega in političnega konteksta ter z njimi povezanih in vključenih deležnikov. V idealnem primeru bi moralo biti prevajanje znanja institucionalizirano znotraj vlad, raziskovalci pa bi morali sedeti za mizo odločanja. Tudi objave in financiranje pogosto dodatno zavirajo sodelovanje raziskovalcev v politiki ali praksi.

Zaključek

Ker živimo v ekonomiji, ki temelji na znanju in inovacijah, je vprašanje, kako obvladati in managirati resurse, resnično osrednjega pomena. Management ima še posebej pomembno vlogo, saj mora obvladati v okolju Evropske Unije sodobne pristope, poznati EU zakonodajo, priporočila Evropske Komisije in metodologije ukrepanja, poskrbeti mora za kakovostne dokumente, na podlagi katerih bo črpanje evropskih sredstev dalo rezultate. Zato mora visoko šolstvo poskrbeti z ustreznimi učnimi načrti in v njih načrtovanih kompetencah. Posameznik se ne uči zgolj zase (da krepí individualne kapacitete), odloča se za zaposlitev v podjetniškem sektorju ali javni upravi (in le kompetenten lahko prispeva h krepitvi administrativnih ali institucionalnih kapacitet), vedno pa deluje v nekem sistemu oz. komunicira z različnimi sistemi (le-te določa zakonodaja).

Anketa o učinkovitosti managementa v obdobju 2021/2022 je pokazala, da je management v svojih petih funkcijah (vodenje, programiranje, organiziranje in koordiniranje, obvladovanje potencialov, ki so v ljudeh in nadzoru) v solidni kondiciji v podjetniškem privatnem sektorju, ne pa v javni upravi. V vseh petih funkcijah je management v privatnem sektorju bolj učinkovit, kot pa je management javne uprave. Razlike pa so prav vseh petih funkcijah velike. Glede na velika pričakovanja od potencialov, ki so v ljudeh, pa so anketiranci najmanj zadovoljni prav s tovrstnim managementom. A je ocena učinkovitosti izredno slaba. Ocena inovativnosti managementa 2,33 v javni upravi, pa je sploh najnižja stopnja od vseh dimenzij učinkovitosti managementa. Brez dvoma, visoko šolstvo lahko pomembno doprinaša k večji učinkovitosti managementa v vseh okoljih, še zlasti pa posreduje potrebno znanje o EU okolju in v kontekstu trajnostnega razvoja.

Ta prispevek izpostavlja, da ostaja še vedno zelo pomembno vprašanje in z njim povezane potrebne aktivnosti posodobljenih učnih načrtov, da pa je treba misliti kompetence vedno v kontekstu krepitvi kapacitet: institucionalnih ali administrativnih in sistemskih. Kot posameznik se mora brez dvoma usposablјati, širiti znanje in pridobivati kompetence, razvijati svoje talente; a ker hkrati deluje v sistemu, mora doprinasati k zmanjšanju delovanja v izolaciji v teh sistemih, prinašati mora v sisteme nove prakse, veliko mora komunicirati in mrežiti, management in vladanje sta v dnevni povezanosti, še posebej je treba poiskati in delovati v pravem kontekstu trajnostnega razvoja. Od strateškega managementa pa se pri delovanju institucij še posebej pričakuje poznavanje dobrih praks, formiranje ustreznih timov, krepitev digitalizacije sistemov in baz podatkov ter ne nazadnje – njegov vpliv na spremembe v korporativnem razmišljanju.

Viri in literatura

Corrado, C., Haskel, J. in drugi. (2016). Intangible investment in the EU and the US before and since the Great Recession and its contribution to productivity growth (EIB Working Papers 2016/08). European Investment Bank.

EntreComp. (2016). The Entrepreneurship Competence Framework. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/593884>

EK – Evropska komisija. (2020). Farm to Fork Strategy Action. Publications Office of the European Union.

EK – Evropska komisija. (2021). Report about the results of the survey – Towards a policy dialogue and exchange of best practices on knowledge valorisation.

EK – Evropska komisija. (b. l.). Events and studies on administrative capacity building. Pridobljeno januarja 2025 s https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/improving-investment/studies_en

GreenComp. (2022). The European sustainability competence framework. Publications Office of the European Union, Joint Research Centre. <https://doi.org/10.2760/13286>

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. (2025). AI dopoldan: Kako umetna inteligenca postane del vašega podjetja [Oglas za izobraževanje]. Pridobljeno 31. januarja 2025 s <https://clip2go.gzs.si/posnetki/ai-dopoldan-kako-umetna-inteligenca-postane-del-vasega-podjetja/vpogled>

Maher, N. (2022). Management in učinkovitost. V Mednarodna konferenca Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU, Novo mesto.

OECD. (2020). Strengthening governance of EU funds under cohesion policy: Administrative capacity building roadmaps (OECD Multi-level Governance Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>

OECD. (2024). Assessing potential future artificial intelligence risks, benefits and policy imperatives (OECD Artificial Intelligence Papers, št. 27). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3f4e3dfb-en>

Thum-Thysen, A., Voigt, P. in drugi. (2017). Unlocking investment in intangible assets in Europe. Quarterly Report of the Euro Area, 16(1), 23–35.

IMPORT SUBSTITUTION POLICY IN THE ASIAN TIGERS: A CASE STUDY OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Rafizade İbrahim, Azerbaijan State University of Economics – UNEC, Azerbaijan

The Asian Tigers, including South Korea, Singapore, Taiwan, and Hong Kong, have demonstrated rapid economic development since the 1960s. One of the key strategies utilized in their early industrialization was the import substitution policy, which aimed at reducing dependency on foreign imports while strengthening domestic industries. This paper examines the role of import substitution in the economic transformation of the Asian Tigers, evaluating its effectiveness and limitations. Statistical data on GDP growth, industrial production, employment rates, and trade balances are analyzed to assess the impact of this policy. Findings suggest that while import substitution facilitated early industrial development, a shift towards export-oriented industrialization was necessary for sustained growth. The study concludes that a dynamic policy approach, balancing import substitution with export promotion, is essential for long-term economic success.

Keywords: Import substitution, Asian Tigers, economic development, industrial policy, trade balance

POLITIKA NADOMEŠČANJA UVOZA PRI AZIJSKIH TIGRIH: ŠTUDIJA PRIMERA GOSPODARSKEGA RAZVOJA

Azijski tigri – Južna Koreja, Singapur, Tajvan in Hongkong – so od šestdesetih let prejšnjega stoletja dosegli izjemno hitro gospodarsko rast. Ena ključnih strategij v zgodnjih fazah njihove industrializacije je bila politika nadomeščanja uvoza, katere cilj je bil zmanjšati odvisnost od tujih izdelkov ter okrepiti domačo industrijsko proizvodnjo. Prispevek analizira vlogo te politike v procesu gospodarske preobrazbe azijskih tigrov, pri čemer ocenjuje njeno učinkovitost in omejitve. S pomočjo statističnih podatkov o rasti BDP, industrijski proizvodnji, stopnji zaposlenosti in trgovinski bilanci raziskava vrednoti vpliv politike nadomeščanja uvoza. Ugotovitve kažejo, da je ta politika pomembno prispevala k začetnemu industrijskemu razvoju, vendar je bil za dolgoročno rast nujen prehod na izvozno usmerjeno industrializacijo. Študija zaključuje, da je za trajnostni gospodarski uspeh bistven dinamičen pristop, ki uravnoteža nadomeščanje uvoza s spodbujanjem izvoza.

Ključne besede: nadomeščanje uvoza, azijski tigri, gospodarski razvoj, industrijska politika, trgovinska bilanca

Introduction

The economic rise of the Asian Tigers—South Korea, Singapore, Taiwan, and Hong Kong—represents one of the most significant growth stories of the 20th century. These nations, despite having limited natural resources, achieved remarkable industrialization and economic expansion. A major component of their initial economic strategy was the adoption of import substitution policies aimed at fostering domestic industries while minimizing reliance on imported goods (Krueger, 2020).

Import substitution is an economic policy that seeks to replace foreign imports with domestically produced goods through protective tariffs, subsidies, and state-led investment (Todaro & Smith, 2021). This policy was widely implemented in developing countries during the post-World War II period. While some

countries experienced stagnation due to prolonged reliance on protectionist measures, the Asian Tigers successfully transitioned from import substitution to export-led growth, positioning themselves as global economic powerhouses.

This paper examines the implementation of import substitution policies in the Asian Tigers, evaluating their economic effects, challenges, and eventual policy transitions.

Methodology

This study employs a comparative economic analysis to evaluate the impact of import substitution policies in the Asian Tigers. Statistical data from international financial institutions, including the International Monetary Fund (IMF), World Bank, and Asian Development Bank (ADB), are utilized to assess key economic indicators such as GDP growth, industrial production, employment rates, and trade balances. The study follows a historical approach, examining policy shifts from the 1960s to the 1980s, with particular attention to how each nation transitioned from import substitution to export-oriented industrialization.

Results

The analysis of economic data reveals the following key findings regarding the impact of import substitution policies in the Asian Tigers:

- South Korea's industrial production increased by an average of 9% annually between 1960 and 1980 (IMF, 2020).
- Taiwan's import-to-GDP ratio declined from 30% in 1965 to 15% in 1980 (ADB, 2019).
- Singapore's unemployment rate fell from 6% in the early 1960s to below 2% by 1985 (World Bank, 2021).
- Hong Kong's GDP growth averaged 7% annually during the 1970s and 1980s (Krueger, 2020).
- South Korea's exports surged from \$1.5 billion in 1970 to over \$30 billion in 1985, reflecting a shift towards export-led growth.

These findings indicate that while import substitution policies initially boosted industrial development and employment, they were not sustainable in the long term without a transition to export-oriented policies.

Discussion

The results highlight the effectiveness of import substitution policies in fostering early industrialization and reducing external dependence. However, excessive reliance on protectionist measures led to inefficiencies, high production costs, and limited technological advancements. The Asian Tigers recognized these limitations and strategically shifted towards export-led industrialization by the late 1970s and early 1980s.

Export-oriented industrialization facilitated access to international markets, attracted foreign investment, and enabled economies of scale. South Korea and Taiwan, in particular, leveraged government-led

industrial policies to support technology-intensive sectors, such as electronics and automobiles, resulting in sustained economic growth (Todaro & Smith, 2021).

By contrast, countries that prolonged import substitution without transitioning to an outward-looking economic strategy, such as some Latin American nations, faced economic stagnation, inflation, and trade imbalances (Krueger, 2020). This underscores the importance of policy adaptability in economic development.

Conclusion

The implementation of import substitution policies played a crucial role in the initial stages of industrialization in the Asian Tigers. However, the long-term success of these nations was contingent on their ability to transition towards export-oriented industrialization. The findings suggest that while import substitution can stimulate domestic industry and employment, it must be complemented with policies that promote global competitiveness.

For developing nations seeking sustainable economic growth, a hybrid approach that combines selective import substitution with export-driven industrial policies may offer the best path forward. Future research should explore how contemporary emerging economies can learn from the policy experiences of the Asian Tigers in balancing protectionism with trade liberalization.

References

- Asian Development Bank. (2019). *Trade and economic development in Taiwan*.
- International Monetary Fund. (2020). *Economic growth in South Korea*.
- Krueger, A. O. (2020). *The developmental strategies of Asian Tigers*. Cambridge University Press.
- Korean Development Institute. (2022). *South Korea's five-year development plans*.
- Singapore Economic Development Board. (2023). *Industrial development policies in Singapore*.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2021). *Economic development* (13th ed.). Pearson Education.
- World Bank. (2021). *Employment statistics in Singapore*.

TRŽENJSKI NAČRT ZA KREPITEV BLAGOVNE ZNAMKE ONER ACTIVE

Patricija Kozmus, B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Tina Vukasović, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje, Slovenija; B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Članek obravnava strateški trženjski načrt podjetja Oner Active, ki se osredotoča na razvoj in implementacijo strategij za doseganje konkurenčne prednosti v dinamičnem tržnem okolju. Poudarek je na pomenu strateškega trženja, ki temelji na poglobljeni analizi tržnega okolja, potreb ciljnih kupcev ter razumevanju prednosti in izzivov podjetja. Analiza ciljne skupine razkriva, da podjetje nagovarja aktivne ženske, ki cenijo kakovostna, estetska in funkcionalna športna oblačila. Pomembno vlogo pri gradnji prepoznavnosti podjetja ima ustanoviteljica Krissy Cela, ki s svojo močno prisotnostjo na družbenih omrežjih in povezovanjem s sledilci ustvarja zvesto skupnost kupcev. Ključne trženjske strategije vključujejo digitalno oglaševanje, sodelovanje z vplivneži ter promocijo vrednot, kot so telesna pozitivnost, opolnomočenje žensk in trajnost. SWOT analiza izpostavlja glavne prednosti, kot so prepoznavnost ustanoviteljice, ciljno usmerjena ponudba in kakovost izdelkov, medtem ko so ključni izzivi močna konkurenca in finančna omejenost mladega podjetja. S pomočjo natančno oblikovanega trženjskega spleta 4P podjetje gradi svojo prisotnost na globalnem trgu, pri čemer digitalna prodaja in neposredna interakcija s kupci omogočata tesno povezavo z občinstvom. Oner Active se uspešno razlikuje od konkurence z unikatno vizijo, trajnostno naravnanim poslovanjem in osredotočenostjo na ženske, ki iščejo ravnovesje med funkcionalnostjo in estetiko. Uspeh podjetja je rezultat premišljenega strateškega trženja, ki združuje inovativnost, družbeno odgovornost in močno povezanost s ciljno skupino, kar postavlja temelje za nadaljnjo rast in razvoj podjetja.

Ključne besede: strateški marketing, trženjski načrt, Oner Active, digitalno trženje, blagovna znamka

MARKETING PLAN FOR STRENGTHENING THE ONER ACTIVE BRAND

The article discusses the strategic marketing plan of Oner Active, which focuses on the development and implementation of strategies to achieve competitive advantage in a dynamic market environment. The emphasis is on the importance of strategic marketing, which is based on an in-depth analysis of the market environment, the needs of target customers and an understanding of the strengths and challenges of the company. Analysis of the target group reveals that the company appeals to active women who value high-quality, aesthetic and functional sportswear. An important role in building the company's visibility is played by the founder Krissy Cela, who creates a loyal community of customers with her strong presence on social networks and connecting with followers. Key marketing strategies include digital advertising, collaboration with influencers and promoting values such as body positivity, female empowerment and sustainability. The SWOT analysis highlights the main advantages, such as the visibility of the founder, the targeted offer and the quality of the products, while the key challenges are the strong competition and the financial limitations of the young company. With the help of a carefully designed 4P marketing mix, the company builds its presence in the global market, with digital sales and direct interaction with customers enabling a close connection with the audience. Oner Active successfully differentiates itself from the competition with a unique vision, a sustainable business and a focus on women who seek a balance between functionality and aesthetics. The company's success is the result of well-thought-out strategic marketing that combines

innovation, social responsibility and a strong connection with the target group, which lays the foundation for further growth and development of the company.

Key words: strategic marketing, marketing plan, Oner Active, digital marketing, brand

Uvod

Vloga trženja v podjetjih se nenehno spreminja in pridobiva vse večji pomen, pri čemer strateško trženje postaja ključni element poslovnega načrtovanja. Trženjski načrt s tem dobiva vse pomembnejšo vlogo kot osrednji dokument, ki usmerja podjetje k doseganju njegovih ciljev. Osrednji poudarek trženjskega pristopa je na porabniku, s katerim podjetje gradi komunikacijo in prilagaja svoje dejavnosti, da čim bolj zadosti njegovim potrebam. Strateški trženjski načrt se uveljavlja kot temeljni steber pri oblikovanju in izvedbi poslovne strategije. Deluje kot nepogrešljiv instrument za usklajevanje in usmerjanje vseh trženjskih aktivnosti, saj povezuje strateške cilje z njihovim operativnim izvajanjem. Tak načrt podjetju ponuja jasno smer, kako in kje doseči zastavljene cilje, kar ga naredi primerljivega z zemljevidom, ki vodi podjetje do uspeha. Dobro oblikovani strateški trženjski načrti so običajno strukturirani kot formalni dokumenti, ki sledijo jasno določenemu okvirju (Westwood, 1990).

Vloga strateškega trženja je ključnega pomena pri usmerjanju podjetja k dolgoročnim ciljem in zagotavljanju trajnostne konkurenčne prednosti. Strateško trženje se osredotoča na oblikovanje in izvajanje strategij, ki temeljijo na poglobljenem razumevanju trga, konkurence, trendov in potreb porabnikov. Njegova naloga je usklajevanje poslovnih ciljev z zahtevami trga ter zagotavljanje, da so vse aktivnosti podjetja usmerjene k ustvarjanju vrednosti za porabnike in deležnike (Vukasović, 2023).

Strateško trženje vključuje več ključnih komponent, kot so analiza tržnega okolja, segmentacija trga, ciljanje ustreznih skupin porabnikov in pozicioniranje izdelkov ali storitev. Poleg tega vključuje tudi oblikovanje trženjskega spleta (4P: izdelek, cena, distribucija in promocija) v skladu s strategijo podjetja. Namen strateškega trženja je vzpostaviti jasno in prepoznavno identiteto podjetja na trgu ter hkrati zagotavljati fleksibilnost pri prilagajanju spremembam v poslovnem okolju (Vukasović, 2024).

Ključna vrednost strateškega trženja je v tem, da omogoča dolgoročno načrtovanje, pri čemer se podjetje ne osredotoča zgolj na trenutne tržne razmere, temveč tudi na prihodnje izzive in priložnosti. S tem zagotavlja, da podjetje ostaja relevantno, inovativno in usmerjeno k trajnostnemu uspehu. V strateškem trženjskem načrtu so tako opredeljeni ne le trenutni cilji in aktivnosti, temveč tudi vizija in strategije za prihodnost, kar podjetju omogoča učinkovito odzivanje na dinamične tržne razmere (Vukasović, 2023).

Strateško načrtovanje mora potekati v skladu s predpostavljenimi ključnimi koraki, ki v medsebojni kombinaciji prispevajo k celoviti sliki, kako naj se v podjetju lotijo načrtovanja, uresničevanja in nadzora trženjskih aktivnosti. Glede na spreminjajoče se okolje postajajo tudi strateški trženjski načrti vedno bolj poglobljeni in izpopolnjeni. Strateško načrtovanje trženja brez podpore v uspešni in učinkoviti izvedbi načrtovanih aktivnosti lahko povzroči neproduktivne posledice, ki se največkrat pokažejo v nezadovoljstvu porabnikov (Vukasović, 2024, str. 113).

S strateškim upravljanjem trženja, kamor prištevamo tudi proces strateškega trženjskega načrtovanja, podjetje uresničuje svoje cilje, hkrati pa zadovoljuje potrebe porabnikov in podjetja. Trženje se v podjetju prične že s strateškim načrtovanjem. Strateško načrtovanje je podlaga za strateški načrt trženja. Trženjske načrte ustvarjajo in usklajujejo v organizaciji zaposleni znotraj različnih poslovnih funkcij. Poteka na ravni

organizacije, poslovne enote, izdelka in trga in podpira strateško načrtovanje organizacije s podrobnejšim načrtovanjem posebnih trženjskih priložnosti (Vukasović, 2024, str. 113).

Trg je zasičen z različnimi znamkami športnih oblačil, zato ima, tako kot za vsako podjetje, tudi za Oner Active, strateški trženjski načrt ključno vlogo pri vzpostavitvi in ohranjanju konkurenčne prednosti znamke. Podjetje se osredotoča specifično na žensko publiko, na aktivne ženske, ki si želijo udobna, funkcionalna in modna oblačila. Podjetje se zaveda, da je močna prednost pred konkurenco vplivnica Krissy Cela, ki je ustanoviteljica znamke. Kot vplivnica je že pred ustanovitvijo podjetja na socialnih omrežjih kot sta Instagram in YouTube okoli sebe ustvarila močno skupnost. Delila je različne zgodbe o uspehu uporabnikov, zdaj pa tudi omogoča sodelovanje sledilcev pri oblikovanju novih produktov. Ker prodaja večinoma poteka preko spleta je strateški trženjski načrt še toliko bolj potreben. Pomembno je digitalno trženje in strategija za družbene medije, da se še dodatno poveča vidnost znamke in interakcijo z obstoječimi ter potencialnimi strankami. Načrt pomaga pri določitvi cen izdelkov, da so dostopni in hkrati vredni svoje cene.

Krissy Cela je leta 2020 ustanovila podjetje Oner Active. Krissy je podjetnica in trenerka, ki se osredotoča na treninge za moč. Med študijem prava je prvič stopila v fitness in ugotovila, da ne najde oblačil, v katerih bi se počutila samozavestno – pogosto je morala spreminjati stare majice in pajkice v pasu prilagajati. Izkušnja jo je pripeljala do spoznanja, kaj ženske potrebujejo, da se počutijo samozavestne tudi med dvigovanjem težkih bremen. Podjetje zastopa miselnost, da bi morala vsaka ženska v svoje življenje vključiti vadbo za moč, da bi izboljšala svoje fizično in duševno počutje. Močno telo, močan um. Tovrstni temelji nas izzivajo, da podjetje ustvarja inovativne in učinkovite izdelke. Ponujamo pajkice, trenerke, puloverje, majice, kratke hlače, športne nedrčke, spodnje perilo, jopice in bunde. To je oprema za v fitness ali za vsak dan, poskrbljeno za udobje žensk (Oner Active, b.l.).

V članku bomo predstavili trženjski načrt za izdelke Oner Active, pri čemer bomo poudarili ključne aktivnosti, ki vplivajo na poslovanje podjetja, ter metode in pristope, potrebne za doseganje konkurenčne prednosti. Osredotočili se bomo na analizo tržnih priložnosti, izzivov in groženj, s katerimi se Oner Active sooča na trgu. Poseben poudarek bomo namenili prepoznavanju ključnih trendov na trgu, potreb porabnikov ter oblikovanju pristopov, ki bodo omogočali podjetju učinkovito prilagajanje spreminjajočemu se poslovnemu okolju.

Analiza tržnega okolja

Današnji dinamični trg in stalno spreminjajoče se tržno okolje zahtevata, da marketinški menedžment podjetij natančno spremlja in prilagaja svoje strategije, da bi uspešno ohranjal in gradil odnose s ciljnim kupci. Pri tem je ključno, da podjetja tržno okolje obravnavajo celostno. To vključuje upoštevanje družbenih dejavnikov, ki vplivajo na odnose s kupci, ter dejavnikov v neposredni bližini podjetja, ki vplivajo na angažiranost in kakovost storitev za stranke. Za oblikovanje učinkovitih trženjskih strategij morajo podjetja podrobno analizirati tako mikrookolje (akterje v neposredni bližini podjetja) kot makrookolje (širše zunanje dejavnike). Uspešno prilagajanje zahteva, da tržniki nenehno spremljajo okolijske trende ter prepoznavajo in izkoriščajo priložnosti. To omogočajo posebne veščine, ki jih ločujejo od drugih menedžerjev v podjetju, med katere sodijo trženjske raziskave in trženjsko obveščanje. Te dejavnosti zagotavljajo poglobljen vpogled v tržno okolje, kar je ključno za strateško odločanje (Kotler in Armstrong, 2018).

Analiza tržnega okolja je ključna za razumevanje vplivov mikrookolja na poslovanje podjetja Oner Active, saj vključuje natančen pregled dejavnikov, ki neposredno vplivajo na uspešnost podjetja. V nadaljevanju analiziramo mikro in makrookolje, v katerih podjetje posluje.

Mikrookolje

Kupci: Glavna ciljna publika so aktivne ženske, ki iščejo funkcionalna in modna/estetska športna oblačila. Njihove potrebe vključujejo udobje, kakovost in najnovejši dizajn. Uspešno prilagajanje ponudbe njihovim potrebam in vzdrževanje dolgoročnih odnosov povečuje zvestobo.

Konkurenti: V analizi mikrookolja so pomembni neposredni konkurenti, kot so Gymshark, Lululemon, Nike, Adidas in Under Armour. Našteti ponujajo podoben nabor izdelkov, ki cilja na športno aktivne posameznice. Konkurenti, tako domači kot tuji, so ključni za spodbujanje rasti in inovacij na trgu. Ena glavnih konkurentov podjetja Oner Active sta Lululemon in Gymshark; na slovenskem trgu pa sta mu najbližje SWY in Lelosi. Skupne značilnosti vseh so osredotočenost na aktiven življenjski slog, močna prisotnost na družbenih omrežjih, vsi sodelujejo z influencerji in imajo ambasadorje, kombinirajo modo in funkcionalnost ter se prilagajajo trajnostnim trendom. Kljub mnogim skupnim značilnostim med njimi obstajajo tudi razlike, ki pojasnjujejo unikatnost podjetja Oner Active. En izmed teh je vizija; medtem ko Oner Active temelji na osebni zgodbi ustanoviteljice in ideji opolnomočenja žensk in spodbujanja samozavesti, Lululemon poudarja luksuz, jogo, estetiko, Gymshark se osredotoča na fitnes in moč, SWY in Lelosi pa na udobje in vsakodnevno uporabo. Razlikuje se tudi njihova ciljna publika – Oner Active se osredotoča na ženske, ki iščejo ravnovesje med estetiko, funkcionalnostjo in emocionalno povezavo z blagovno znamko. Lululemon in Gymshark vključujeta tudi oblačila in opremo za moške, prav tako tudi SWY in Lelosi. Oner Active daje velik poudarek na trajnost in etično proizvodnjo, tudi Lelosi se podobno obrača k trajnostnim materialom, Lululemon in Gymshark pa sta bolj znana po inovacijah v tkaninah (Gymshark, b.l., Lelosi, b.l., Lululemon, b.l., SWY Brand, b.l.).

Dobavitelji: Za športno industrijo so ključni dobavitelji materialov, kot so tehnične tkanine, ki omogočajo udobje in vzdržljivost izdelkov. Oner Active je odvisen od dobaviteljev za kakovostne materiale in pravočasne dostave.

Posredniki: V večini primerov Oner Active neposredno prodaja prek spletnih platform, kar omogoča tesnejši stik s končnimi kupci in boljšo kontrolo nad uporabniško izkušnjo.

Javnost: Splošna javnost, vključno z mediji, ekološkimi organizacijami in vplivneži, je ključna za gradnjo ugleda blagovne znamke.

Makrookolje

Demografski dejavniki: Med mlajšimi odraslimi ženskami in ženskami, ki živijo aktiven življenjski slog, se povečuje povpraševanje po športnih oblačilih.

Ekonomski dejavniki: Kupna moč ciljne publike in njihova pripravljenost za investicije v kvalitetna športna oblačila se povečujeta, vendar inflacija in gospodarska nihanja lahko vplivajo na potrošniške odločitve.

Sociokulturni dejavniki: Narašča priljubljenost zdravega načina življenja in fitnes kulture, kar ustvarja večje povpraševanje po športnih oblačilih. Kupci cenijo tudi trajnost in etično proizvodnjo.

Tehnološki dejavniki: Razvoj novih materialov in tehnologij (npr. vlaken, ki uravnavajo temperaturo) omogoča bolj napredne športne izdelke, kar povečuje kakovost in diferenciacijo na trgu.

Politično-pravni dejavniki: Naraščajoče regulacije o trajnostni in etični proizvodnji vplivajo na športno industrijo, saj stranke postajajo bolj ozaveščene o vplivu proizvodnje na okolje.

SWOT analiza

SWOT analiza je ključni korak pri razumevanju notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja Oner Active. Ta analiza ponuja vpogled v prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi se sooča na trgu, kar je osnova za oblikovanje učinkovitih strategij za nadaljnjo rast in razvoj. V tabeli 1 je prikazana SWOT analiza podjetja.

Preglednica 1
SWOT analiza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Krissy Cela: prepoznavnost zaradi vplivnice • Specifična ciljna publika: aktivne ženske • Močna socialna omrežja: podjetje zelo prisotno (podjetje in ustanoviteljica) • Kvalitetni, udobni, modni kosi • Povečano zanimanje za zdravo življenje, posledično več potencialnih kupcev 	<ul style="list-style-type: none"> • Odvisnost od vplivnice: če se »umaže« ugled, lahko podjetje nosi posledice • Močna konkurenca • Kot mlado oz. rastoče podjetje ni enake finančne varnosti kot večja oz. že ustaljena podjetja
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Širitev na mednarodne trge • Sodelovanje z influencerji, trenerji: večja prepoznavnost in kredibilnost znamke • Naraščajoče povpraševanje po športnih oblačilih 	<ul style="list-style-type: none"> • Spremembe trendov • Gospodarska nestabilnost • Nove regulative

Analiza trženjskega spleta 4P

Podjetje Oner Active se ukvarja s prodajo športnih oblačil, torej gre za izdelke, zato predstavljamo analizo 4P marketinškega spleta.

Izdelek

Oblačila, ki jih znamka ponuja temeljijo na kakovosti, stilu in funkcionalnosti. Gre za široko ponudbo športnih oblačil, ki vključuje različne linije; kroje, barve in velikosti, da ustreza različnim stilom. Poudarek je na trajnostnih materialih, ki zagotavljajo udobje, podporo med vadbo in v vsakdanu, hkrati pa sledijo modnim trendom. Poskrbljeno je tudi za tiste, ki ne želijo izpostavljati svoje postave in se oblačijo bolj skromno/konzervativno. Ponujajo pajkice, športne nedrčke, majice, trenerke, tope – kasneje so dodali tudi spodnje perilo, nogavice, kape in fitnes torbe.

Cena

Cene izdelkov se – v primerjavi z ostalimi – na trgu gibljejo proti višjim, vendar se še vedno trudijo biti navadnemu kupcu dosegljive. Višje cene potrošnike opozarjajo na visoko kakovost izdelkov (recimo jopa za 70,00 €). Pogosto pa podjetje postavlja cene tako, da so rahlo nižje od okroglih števil, tako so dojete kot

bolj ugodne, čeprav razlika v znesku ni velika, recimo 45 € namesto 50 €. To ni očitna strategija, kot je recimo 49,99 €, vendar je kljub temu učinkovita.

Tržne poti

Distribucijska strategija podjetja temelji na sodobnih digitalnih platformah. Gre za spletno trgovino, ki omogoča dostavo skoraj povsod po svetu. Ambasadorji podjetja svoje sledilce neposredno usmerjajo na spletno stran. Ko je enkrat naročilo oddano je dostava zelo hitra – do največ 6 delovnih dni, ne glede na lokacijo. V nadaljevanju, s pomočjo štirih ključnih dejavnikov, predstavljamo razloge, zakaj se je podjetje odločilo za neposredni način distribucije:

- Končni porabniki: Potrebam in pričakovanjem porabnikov je prilagojena spletna platforma, ki omogoča enostavno in hitro nakupovanje. Ciljna skupina je digitalno ozaveščena (mlajši, aktivni posamezniki), zato podjetje rajši izbira neposreden stik z njimi prek družbenih omrežij in digitalnih kanalov. Geografska lokacija: globalna dostopnost preko spletne trgovine omogoča doseganje strank na različnih trgih brez potrebe po fizični prisotnosti.
- Značilnost izdelka: Športna oblačila podjetja Oner Active ne zahtevajo zapletenih dodatnih storitev, kot je svetovanje, zato je spletna distribucija idealna. Vse potrebne informacije o izdelkih (velikosti, materiali, lastnosti) so jasno navedene na spletni strani, kar poenostavi odločanje končnih kupcev.
- Finančni dejavniki: Neposredna distribucija prek spletne trgovine zahteva manj finančnih sredstev za vzdrževanje v primerjavi z vzpostavitvijo in delovanjem fizičnih trgovin. Spletna prodaja omogoča tudi zmanjšanje stroškov, povezanih s posredniki, kar poveča profitne marže podjetja.
- Nadzorni dejavniki: Neposredna distribucija preko lastne spletne platforme omogoča podjetju popoln nadzor nad prodajo, cenami in uporabniško izkušnjo. Analitična orodja, povezana s spletno prodajo, omogočajo podjetju sprotno spremljanje nakupnih navad in prilagajanje ponudbe potrebam kupcev.

Neposredna distribucija je za Oner Active ključna prednost, saj omogoča, da ohrani celoten nadzor nad blagovno znamko; vzpostavi tesen stik s kupci in učinkovito izkoristi prednosti digitalnega prostora. Prav tako se s tem izogne stroškom posrednikov in izboljšajo uporabniško izkušnjo.

Tržno-komunikacijski splet

V tržno-komunikacijski splet vključujemo splet orodij, ki jih ima podjetje na voljo za sporočanje doslednih in jasnih sporočil porabnikom o svojih izdelkih. Tržno-komunikacijski splet sestavljajo oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredno trženje (Kotler in Armstrong, 2018, str. 429). Oner Active se močno osredotoča na digitalne strategije. Te so prilagojene mlajši, digitalno pismeni ciljni skupini. Z močnim poudarkom na oglaševanju, odnosih z javnostmi in neposrednem trženju gradi prepoznavnost in zvestobo. Osebne prodaje je zelo malo oz. nič. V okviru oglaševanja se podjetje poslužuje predvsem digitalnih kanalov, saj njihova ciljna skupina pretežno uporablja (na primer: Instagram, TikTok, YouTube). Kampanje so vizualno privlačne, s poudarkom na kakovosti, funkcionalnosti in esetiki. Običajno so vključeni influencerji oz. njihovi ambasadorji, kar je pomemben del trženjske strategije. Podjetje uporablja tudi plačljive oglase, ki se prikazujejo na družbenih omrežjih in Googlu – namen tega je, da dosežejo širšo publiko in spodbudijo spletno prodajo. Med pospeševanje prodaje sodijo razne akcije oz. sezonski popusti, takšen primer je prihajajoči Black Friday, pogosteje pa se podjetje odloča za omejene kolekcije. Te pri kupcih ustvarijo občutek nujnosti in spodbudijo nakup. Nad določenim zneskom (99 €) je brezplačna dostava, kar je pomembno, saj ko se kupec odloča, kaj izbrati/kaj bo kupil, je večja verjetnost, da bo izbral kakšen produkt več oz. zapravil več denarja. Poseben program zvestobe dodatno spodbudi dolgotrajne odnose s strankami. Program je zasnovan tako, da z vsakim nakupom, povabljenim prijateljem,

sledenjem na Facebooku/Instagramu ipd. točke rastejo. Več točk kot zbereš, več ugodnosti prejmeš in tvoj status se »dvigne«.

Slika 1
Stopnja zvestobe

Spent per calendar year	★	★	★
	BRONZE <i>Free</i>	SILVER <i>€200+</i>	GOLD <i>€500+</i>
Points per €1 spent	100 Points	125 Points	150 Points
Exchange Oner Points for discounts	✓	✓	✓
Birthday offer	✓	✓	✓
Free participation in a yearly giveaway	✓	✓	✓
Return shipping time (according to T&C)	30 days	45 days	60 days
Member status entry reward		750 Points	1000 Points
Secret offers			✓
Vote on new products			✓

Vir: Oner Active (b.l.)

Oner Active skozi različne komunikacijske kanale dosledno poudarja ključne vrednote, kot so vzdržljivost, telesna pozitivnost in opolnomočenje žensk. S tem gradijo ugled podjetja in se povezujejo s svojo ciljno skupino. Pomemben element njihovih odnosov z javnostmi je tudi skrb za družbeno odgovornost, saj podjetje izpostavlja svojo zavezanost trajnostnemu poslovanju. To vključuje uporabo okolju prijaznih materialov in etično proizvodnjo, kar nagovarja mlajše in ekološko ozaveščene potrošnike. Sodelovanje z vplivneži je prav tako osrednji del njihove PR strategije. Oner Active sodeluje s športnicami, fitness vplivnicami in drugimi javnimi osebnostmi, ki kot ambasadorji blagovne znamke širijo pozitivno podobo podjetja in povečujejo njegovo prepoznavnost. Njihova sporočila o telesni pozitivnosti so pogosto vključena v kampanje, ki jih vodijo ti vplivneži, kar omogoča avtentično povezavo s potrošniki. Poleg tega si podjetje prizadeva za pozitivno medijsko pokritost, pri čemer sodelujejo z modnimi in fitness revijami, ki v svojih člankih izpostavljajo njihove izdelke, vrednote in inovativnost. S kombinacijo teh pristopov Oner Active učinkovito krepi svojo prisotnost na trgu in gradi močno ter zaupanja vredno blagovno znamko. Neposredno trženje poteka predvsem preko družbenih omrežij. Veliko je komuniciranja s sledilci na Instagramu – razni Q&A; gre za odgovarjanje na vprašanja sledilcev, včasih tudi podjetje prosi sledilce za pomoč pri dizajnu določenega produkta, kar da potencialnim kupcem možnost sodelovanja, tako se počutijo vključene in dvignejo pričakovanja, »nestrpno« pričakujejo naslednji produkt. Pogosto je tudi posluževanje retargeting oglasov; personalizirani oglasi so namenjeni uporabnikom, ki so že obiskali njihovo spletno stran ali dodali izdelke v košarico, vendar nakupa še niso opravili. Podjetje deluje predvsem preko spletne prodaje, zato osebna prodaja ni del njihove strategije. Elementi te bi se lahko odražali v svetovanju preko družbenih omrežij – stranke postavljajo vprašanja, prosijo za nasvete glede izbire pravih izdelkov; ali pa pri podpori strankam. Hitro in učinkovito odgovarjanje na povpraševanja ali težave preko spletne podpore ustvarja občutek osebne obravnave.

Opis tipičnega kupca

Opis tipičnega kupca izdelkov predstavlja ključno točko za razumevanje ciljne publike podjetja Oner Active. Analiza tipičnega kupca omogoča vpogled v demografske, psihografske, vedenjske in geografske značilnosti

ciljnih skupin, ki so ključne za prilagajanje trženjskih strategij. V nadaljevanju bomo opredelili profil idealnega kupca, kar bo služilo kot temelj za oblikovanje trženjskih aktivnosti in nadaljnjo diferenciacijo podjetja na konkurenčnem trgu. Profil idealnega kupca za izdelke Oner Active prikazuje slika 2.

Slika 2

Opis tipičnega kupca za izdelke Oner Active



Vir: Xtensio: User persona template (b.l.)

Pozicioniranje izdelka in temeljna strategija trženja

Oner Active, v primerjavi s konkurenti, v prvi vrsti loči močan vpliv ustanoviteljice Krissy Cela, ki je že pred ustanovitvijo podjetja imela ustvarjeno veliko skupnost ljudi. Sodelovanje s skupnostjo zdaj ohranja tudi podjetje, kar je naslednja prednost. Izdelki so dizajnirani z mislijo na ženske, kaj si želijo in kaj potrebujejo. Ne samo v fitnessu ali telovadnici, ampak tudi zunaj teh prostorov, v vsakodnevnem življenju, da se bodo v svoji koži počutile močne, udobne in podprte. Torej še dve ključni prednosti sta edinstven dizajn za ženske in vsestranskost produktov.

Za Oner Active je najbolj primerna strategija diferenciacije segmentov odjemalcev (strategija nediferenciranega marketinga), koristni pa so tudi elementi strategije usmerjene v doseganje dolgoročnega zadovoljstva in zvestobe odjemalcev ter strategije povečanja vrednosti za odjemalce.

V okviru strategije razlikovanja, torej diferenciacije, gre za strategijo nediferenciranega marketinga, saj se podjetje osredotoča na specifično ciljno skupino – Oner Active nagovarja aktiven življenjski slog mladih žensk, ki cenijo kakovostna, modna in trajnostna športna oblačila. Jasno definirana ciljna skupina omogoča, da podjetje prilagodi svoje izdelke in komunikacijo njihovim specifičnim potrebam. Podjetje se z veliko preišljenosti posveča oblikovanju izdelkov. Posebna pozornost je namenjena barvni lestvici posameznih linij izdelkov je zasnovana tako, da jih je mogoče med seboj kombinirati, gre za preišljen izbor barvne palete. Linije tako dopolnjujejo druga drugo. To ustvarja edinstveno tržno ponudbo, ki daje razločevalno vrednost, ki privablja zveste kupce.

Kot že zapisano, ima pomemben del tudi strategija usmerjena v doseganje dolgoročnega zadovoljstva in zvestobe odjemalcev, zato je bil ustvarjen program zvestobe, torej že zgoraj opisan sistem točk in ugodnosti, ki spodbuja ponovne nakupe in posledično krepi odnose s kupci. Nenehen stik s skupnostjo in vključevanje povratnih informacij omogoča izboljšanje izdelkov in storitev, kar ohranja visoko raven zadovoljstva kupcev. Podjetje gradi na vrednotah in skozi vrednote trži izdelke. Ena teh vrednot je skupnost, gre za spodbujanje vsake ženske, da se spomni svojega bistva in ne glede na njeno fizično stanje, da se zaveda, da je del te velike skupnosti, ki se na ven kaže skozi njihova oblačila.

Strategija povečanja vrednosti za odjemalce se kaže skozi zanesljivo dostavo – podjetje zagotavlja hitro dostavo, s spremljanjem statusa naročila v realnem času, kar zmanjšuje negotovost in povečuje zadovoljstvo kupcev; močna je podpora kupcem – odgovori na vprašanja in reševanje težav v najkrajšem možnem času, kar repi zaupanje; dodana je tudi vrednost z inovacijami, recimo skriti žepi (povečevanje praktičnosti izdelkov), zaradi promoviranja vrednot, kot so samozavest in telesna pozitivnost, se krepi povezava med kupci in blagovno znamko.

Zaključek

Uspeh podjetja Oner Active je rezultat preišljenega strateškega trženja, ki se osredotoča na potrebe sodobnega potrošnika, ki ceni aktivni življenjski slog, funkcionalnost, estetiko in trajnost. S tem podjetje ne le zadovoljuje pričakovanj svojih strank, temveč tudi gradi dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju in lojalnosti.

Analiza ciljne skupine razkriva ključne značilnosti tipičnega kupca – posameznica, ki se posveča aktivnemu življenjskemu slogu in hkrati išče oblačila, ki omogočajo udobje tako pri športnih aktivnostih kot vsakodnevnih opravkih. Takšne stranke cenijo večnamenska oblačila, ki združujejo estetiko, praktičnost in trajnost. Z znamko, ki poudarja vrednote, kot so samozavest, opolnomočenje žensk in telesna pozitivnost, se Oner Active uspešno povezuje s svojo ciljno publiko na čustveni ravni, kar povečuje njeno pripadnost blagovni znamki.

Družbena omrežja so ključno orodje za povezovanje z občinstvom. Platforme, kot so TikTok, Instagram in YouTube, omogočajo neposredno komunikacijo s potrošniki, vključevanje v oblikovanje izdelkov in širjenje vrednot znamke. Z avtentičnimi vsebinami, ki nagovarjajo mlade in digi talno pismene posameznike, Oner Active gradi močno skupnost zvestih kupcev. Uporaba vplivnežev kot ambasadorjev znamke dodatno krepi kredibilnost in zaupanje ter omogoča širši doseg ciljne publike. S tem podjetje učinkovito prepleta tradicionalne vrednote trženja s sodobnimi digitalnimi pristopi.

Kljub konkurenčnemu trgu Oner Active izstopa z inovativnim pristopom, poudarkom na trajnosti in etični proizvodnji ter močno povezanostjo s svojo skupnostjo. Podjetje ima trdne temelje za nadaljnjo rast, saj se uspešno prilagaja spremembam v poslovnem okolju in izkorišča priložnosti za širitev na nove trge. S

strateškim poudarkom na vključevanju potrošnikov, razvoju kakovostnih izdelkov ter družbeni odgovornosti bo lahko še naprej utrjevalo svojo prepoznavnost, ohranjalo konkurenčno prednost in gradilo dolgoročne odnose z zvestimi kupci.

Zaključujemo, da je uspeh Oner Active rezultat usklajenosti inovativnega razmišljanja, strateškega načrtovanja in trajnostnih vrednot, kar je primer odlične prakse sodobnega trženja v izjemno konkurenčni športni industriji.

Literatura

Gymshark (b.l.). Dostopno na: <https://row.gymshark.com/pages/about-us>.

Kotler, P. in Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.

Lelosi (b.l.). Dostopno na: <https://lelosi.si/>.

Lululemon (b.l.). Dostopno na: <https://corporate.lululemon.com/>.

Oner Active (b.l.). Dostopno na: <https://eu.oneractive.com/>.

SWY Brand (b.l.). Dostopno na: <https://www.swybrand.si/>.

Westwood, J. (1990). *The marketing plan*. London: Kogan Page.

Vukasović, T. (2023). *Trženje za teorijo in prakso*. Harlow: Pearson.

Vukasović, T. (2024). *Strateško trženje v poslovnem okolju*. B2 Visoka šola za poslovne vede.

Xtensio (b.l.). *User persona template*. Dostopno na: <https://xtensio.com/user-persona-template/>.

RAZVOJ STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTA IZBRANEGA PODJETJA

Nelli Hrovat, B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Tina Vukasović, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje, Slovenija; B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Članek obravnava razvoj strateškega trženjskega načrta za izbrano podjetje, znano po svojih lizikah z več kot 60-letno tradicijo. V uvodu je predstavljena vloga trženja kot družbenega in upravljaljskega procesa ter pomen strateškega trženjskega načrta, ki je ključnega pomena za usmerjanje in koordiniranje trženjskih aktivnosti podjetja. Poudarjeno je, da mora podjetje slediti analizi tržnih priložnosti, raziskovanju ciljnih trgov, oblikovanju trženjskih strategij in nadzoru izvedbe, da bi doseglo svoje cilje in zadovoljilo potrebe porabnikov. V nadaljevanju članek preučuje tržno okolje izbranega podjetja, pri čemer je predstavljena SWOT analiza, ki vključuje prednosti podjetja (globalna prepoznavnost, široka izbira okusov) ter priložnosti, kot so širitev na nove trge in razvoj zdravih alternativ. Hkrati pa so izpostavljene slabosti (omejen asortiman in močna konkurenca) in grožnje, kot so rastoče zavedanje o zdravju in povečevanje stroškov surovin. V poglavju o trženjskem spletu 4P so analizirani ključni elementi trženja podjetja, vključno s kakovostjo izdelkov, dostopnimi cenami, učinkovitim promocijskim delovanjem (zlasti na družbenih omrežjih) ter široko distribucijsko mrežo. Predstavljena je tudi ciljna skupina, ki obsega otroke, mladostnike in mlade odrasle, ki cenijo dostopnost, igrivost in nostalgичne vrednosti izdelkov Chupa Chups. V zadnjem delu članka so opisane ključne strategije trženja podjetja, ki vključujejo emocionalno povezanost s blagovno znamko, inovativne sezonske okuse, prilagojene vsebine za družbena omrežja ter povečano osredotočenost na zdravju prijazne izdelke. Te strategije naj bi pripomogle k večji konkurenčnosti podjetja in njegovi prilagodljivosti v spreminjajočem se tržnem okolju.

Ključne besede: strateško trženje, trženjski načrt, SWOT analiza, trženjski splet, Chupa Chups

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC MARKETING PLAN FOR A SELECTED COMPANY

The article discusses the development of a strategic marketing plan for a selected company, renowned for its lollipops with over 60 years of tradition. The introduction outlines the role of marketing as a social and managerial process and emphasizes the importance of a strategic marketing plan as a key tool for guiding and coordinating the company's marketing activities. It is stressed that the company must follow a process of analyzing market opportunities, researching target markets, formulating marketing strategies, and monitoring implementation to achieve its goals and meet consumer needs.

The article further examines the market environment of the selected company, presenting a SWOT analysis that highlights the company's strengths (global recognition, wide range of flavors) and opportunities such as expansion into new markets and the development of healthy alternatives. At the same time, weaknesses (limited product range and strong competition) and threats, such as growing health awareness and increasing raw material costs, are addressed.

In the section on the 4P marketing mix, the key elements of the company's marketing strategy are analyzed, including product quality, affordable pricing, effective promotional efforts (especially on social media), and an extensive distribution network. The target audience is also introduced, comprising children, teenagers, and young adults who value accessibility, playfulness, and the nostalgic qualities of Chupa Chups products.

The final part of the article describes the company's key marketing strategies, which include fostering an emotional connection with the brand, offering innovative seasonal flavors, tailoring content for social media, and increasing the focus on health-friendly products. These strategies aim to enhance the company's competitiveness and adaptability in a dynamic market environment.

Keywords: strategic marketing, marketing plan, SWOT analysis, marketing mix, Chupa Chups

Uvod

Glede na to, da je mogoče trženje kot družbeni in upravljavski proces opredeliti kot vse aktivnosti, s pomočjo katerih podjetja in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 1998, str. 13), je treba poiskati odgovor na vprašanje, kakšna sta mesto in vloga strateškega trženja v tem procesu.

Iz vsebine, ki jo sestavlja proces trženja, izhajajo naloge oziroma aktivnosti, ki jih je treba v podjetju udeležati, da bi trženje kot proces doseglo svoje cilje. Te aktivnosti zajemajo (Kotler, 1998, str. 94-95):

- analizo tržnih priložnosti,
- raziskovanje in izbiranje ciljnih trgov,
- oblikovanje strategij trženja,
- načrtovanje programov trženja,
- organizacijo, uresničevanje in nadzor trženjskih naporov.

Omenjene aktivnosti v okviru procesa trženja je treba upravljati. Vloga strateškega trženja v tem procesu je povezana z vsemi tistimi aktivnostmi, ki so ključnega pomena za podjetje in so prepletene s taktično-operativnim trženjem. Proces pričnemo z analizo tržnih priložnosti, sledi raziskovanje in izbiranje ciljnih trgov, nato oblikujemo strategije trženja in začrtamo program trženja. Zaključimo z organizacijo, uresničevanjem in nadzorom trženjskih naporov in izmerimo učinke.

Spreminjajoča in naraščajoča vloga trženja v podjetju in večji poudarek na strateškem trženju prispevata k večjemu pomenu trženjskega načrta v podjetju. V središču trženjskega načina razmišljanja je porabnik, s katerim podjetje komunicira oziroma prilagaja svoje dejavnosti. Strateški trženjski načrt postaja pomemben dokument pri snovanju in načrtovanju poslovne strategije podjetja. Strateški trženjski načrt je temeljni instrument za usmerjanje in koordiniranje trženjskih aktivnosti. Je povezava med strateškim načrtovanjem trženja in njegovo izvedbo. Podjetju pokaže, kam naj gre in kako bo tja prišlo, zato ga lahko primerjamo kar z zemljevidom. Dobri in natančni strateški načrti trženja so največkrat pripravljene v obliki formalnega dokumenta z jasno in vnaprej pripravljeno zgradbo (Westwood, 1990).

Strateško načrtovanje mora potekati v skladu s predpostavljenimi ključnimi koraki, ki v medsebojni kombinaciji prispevajo k celoviti sliki, kako naj se v podjetju lotijo načrtovanja, uresničevanja in nadzora trženjskih aktivnosti. Glede na spreminjajoče se okolje postajajo tudi strateški trženjski načrti vedno bolj poglobljeni in izpopolnjeni. Strateško načrtovanje trženja brez podpore v uspešni in učinkoviti izvedbi načrtovanih aktivnosti lahko povzroči neproduktivne posledice, ki se največkrat pokažejo v nezadovoljstvu porabnikov (Vukasović, 2024, str. 113).

S strateškim upravljanjem trženja, kamor prištevamo tudi proces strateškega trženjskega načrtovanja, podjetje uresničuje svoje cilje, hkrati pa zadovoljuje potrebe porabnikov in podjetja. Trženje se v podjetju prične že s strateškim načrtovanjem. Strateško načrtovanje je podlaga za strateški načrt trženja. Trženjske načrte ustvarjajo in usklajujejo v organizaciji zaposleni znotraj različnih poslovnih funkcij. Poteka na ravni

organizacije, poslovne enote, izdelka in trga in podpira strateško načrtovanje organizacije s podrobnejšim načrtovanjem posebnih trženjskih priložnosti (Vukasović, 2024, str. 113).

Trženjski načrt ima ključno vlogo pri poslovanju v podjetju, predvsem v konkurenčnem okolju, ker omogoča strateško usmeritev ter prilagoditev dejavnosti tržnim razmeram. Pomemben je, ker pomaga podjetjem definirati specifične cilje in strategije, ki so usmerjene k pridobivanju ter tudi ohranjanju strank, za razumevanje trga in potrošnikov (potrebe in želje ciljne skupine). Prav tako podjetjem omogoča razporeditev proračuna in resursov ter kampanji. Trženjski načrt tudi vključuje strategije za prilagajanje spremembam v okolju in odzivanje na nove trende in spremembe in z vključevanjem ključnih kazalnikov uspešnosti, omogoča stalno spremljanje in prilagajanje aktivnosti glede na rezultate. Gre za osnovo, ki pomaga podjetju, da doseže konkurenčno prednost in dolgoročno stabilnost.

V članku predstavljamo predlog trženjskega načrta za izbrano podjetje Chupa Chups. Chupa Chups je eno najbolj znanih proizvajalcev sladkarij s skoraj 60-letno zgodovino. Znana je po pisanih lizikah različnih okusov, ki jih je mogoče najti po vsem svetu. Danes je vodilni proizvajalec in distributer lizik (Referenceforbusiness.com, 2024). Špansko podjetje je leta 1958 ustanovil Enric Bernat in je v lasti italijansko-nizozemske multinacionalne korporacije Perfetti Van Melle, ki je tretji največji proizvajalec sladkarij na svetu (Chupa Chups, 2024). Prvo ime podjetja pravzaprav ni bilo Chupa Chups, ampak GOL. Predstavljen je bil kot lizika, ki je bila videti kot žogica, odprta usta pa so predstavljala nogometno mrežo, vendar se ni prijela, zato so leta 1960 ime spremenili v Chups. Drugi del imena, ki ga poznamo danes, so leta 1693 dodali liziki uporabniki. Podjetje je imelo »pesem/pregovor«, ki je v španščini šel kot »Chupa un dulce rameoe, chupa chupa chupa un Chups«, kar v slovenščini pomeni »Pridobite nekaj sladkega za lizanje, lizanje, lizanje kot Chups.«. Bilo je tako privlačno, da se je podjetje odločilo dokončno poimenovati »Chupa Chups« (Chupa Chups, 2024). Lizike podjetja Chupa Chups so ene izmed najbolj prepoznanih lizik na svetu in s sinonim za zabavo, kakovost in širok spekter ponudbe raznolikih okusov.

Tržno okolje in SWOT analiza

Današnji dinamičen trg oziroma nenehno spreminjajoče se trženjsko okolje sili marketinški menedžment podjetij, da pozorno spremlja in prilagaja svoje trženjske strategije za uspešno vzdrževanje in gradnjo novih odnosov s ciljnim kupci. Tržno okolje morajo opazovati kot celoto. To pomeni, da morajo upoštevati vse dejavnike zunaj trženja (družbeni dejavniki), ki prispevajo k dobrim odnosom s ciljnim kupci, in vse dejavnike, ki so blizu podjetju in neposredno vplivajo na angažiranost in storitve za stranke. Torej, če želijo podjetja pri razvoju svojih tržnih strategij upoštevati vse možne dejavnike, morajo natančno opazovati, razumeti in se prilagajati mikrookolju (akterji blizu podjetja) in makrookolju (dejavniki zunaj trženja). In da bi to naredili uspešno, morajo tržniki slediti vsem okolijskim trendom in iskati vsako priložnost. To počnejo s posebnimi sposobnostmi, po katerih se razlikujejo od vseh drugih menedžerjev v podjetju. To vključuje trženjske raziskave in trženjsko obveščanje, ki jim daje podroben vpogled v trženjsko okolje (Kotler in Armstrong, 2017).

V nadaljevanju prikazujemo v preglednici 1 SWOT analizo izbranega podjetja in blagovne znamke Chupa Chups.

Preglednica 1

SWOT analiza podjetja in blagovne znamke

Notranje okolje	PREDNOSTI <ul style="list-style-type: none"> • Globalna prepoznavnost s svojim simbolom in izdelkom (prednost pred manjšimi konkurenti). • Trdna zgodovinska dediščina podjetja - tradicija (ustanovljeno 1958 in ima dolgo zgodovino). • Raznolika ponudba okusov in izdelkov (različni okusi, embalaža). • Globalna prisotnost (150 trgov). 	PRILOŽNOSTI <ul style="list-style-type: none"> • Širitev na nove trge (Azija, Afrika, Južna Amerika). • Razvoj zdravih alternativ. • Digitalen svet in digitalno trženje (izboljšano ciljanje potrošnikov, krepitev prepoznavnosti) 	Zunanje okolje
	SLABOSTI <ul style="list-style-type: none"> • Glavna kategorija in glavni izdelek - lizika (omejen asortiman, padec povpraševanje po teh izdelkih, lahko vodi podjetje v težava). • Močna konkurenca v panogi sladkarij. • Zdravstveni trendi in rastoče zavedanje in skrb za uživanje sladkorja lahko omejijo rast prodaje. 	GROŽNJE <ul style="list-style-type: none"> • Pritisk za zmanjšanje porabe sladkorja (vlade po vsem sveti sprejemajo ukrepe, ki omejujejo prodajo nezdravi izdelkov). • Spreminjanje preferenc potrošnikov (zdravo življenje, ekološko prijazni izdelki, zmanjšanje povpraševanja po tradicionalnih sladkarijah). • Posledično povečevanje stroškov surovin, povišanje cen sladkorja in drugih surovin. 	

Analiza trženjskega spleta

Podjetje Chupa Chups pokriva vse vidike trženjskega spleta 4P, saj se osredotoča na kvaliteto in inovativnost izdelkov, dostopne cene, učinkovite promocije ter široko dostopnost izdelkov. Posledično se krepijo med konkurenti, prav tako pa se blagovna znamka ohranja kot nostalgichen spomin med starejšimi uporabniki.

Produkt

Podjetje Chupa Chups je znana blagovna znamka, ki ponuja lizike ter tudi druge sladkarije. Izdelki so visoke kakovosti in so na voljo v različnih okusih. Poleg klasičnih lizik ponujajo tudi nizkokalorične lizike, izdelke za otroke (manjše pakete), posebne izdaje z inovativnimi okusi (npr. noč čarovnic).

Cena

Podjetje se poslužuje strategije cenovne dostopnosti, saj je njihov cilj doseči množično prodajo. Cene so zastavljane tako, da ustrezajo širokemu krogu kupcev, od otrok do odraslih. Izdelki so tako cenovno dostopni, saj lizika ne stane več kot 1 euro.

Promocija

V tržno-komunikacijskem spletu prikazujemo splet orodij, ki jih ima podjetje na voljo za sporočanje doslednih in jasnih sporočil porabnikom o svojih izdelkih. Tržno-komunikacijski splet sestavljajo oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredno trženje (Kotler in Armstrong, 2018, str. 429). Chupa Chups je močno prisotna na družbenih omrežjih, saj uporabljajo privlačne in barvne vizualne vsebine, ki pa tudi vključujejo humor in igrivost, kar predvsem ustreza mlajši publiki. Poleg tega se tudi poslužujejo promocijskih dogodkov, sponzorstev, sodelovanja z influenserji, predvsem v segmentu mladih oz. mlajših uporabnikov, kjer so platforme, kot je npr. TikTok, zelo učinkovite.

Mesto/distribucija

Podjetje ima dobro razvejano distribucijsko mrežo. Njihovi produkti so namreč prisotni po vseh trgovina (supermarketi, kioski, bencinski servisi ...) in na spletu. Sodelujejo tudi z velikimi trgovskimi verigami in manjšimi lokalnimi prodajalci, kar jim zagotavlja visoko pristnost blagovne

Podjetje Chupa Chups pokriva vse vidike trženjskega spleta 4P, saj se osredotoča na kvaliteto in inovativnost izdelkov, dostopne cene, učinkovite promocije ter široko dostopnost izdelkov. Posledično se krepijo med konkurenti, prav tako pa se blagovna znamka oranja kot nostalgichen spomin med starejšimi uporabniki.

Opis ciljne skupine

Podjetje nagovarja različne skupine ljudi, tako otroke kot odrasle. Glede na življenjski cilj, so ciljna skupina mladi urbani potrošniki, ki so zabavni, družbeno aktivni, tehnološko povezani, sledijo trendom na družbenih omrežjih. Iščejo izdelke, ki so dostopni, igrivi in jih lahko hitro zaužijejo na poti. Cenijo retro izdelke in sodelovanja z vplivneži.

Ciljna skupina z osredotočenostjo na demografske značilnosti:

- Starost: primarna (otroci 5-12 let, mladostniki 13-18 let ter mladi odrasli 18-30 let) ter tudi potrošniki 30-40 let, ki kupujejo izdelke za svoje otroke, ali pa ji na izdelek vežejo nostalgični spomini.
- Spol: moški in ženske.
- Dohodek: nizki do srednji razred, lizike so cenovno dostopen izdelek.
- Status: otroci in mladostniki so neposredni uporabniki, starši pa so posredni kupci.

Ciljna skupina z osredotočenostjo na vedenjske značilnosti:

- Navade pri nakupovanju: pogosti impulzivni nakupi (privlačna embalaža na blagajni).
- Zvestoba blagovni znamki: otroci in mladostniki močno pripadni znamki, saj podjetje izstopa kot prepoznavna in igriva blagovna znamka.
- Priložnosti za nakup: spontan prigrizek ter priložnostna darila.

- Iskanje vrednosti: stranke cenijo izdelek za zabavo, nostalgичno vrednost.

Ciljna skupina z osredotočanjem na geografske značilnosti:

- Globalna prepoznavnost: prisotna po celotnem svetu.
- Prilagoditev okusov glede na regijo: ponudba različnih okusov (npr. eksotični okusi).
- Tip lokacije: trgovine z živili, bencinske črpalke, kioski, trgovine na letališčih, avtomati, s čimer je omogočen dostop do široke geografske baze podatkov.

Pozicioniranje izdelka in temeljna strategija trženja

Ključne prednosti lizik Chupa Chups v primerjavi s konkurenti:

- Prepoznavana barvita embalaža in prepoznavna znamka: Chupa Chups je prepoznavna blagovna znamka po svojem dizajnu, ki ga je zasnoval Salvador Dali. S tem vizualno izstopa med konkurenti, kar tudi spodbuja impulzivne nakupe kupcev.
- Široka izbira okusov, vključno z omejenimi serijami: Blagovna znamka ponuja bogato paleto okusov, od klasičnih do sezonskih, s čimer kupcem omogočajo preizkušanje novih okusov. S tem se pri kupcih in potrošnikih krepi zanimanje za izdelek.
- Mednarodna prisotnost in prilagoditev lokalnim okusom: Podjetje je s svojimi lizikami prisotno na globalnem trgu. Posledično prilagaja okuse lokalnim preferencam, kar podjetju omogoča povezavo z lokalnimi trgi na edinstven način.
- Inovacije brez umetnih barvil in nižja vsebnost sladkorja: Ponujajo lizike brez umetnih barvil in z nižjo vsebnostjo sladkorja, kar privablja potrošnike, ki iščejo zdravju prijaznejše izdelke oz. sladkarije.

Strategija temelji na naslednjih ključnih elementih:

- Emocionalna povezanost z blagovno znamko prek ikoničnega ter igrivega dizajna in bogata zgodovina podjetja: Zgodovina podjetja oz. blagovne znamke in prepoznavna igriva ter barvita embalaža bosta izpostavljeni v kompaniji, s čimer bi vzbudili nostalgичne občutke pri starejših potrošnikih, mlajše potrošnike pa bi nagovoril igriv dizajn.
- Prilagojena vsebina na družbena omrežja in sodelovanje z vplivneži: Kampanje na družbenih omrežjih bi lahko vključevale interaktivne izzive, sodelovanja z vplivneži in ustvarjanje trendovskimi vsebin. S čimer bi najbolj nagovarjali mlajšo generacijo.
- Inovativni in sezonski okusi Omejene serije okusov dajejo občutek ekskluzivnosti in spodbujajo impulzivne nakupe, prilagojeni lokalni okusi pa krepijo tržno prisotnost na globalnem svetu,
- Poudarek na zdravju prijaznejšim možnostim: Povečana promocija lizik brez umetnih barvil in z nižjo vsebnostjo sladkorja. S tem privabimo potrošnike, ki so bolj ozaveščeni o zdravju, ter ustvarimo pozitivno podobo blagovne znamke kot skrbi za dobro počutje svojih kupcev.

Zaključek

Razvoj strateškega trženjskega načrta za podjetje Chupa Chups je pomemben za nadaljnjo rast in ohranjanje konkurenčne prednosti v dinamičnem tržnem okolju. Strateški trženjski načrt omogoča podjetju, da usmeri svoje trženjske aktivnosti na ključne tržne priložnosti, hkrati pa se učinkovito spopada z izzivi, kot so močna konkurenca, spreminjajoče se potrošniške preference in rastoče zdravstvene skrbi. S

temeljito analizo tržnega okolja, uporabo SWOT analize ter natančnim obvladovanjem trženjskega spleta 4P, Chupa Chups uspešno izkorišča svoje prednosti, kot so globalna prepoznavnost in inovativnost v izdelkih, ter se prilagaja novim trendom, kot so digitalno trženje in zahteve po zdravju prijaznih alternativah.

Ciljna usmerjenost na različne skupine potrošnikov, predvsem mlajše in tehnološko povezane uporabnike, ter prilagoditev marketinških aktivnosti za doseg emocionalne povezanosti z blagovno znamko, so ključni dejavniki, ki bodo še naprej oblikovali uspešno tržno pozicioniranje podjetja. Pomemben element trženjske strategije je tudi stalna prilagoditev izdelkov in promocijskega delovanja glede na regionalne in globalne trende, s čimer Chupa Chups ohranja svojo prisotnost v različnih tržnih segmentih.

Za prihodnost podjetja je nujno, da nadaljuje z inovacijami in natančno spremlja spremembe v potrošniških navadah ter tržnem okolju. S pravočasnim prilagajanjem svojih trženjskih strategij lahko Chupa Chups ne le ohrani svojo vodilno pozicijo v industriji sladkarij, temveč tudi izkoristi nove priložnosti za širitev na nove trge in razvoj zdravih alternativ, kar bo podjetju omogočilo dolgoročno stabilnost in uspeh v konkurenci globalnega trga.

Viri in literatura

Chupa Chups. <https://www.chupachups.si/>

Kotler, P. (1998). Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Referenceforbusiness.com. (2024). *Chupa Chups SA - Profil podjetja, informacije, opis poslovanja, zgodovina, osnovne informacije o Chupa Chups SA* <https://www.referenceforbusiness.com/history2/89/Chupa-Chups-SA.html>

Kotler, P. in Armstrong, G. (2018). Principles of marketing. Harlow: Pearson Education Limited.

Vukasović, T. (2024). Strateško trženje v poslovnem okolju. Ljubljana: VŠPV.

Westwood, J. (1990). The marketing plan. London: Kogan Page.

OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA NAČRTA LUKE KOPER V KONKURENČNEM OKOLJU

Maja Šimunović, B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Tina Vukasović, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje, Slovenija; B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Članek obravnava razvoj strateškega trženjskega načrta storitev Luke Koper, ki je ključen dokument za usmerjanje in usklajevanje trženjskih aktivnosti podjetja. Poudarja naraščajoči pomen strateškega trženja v sodobnem poslovnem okolju, kjer so konkurenčnost, prilagodljivost in osredotočenost na potrebe porabnikov ključni za uspeh podjetij. Luka Koper, kot edino slovensko mednarodno pristanišče, se zaveda pomena strateškega trženja, saj deluje v izjemno konkurenčnem in globalno povezanem trgu. Strateški trženjski načrt Luke Koper temelji na analizah tržnega okolja, prepoznavanju konkurenčnih prednosti in ciljev podjetja ter vključuje razvoj storitev, ki so usmerjene k optimizaciji procesov in izboljšanju storitev za obstoječe in potencialne uporabnike. V članku so podrobno analizirani dejavniki notranjega in zunanega tržnega okolja, ki vplivajo na poslovanje Luke Koper, vključno s konkurenco, potrebami uporabnikov, tehnološkimi in ekonomskimi dejavniki ter družbenimi in okoljskimi izzivi. Pojasnjen je tudi pristop k segmentaciji trga in pozicioniranju storitev, pri čemer so izpostavljene ključne konkurenčne prednosti pristanišča, kot so strateška lega, razvoj infrastrukture in usmerjenost v trajnostni razvoj. Članek zaključujemo z analizo učinkovitosti potencialnih trženjskih aktivnosti, ki so usmerjene predvsem v povečanje tržnega deleža, izboljšanje uporabniške izkušnje ter nadaljnji razvoj storitev, s poudarkom na digitalizaciji in avtomatizaciji poslovnih procesov.

Ključne besede: strateško trženje, trženjski načrt, trženjski splet, SWOT analiza, pristaniške storitve, Luka Koper

DEVELOPING A MARKETING PLAN FOR LUKA KOPER IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

The article discusses the development of a strategic marketing plan for the services of Luka Koper, which serves as a key document for guiding and coordinating the company's marketing activities. It highlights the growing importance of strategic marketing in the modern business environment, where competitiveness, adaptability, and a focus on consumer needs are essential for success. As Slovenia's only international port, Luka Koper recognizes the significance of strategic marketing, operating in a highly competitive and globally connected market. The strategic marketing plan of Luka Koper is based on market environment analyses, identification of competitive advantages and company objectives, and includes the development of services aimed at optimizing processes and improving offerings for existing and potential users.

The article provides a detailed analysis of internal and external market environment factors influencing Luka Koper's operations, including competition, user needs, technological and economic factors, as well as social and environmental challenges. It also explains the approach to market segmentation and service positioning, emphasizing the port's key competitive advantages such as its strategic location, infrastructure development, and focus on sustainable development. The article concludes with an analysis of the effectiveness of potential marketing activities, primarily aimed at increasing market share, enhancing user experience, and further developing services with an emphasis on the digitization and automation of business processes.

Uvod

V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, kjer je konkurenca vedno bolj globalna, so podjetja prisiljena prilagoditi svoje strategije, da bi ohranila konkurenčnost in uspešnost. Trženje je postalo ključno orodje za doseg te ciljev, saj omogoča podjetjem, da se učinkovito povežejo s svojimi strankami, optimizirajo svoje poslovne procese in se prilagajajo potrebam trga. Strateško trženje, ki temelji na jasni analizi tržnega okolja, prepoznavanju konkurenčnih prednosti in oblikovanju dolgoročnih ciljev, omogoča podjetjem, da usmerjajo svoje vire v ključne dejavnosti, ki prinašajo največjo dodano vrednost. Kot poudarja Kodrin (Kodrin, 2021, str. 1), je trženje širok pojem, ki vključuje vse aktivnosti, povezane z ustvarjanjem, komuniciranjem in izmenjavo vrednosti za stranke, in to ne le v smislu prodaje, ampak v širšem kontekstu celotne poti izdelkov ali storitev.

Spreminjajoča se in naraščajoča vloga trženja v podjetjih ter večji poudarek na strateškem trženju povečujeta pomen trženjskega načrta kot ključnega dokumenta v poslovnem načrtovanju. V središču trženjskega pristopa je porabnik, s katerim podjetje vzpostavlja komunikacijo in prilagaja svoje dejavnosti, da zadosti njegovim potrebam. Strateški trženjski načrt se tako uveljavlja kot temeljni dokument pri oblikovanju in izvajanju poslovne strategije podjetja. Deluje kot ključen instrument za usmerjanje in usklajevanje vseh trženjskih aktivnosti ter povezuje strateško načrtovanje s konkretno izvedbo. Strateški trženjski načrt podjetju kaže jasno pot, kam mora iti in kako bo to doseglo, zato ga lahko primerjamo z zemljevidom, ki vodi podjetje do njegovih ciljev. Dobro zasnovani strateški načrti so običajno oblikovani kot formalni dokumenti, ki sledijo vnaprej določenemu okvirju (Westwood, 1990).

Strateško načrtovanje mora potekati v skladu s predpostavljenimi ključnimi koraki, ki v medsebojni kombinaciji prispevajo k celoviti sliki, kako naj se v podjetju lotijo načrtovanja, uresničevanja in nadzora trženjskih aktivnosti. Glede na spreminjajoče se okolje postajajo tudi strateški trženjski načrti vedno bolj poglobljeni in izpopolnjeni. Strateško načrtovanje trženja brez podpore v uspešni in učinkoviti izvedbi načrtovanih aktivnosti lahko povzroči neproduktivne posledice, ki se največkrat pokažejo v nezadovoljstvu porabnikov (Vukasović, 2024, str. 113).

S strateškim upravljanjem trženja, kamor prištevamo tudi proces strateškega trženjskega načrtovanja, podjetje uresničuje svoje cilje, hkrati pa zadovoljuje potrebe porabnikov in podjetja. Trženje se v podjetju prične že s strateškim načrtovanjem. Strateško načrtovanje je podlaga za strateški načrt trženja. Trženjske načrte ustvarjajo in usklajujejo v organizaciji zaposleni znotraj različnih poslovnih funkcij. Poteka na ravni organizacije, poslovne enote, izdelka in trga in podpira strateško načrtovanje organizacije s podrobnejšim načrtovanjem posebnih trženjskih priložnosti (Vukasović, 2024, str. 113).

Vloga strateškega trženja v pomorski industriji, še posebej v pristaniščih, je ključna za zagotavljanje dolgoročne konkurenčne prednosti. Luka Koper, kot edino slovensko in hkrati mednarodno pristanišče, se zaveda pomena strateškega trženja, saj deluje v zahtevnem in konkurenčnem okolju, kjer so za ohranjanje vodilnega položaja pomembni ne le razvoj novih storitev, ampak tudi optimizacija obstoječih procesov. S svojo strateško lego na severnem Jadranu in odličnimi povezavami s ključnimi zalednimi tržišči v Srednji Evropi, Luka Koper že vrsto let igra pomembno vlogo v globalnem transportnem in logističnem sistemu. Poleg tega pa pristanišče sledi trajnostnemu razvoju, uvajanju novih tehnologij ter izboljšanju storitev, kar se odraža v nenehnem prilagajanju in nadgrajevanju svojega strateškega trženjskega načrta.

V članku bomo prikazali potencialni trženjski načrt storitev Luke Koper, pri čemer se bomo osredotočili na ključne dejavnosti, ki vplivajo na poslovanje podjetja, ter na metode in pristope, ki so potrebni za doseg konkurenčnih prednosti v industriji, ki je podvržena številnim zunanjim in notranjim vplivom. Pomemben del te analize bo tudi razumevanje tržnih priložnosti, izzivov in groženj, s katerimi se Luka Koper srečuje, ter oblikovanje strategij, ki bodo omogočile nadaljnji razvoj podjetja v prihodnjih letih.

Analiza tržnega okolja

V nadaljevanju opisujemo analizo tržnega okolja, v katerem posluje Luka Koper, in sicer analiziramo notranje oziroma mikro okolje, ter zunanje oziroma makro okolje. Znotraj vsakega obravnavamo relevantne dejavnike, ki imajo vpliv na poslovanje Luke Koper. Osnovna dejavnost Luke Koper je izvajanje pretovornih in skladiščnih storitev za vse vrste blaga. Osnovno dejavnost dopolnjujejo z dodatnimi storitvami, s čimer zagotavljajo celovito logistično storitev (SDH, 2024). » Koprsko pristanišče je sodobno, večnamensko mednarodno pristanišče, ki sodi med najpomembnejše pristaniške in logistične sisteme na severnem Jadranu, poleg tega pa ima že več let zapored status največjega kontejnerskega terminala na Jadranu in največjega terminala za pretovor vozil v Sredozemlju.« (SDH, 2024).

Trendi v okolju in panogi: Jadransko morje omogoča dobre plovne poti v Srednjo Evropo in predstavlja najcenejšo plovno pot iz Daljnega vzhoda skozi Sueški prekop v Evropo. Pot preko severno-jadranskih pristanišč je bistveno krajša od poti do pristanišč v severozahodni Evropi. Severno-jadranska pristanišča, med katera sodijo pristanišča v Benetkah, Raveni, Trstu, Kopru in Reki, združena v NAPA pristanišča (North Adriatic Ports Association), so v zadnjih desetih letih povečala kontejnerski pretovor za dobrih 60 %. Vedno večji pretovor pristanišč povečuje pomen transportne poti čez Jadran v Srednjo Evropo, hitra rast pretovora pa je povezana tudi s hitrim gospodarskim razvojem Kitajske. Zaradi strateško ugodne lege lahko NAPA pristanišča konkurirajo pristaniščem severozahodne Evrope pri pretovoru kontejnerjev iz Azije v srednjo Evropo (Grmek, 2020, str. 1).

Dejavniki mikro okolja:

- *Podjetje:* Luka Koper namenja posebno pozornost zagotovitvi ustrezne kadrovske strukture v podjetju. Nenehno izpopolnjevanje zaposlenih, učenje in pripravljenost na spremembe je ena ključnih vrednot, ki jo Luka Koper izpostavlja v svojem strateškem načrtu, kajti navedeno ima vpliv na izboljšave storitev, podjetja, skupnosti. Posebej priznavajo vrednoto timskega sodelovanja in skupnega reševanja problemov na poti do cilja (Luka Koper, 2024a).
- *Porabniki:* Porabniki pristaniške dejavnosti Luke Koper so različna logistična podjetja, ki se ukvarjajo s prevozom vseh vrst ladijskih zabojnikov in tovara. Avstrija, Madžarska, Češka in Slovaška so evropske celinske države, ki nimajo neposrednega dostopa do odprtega morja. Luka Koper je v nekaterih od naštetih držav že ključni poslovni partner pri uvozu in izvozu blaga. Več kot 70 % celotnega prometa Luke Koper je vezanega na oskrbo tujih zalednih tržišč (Hočevnar, 2024, str. 15-16).
- *Konkurenca:* Luka Koper v domačem okolju nima konkurentov, saj gre za edino pristanišče v Sloveniji. Na širšem področju Jadrana in Sredozemlja pa ima Luka Koper kar nekaj velikih pristanišč, s katerimi konkurira, npr. pristanišča v Trstu, Reki, Raveni, Pireju) (NAPA, 2020a, b).
- *Dobavitelji:* Luka Koper za uspešno izvajanje svojih storitev posluje s številnimi dobavitelji, in sicer za zagotavljanje materiala (npr. rezervni deli za opremo, elektro material, gasilska oprema,

vodovodni material, olja in maziva, barve, hidravlika, pnevmatike, dvižna tehnika, les, trakovi, osebna varovalna oprema itd.), storitev (kot so vzdrževanje mehanskih pogonov, elektro pogonov, hidravlike, zobnikov, jeklenih konstrukcij, krmilja, brezžične komunikacije, zatem storitve gumarske dejavnosti, visokih gradenj, nizkih gradenj, razsvetljav, projektiranja gradenj in strojnih inštalacij, čistilnega servisa itd.) ter zagotavljanja opreme (npr. viličarjev, dvigal, RTG, električnih delovnih orodij itd.). Dobavitelji z Luko Koper sklenejo pogodbo, ravnati pa se morajo tudi s Kodeksom ravnanja poslovnih partnerjev Skupine Luke Koper, ki dobavitelje zavezuje k izpolnjevanju etičnih in pravnih standardov (Luka Koper, 2024b).

- *Javnost*: Luka Koper ima kot pristanišče vpliv na lokalno okolje, zato je za njeno uspešno izvajanje storitev pomembno, da pozna in upošteva mnenje javnosti, v kateri deluje. Luka Koper podpira delovanje organiziranih skupin in posameznikov, ki izvajajo projekte ali dejavnosti s pozitivnim vplivom na razvoj lokalnega okolja, predvsem pa podpira delovanje lokalnih skupnosti, ki mejijo na območje pristanišča. S tem namenom je Luka Koper dejavna na različne načine, predvsem kot donator in sponzor, za kar ima sprejeto Strategijo družbe na področju sponzorstev in donacij, od leta 2010 razpoložljiva sredstva za ta namen razdeljuje z vsakoletnim objavljanim razpisa (Luka Koper, 2024c).

Dejavniki makro okolja:

- *Demografski dejavniki*: v okviru demografskih dejavnikov ima največji pomen za poslovanje Luke Koper potrošnja gospodinjstev. Luka Koper povezuje evropsko tržišče z Azijo, zlasti pa Kitajsko. Evropska unija in Kitajska sta zelo pomembni trgovinski partnerici, trgovina med Evropsko unijo in Kitajsko je vsak dan vredna 1,9 milijarde EUR (Evropski parlament, 2024). Iz navedenega lahko razberemo, da je potrošnja gospodinjstev v Evropski uniji močno odvisna od trgovine s Kitajsko, kar ima pozitiven učinek na poslovanje Luke Koper, saj potrošnja gospodinjstev zagotavlja povpraševanje po storitvah Luke Koper, skozi katero poteka trgovina, med drugim, med Evropsko unijo in Kitajsko.
- *Tehnološki dejavniki*: razvoju informacijske tehnologije neizogibno sledi tudi Luka Koper. Eno ključnih izhodišč za doseganje rasti v Luko Koper v prihodnjem obdobju je pospešitev uvajanja koncepta »Smart Port« z implementacijo digitalizacije in avtomatizacije poslovnih procesov, s čimer bo dosežena povezljivost med notranjimi in zunanji deležniki v logistični verigi Luke Koper in povečana stroškovna učinkovitost (Luka Koper, 2024a). S pomočjo digitalnih tehnologij bo Luka Koper izboljšala uporabo virov in dvignila produktivnost pristanišča ter zmanjšala vpliv pristanišča na okolje, kar bo v končni meri doprineslo k zmanjšanju stroškov poslovanja (Luka Koper, 2024a).
- *Ekonomski dejavniki*: Luka Koper je močno odvisna od ekonomskih dejavnikov na trgu. Rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) držav, nizka stopnja inflacije, visoka poraba, ugodni krediti za podjetja in fizične osebe – vse to ima lahko ugodne učinke na poslovanje Luke Koper. Nasprotno pad BDP-ja, višanje inflacije, zmanjšanje porabe, neugodni krediti z visokimi obrestnimi merami lahko negativno vplivajo na povpraševanje po storitvah Luke Koper.
- *Dejavniki regulative*: delovanje Luke Koper urejajo številni pravni akti, katerim je le-ta podvržena, npr. Pomorski zakonik, Pravilnik o inšpekcijskem nadzoru, Uredba o izvajanju zaščitnih ukrepov na ladjah in v pristaniščih, Uredba o določitvi pristanišč, ki so namenjena za mednarodni javni promet,

Pravilnik o pogojih za opravljanje pomorskega prometa, Pristaniške uzance idr. (Luka Koper, 2024d).

- *Dejavniki, povezani z naravnim okoljem:* dejavnosti, povezane s pristaniščem in ravnanjem z blagom imajo lahko negativne posledice na naravno okolje. Luka Koper pri svojem delu upravlja z nevarnimi in za naravno okolje in ljudi potencialno škodljivimi snovmi, kot so nafta, njeni derivati, premog, različne kemikalije, odpadki. Pri ravnanju s takšnimi snovmi lahko pride do ladijskega in morskega onesnaženja in onesnaženja z odpadki. Luka Koper pri svojem delu prav tako povzroča zvočno onesnaženje, ki ga povzroča pretovor blaga, mehanizacija, gradbena dela, zvok ladij. Nezanemarljivo je tudi svetlobno onesnaženje, ki je posledica potrebne razsvetljave skladišč in drugih območij pristanišča, v katerih poteka delo tudi ponoči (Ličen, 2023, str. 10-12).

SWOT analiza

Na podlagi analize tržnega okolja (notranjega in zunanjega) in trendov v okolju in panogi, smo v sklopu predloga trženjskega načrta naredili tudi SWOT analizo, ki jo prikazuje preglednica 1.

Preglednica 1

SWOT analiza Luke Koper

Notranje okolje:

+ PREDNOSTI (Strengths)	- SLABOSTI (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • nenehno izpopolnjevanje zaposlenih • močno tuje zaledno tržišče (države srednje Evrope, ki nimajo neposrednega izhoda na odprto morje) • ugled na področju skrbi za okolje in družbo • diferenciranost storitev (usmerjenost v kontejnerske terminale in pretovor vozil) 	<ul style="list-style-type: none"> • potencialno pomanjkanje usposobljenega kadra • omejena možnost za širjenje kapacitet

Zunanje okolje:

+ PRILOŽNOSTI (Opportunities)	- NEVARNOSTI (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • poglobljena strateška povezovanja znotraj NAPA • rast mednarodnega tržišča, povečanje trgovine • izgradnja 2. železniškega tira do Kopra • strateško ugodna lega pristanišča 	<ul style="list-style-type: none"> • močna konkurenca • zmanjšana konkurenčnost glede na hiter razvoj in posodabljanje konkurenčnih pristanišč • neugodni učinki ekonomskih kriz • neugodne spremembe v političnem ali družbenem okolju, npr. konflikti, vojne, epidemije

Analiza trženjskega spleta 7P

V nadaljevanju smo analizirali trženjski splet za storitve Luke Koper.

Produkt/storitev: Luka Koper je v prvi vrsti specializirana za pretovor kontejnerjev in vozil. V tem se razlikuje od svoji glavnih dveh konkurentov in hkrati najbližjih sosednjih pristanišč, luke v Trstu, ki je usmerjena bolj v pretovor sipkega tovora ter nafte in njenih derivatov, ter luke v Reki, katere prednost je bližnji LNG terminal in pretovor ekskluzivnih luksuznih ladij. Za storitve pretovora zabojnikov in vozil v Luki Koper, gledano z vidika življenjskega cikla storitve, lahko rečemo, da so v fazi zrelosti, saj tudi konkurenčna pristanišča ponujajo enake storitve, zaradi česar so strateški cilji Luke Koper usmerjeni v povečanje tržnega deleža s povečevanjem zmogljivosti in pretočnosti pristanišča, za kar bodo v naslednjih nekaj letih investirali 785 milijonov EUR v strateške razvojne projekte in druge projekte (Luka Koper, 2024a), s čimer težijo k pridobitvi novih uporabnikov, morda tudi uporabnikov, ki trenutno poslujejo s konkurenčnimi pristanišči. Storitve, v katere so specializirani, bodo s strateškimi razvojnimi projekti kot so npr. izgradnja dodatne garažne hiše za vozila, izgradnja novih privezov, povečanje kapacitet kontejnerskega terminala do 1,75 milijona TEU¹ na leto (Luka Koper, 2024a), bodo še dodatno izboljšali.

Cena: Primerjalno gledano ima Luka Koper za pretovor vozil in kontejnerjev, v katerega je specializirana, nekoliko višje cene kot najbližji konkurent v tem segmentu, luke v Reki, kar lahko pripišemo boljši železniški povezavi Luke Koper z zalednimi trgi, ter posledično hitrejšo izvedbo in boljšo kakovost storitve, kot tudi prednost v količinskem obsegu, kar za uporabnike predstavlja prednost.

Tržno komuniciranje: Luka Koper svoje storitve oglašuje z različnimi orodji tržnega komuniciranja, kot so npr. oglaševanje, odnosi z javnostmi, neposredno trženje. Za neposredno vzpostavitev komunikacije z uporabniki ima Luka Koper v državah zalednega trga vzpostavljena predstavništva (za Avstrijo na Dunaju, za Madžarsko v Budimpešti, za Slovaško in Češko v Pragi ter za Poljsko v Gdansk) (Luka Koper, 2024f).

Tržne poti: Luka Koper za prevoz pretovorjenega blaga tesno sodeluje in je povezana s Slovenskimi železnicami, ki imajo neposredno v Luki Koper 35 kilometrov železniškega omrežja (Luka Koper, 2024e), namenjenega nalaganju tovora na vlakovne kompozicije. 54 % tovora iz pristanišča je distribuiranega preko železniškega omrežja, 46 % pa preko prometnih poti (Luka Koper, 2024e).

Ljudje: Luka Koper se zaveda pomena strokovno usposobljenega kadra, ki ga ima le-ta za uspešno izvajanje storitev, zato ima Luka Koper v svojem Strateškem poslovnem načrtu za obdobje 2024-2028 kot eno ključnih vrednot navedeno učenje, izpopolnjevanje in pripravljenost na spremembe, kar lahko pojmuje kot njihovo konkurenčno prednost. Njihov cilj je zagotoviti ustrezno kadrovsko strukturo, ki bo podpirala rast podjetja in bo pripravljena na podnebni prehod in uvedbo koncepta »Smart port« oziroma uvedbo novih tehnologij za izvedbo digitalne preobrazbe na ključnih procesih, katerih cilji so avtomatizacija in digitalizacija. Luka Koper podpira družbene vidike trajnostnega poslovanja, kot so varnost in zdravje pri delu, usposabljanje in izobraževanje, človekove pravice, spodbuja raznolikost in zagotavlja zaščito pred diskriminacijo (Luka Koper, 2024a).

Postopki: Luka Koper poskuša zagotavljati zanesljive in visoko kakovostne pristaniške storitve. Osredotočena je na svoje stranke s prilagajanjem njihovim potrebam in s tem ustvarjanjem dodane

¹ TEU je ekvivalentna enota 20 čoveljskem kontejnerju oziroma je natančna merska enota, ki se uporablja za določanje tovarne zmogljivosti kontejnerskih ladij, pristanišč ali terminalov. Izhaja iz dimenzij 20 čoveljskega standardiziranega ladijskega kontejnerja (Freight Right, 2024).

vrednosti storitev. Za izboljšanje uporabniške izkušnje se v Luki Koper usmerjajo v inovacije, s katerimi bodo aplicirali nove tehnologije (Luka Koper, 2024a).

Fizični dokazi: Za izboljšanje uporabniške izkušnje in tudi povečanje tržnega deleža, Luka Koper investira v številne razvojne projekte, ki bodo uporabnikom pristanišča zagotovili boljšo izkušnjo in udobje za operativno uspešno izvedbo storitev. Ena takšnih je npr. izgradnja sistema oskrbe ladij z električno energijo z obale (Luka Koper, 2024a).

Opis ciljne skupine storitev

Najbolj pogosti uporabniki pristaniških storitev Luke Koper so logistična in ladijska podjetja, ki se ukvarjajo s prevozom tovora iz Azije v Evropo in obratno. V tem poglavju bo opisan tipičen uporabnik storitev Luke Koper za storitve kontejnerskega terminala, za katere je Luka Koper specializirana na trgu. Tipičen uporabnik storitev Luke Koper je podjetje MAERSK.

MAERSK je dansko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1904 in se je na začetku ukvarjalo s prevozom plovil v prosti plovbi. Leta 1975 je podjetje uvedlo kontejnersko storitev, s čimer se je v podjetju pričela visoka rast. Del »kontejnerizacije« svetovnega trga je tudi podjetje MAERSK, ki s svojimi sodobnimi ladjami lahko prevozi več kot 18.000 kontejnerjev. Ladijski promet in logistika sta glavna pospeševalca globalizacije trgovine, kar za podjetje predstavlja priložnosti na novih trgih. MAERSK se danes ukvarja z dejavnostmi na področju ladijskega prometa, terminalov, logistike, plina in nafte ter drugih dejavnostih na morju v več kot 130 državah po celem svetu, kar pa lahko po drugi strani predstavlja oteževalno okoliščino za podjetje, saj se postavlja vprašanje njegove nadaljnje širitve (MAERSK, 2024a).

Cilji in vrednote: MAERSK je bilo kot logistično podjetje vedno usmerjeno v raziskovanje novih meja in sprejemanju novih tehnologij, saj spremembe dojemajo kot priložnost. Izzivi, s katerimi se danes soočajo logistična podjetja so kompleksnejši kot kdaj koli prej, vendar pa podjetje v tem vidi tudi priložnosti, ki jih ti izzivi ponujajo. Podjetje stremi k aktivnosti pri reševanju izzivov in raziskuje priložnosti za oblikovanje prihodnosti, poskuša predvidevati nadaljnji razvoj in uvaja inovacije, s čimer se prizadeva izboljšati v vsem kar počne. Veliko vrednost za podjetje predstavlja nenehno učenje in deljenje znanja, spodbujajo radovednost in spoštujejo perspektive svojih strank. V ustvarjanju spodbudnega okolja za svoje zaposlene ustvarjajo svoje priložnosti za rast, razvoj in preseganje pričakovanj. Velik pomen pripisujejo tudi zaupanju in poštenju (MAERSK, 2024b). Pri svoji rasti izpostavljajo pomen zmanjšanja negativnih vplivov na posameznike, skupnost, planet in vire, ki si jih delimo. Njihov cilj je prehod na razogljichenje globalnih dobavnih verig in trajnostna trgovina. Njihova strategija preobrazbe temelji na njihovih vrednotah in prepričanju, da je možno doseči varno, pravičnejšo in bolj zeleno prihodnost. Leta 2022 so sprejeli strategijo ESG, ki temelji na dolgoletnem napredku na področju trajnosti, usmerjenem zlasti k socialnim zavezam do zaposlenih ter varovanju človekovih pravic in varovanju okolja. Za slednje imajo sprejet strateški cilj, da do leta 2040 dosežejo neto nič emisij toplogrednih plinov, do leta 2030 pa zmanjšanje absolutnega obsega emisij toplogrednih plinov za 35 % pri lastnem delovanju ter do bodo letno proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov povečali iz 22,7 % na 100 % (MAERSK, 2024c).

Vedenjski vzorci: Podjetje visoko ceni zaupanje med poslovnimi partnerji. Partnerstva gradi na preteklih dobrih izkušnjah in praksah poslovnih partnerjev. Spremlja globalne trende v spodbujanju trajnostnega razvoja in enako pričakuje od svojih poslovnih partnerjev. Pri odločitvi za sodelovanje s poslovnimi partnerji upošteva številne dejavnike, kot so optimizacija storitev, krajše poti, boljše zaledne povezave pristanišč s končnimi uporabniki oziroma naročniki storitev. Spodbuja in sledi tehnološkemu razvoju in inovacijam.

Odnosi in komunikacija: Za poslovno sodelovanje se verjetno odloča v veliki meri na podlagi preteklih pozitivnih izkušenj. Od poslovnih partnerjev pričakuje, da bodo sledili njihovi nameri pri spodbujanju trajnostnega razvoja, ohranitvi okolja in angažiranosti na socialnem področju pri zagotavljanju ustreznega delovnega okolja za zaposlene, ki so ključni dejavnik pri uspešnosti vsakega podjetja. Ker gre za globalno razširjeno podjetje, se, predvidevamo, najbolj odziva na digitalne kanale komunikacije, pri poslovanju z ustaljenimi partnerji pa tudi na osebne komunikacijske kanale, za neposredno komunikacijo in sklepanje poslov s partnerji.

Potrebe in pričakovanja: Tipični predstavnik podjetja ciljne skupine storitev Luke Koper se v sodobnem času sooča s številnimi ekološkimi vprašanji vpliva množičnega prevoza in pretovora blaga na naravo. Navedeno vpliva na njihovo usmeritev k bolj trajnostnemu poslovanju, pri čemer bo prehod na takšno poslovanje zahteval velike vloške ne samo logističnih podjetij, temveč vseh deležnikov v trgovski verigi. Uporabniki v tem smislu verjetno pričakujejo od pristaniške dejavnosti, da bo sledila hitremu tehnološkemu razvoju in tudi sama ustvarjala spodbudno okolje za prehod na trajnostni razvoj.

Pozicioniranje izdelka in temeljna strategija trženja

Luka Koper je vodilno pristanišče po pretovoru kontejnerjev na Jadranu. To je, poleg pretovora vozil, glavna usmeritev Luke Koper, v kateri ima kar nekaj prednosti pred svojimi konkurenti, kot so:

- Luka Koper leži na najcenejši plovni poti iz Daljnega vzhoda skozi Sueški prekop v Evropo.
- Dobra povezava z zalednimi trgi, ki so največji uporabniki blaga, ki se pretovarja skozi Luko Koper, to so evropske celinske države, ki nimajo neposrednega izhoda na morje (Avstrija, Češka, Madžarska, Slovaška) pa tudi Poljska. Luka Koper ima v primerjavi s konkurenčnimi pristanišči zelo dobro tirno povezavo z zalednimi trgi (železniški križ Jesenice-Ljubljana-Dobova in Koper-Ljubljana-Maribor/Hodoš), kar omogoča večjo količino pretovora in distribucije kontejnerjev iz pristanišča v notranjost.
- Načrtovana izgradnja 2. železniškega tira do Kopra, ki bo še povečala kapaciteto pretovora blaga v Luki Koper.
- Usmerjenost k trajnemu razvoju in implementaciji digitalizacije in avtomatizacije poslovnih procesov.

Temeljna strategija trženja storitev kontejnerskega pretovora Luke Koper bi lahko bila, pod predpostavko, da so ciljni trg že obstoječi poslovni partnerji, diferenciacija, pri kateri bi lahko pri izvajanju storitev trženja še posebej izpostavili zgoraj navedene konkurenčne prednosti Luke Koper na področju kontejnerskega pretovora. Komponente strategije diferenciacije bi bile naslednje:

- Izpostavitev dobre strateške lege pristanišča: Izpostaviti, da je strateška lega Luke Koper bistvenega pomena pri izboru pristanišča, saj kratka plovna pot znižuje stroške poslovnih partnerjev/logističnih podjetij.
- Poudarek na dobro povezavo z zalednimi trgi: Pozicioniranje dobre zaledne povezave kot konkurenčne prednosti podjetja. Luka Koper lahko tukaj izpostavi, da njene zaledne povezave omogočajo uporabnikom zmanjšanje časa prevoza tovora do končnega uporabnika in s tem znižanje njihovih stroškov.

- Opomnik na gradnjo 2. železniškega tira do Kopra: V tej komponenti bi Luka Koper obstoječe partnerje spomnila, da bo izgradnja 2. železniškega tira do Kopra povečala količino pretovora v pristanišču. Na ta način se lahko obstoječe poslovne partnerje seznanijo, da bo pretovor kontejnerjev v Luki Koper še rasel.
- Izpostavitve trajnostne naravnosti in prehoda na digitalizacijo pristaniških storitev: S to komponento bi Luka Koper naslovila logistična podjetja, ki so že ozaveščena s pomenom trajnosti in varovanja okolja ter načrtujejo svoje strategije v tej smeri. Pozicioniranje digitalizacije kot konkurenčne prednosti Luke Koper bi izpostavila lažje in hitrejše sodelovanje na področju pretovora kontejnerjev.

Zaključek

Potencialni strateški trženjski načrt storitev Luke Koper, pripravljen v tem članku, izhaja iz konkurenčnih prednosti Luke Koper in se s strategijo diferenciacije osredotoča na trženje storitev kontejnerskega prevoza, za katerega lahko rečemo, da je Luka Koper, v primerjavi s konkurenčnimi pristanišči, specializirana. Obravnavan primer potencialne strategije trženja je usmerjen k ciljni skupini že obstoječih poslovnih partnerjev Luke Koper, to je logističnih podjetij, ki se ukvarjajo z ladijskim prevozom in pretovorom kontejnerjev. Glede na to, da gre za že ustaljene poslovne partnerje Luke Koper predvidevamo, da bi bile trženjske aktivnosti usmerjene v osebno komunikacijo, ki je sicer stroškovno obsežna aktivnost, vendar pa poslovne partnerje naslavlja neposredno, zaradi česar ustvarja občutek povezanosti in izpostavlja ugled Luke Koper ter preteklo uspešno sodelovanje. Drugi del trženjskih aktivnosti pa bi bil usmerjen v digitalne medije, preko katerih bi obstoječe partnerje nagovorili preko elektronske pošte, ki je za globalna logistična podjetja glavni medij komunikacije s poslovnimi partnerji.

Viri in literatura

Evropski parlament. (2024). *Kratki vodnik po Evropski uniji*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/182/vzhodna-azija>

Grmek, A. (2020). *Konkurenčnost kontejnerskih terminalov v Združenju severno Jadranskih pristanišč – NAPA* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za pomorstvo in promet.

Hočvar, M. (2024). *Analiza vpliva nove železniške infrastrukture na razvoj Luke Koper* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za pomorstvo in promet.

Kodrin, L. (2021). *Strateško trženje*. Ljubljana: Visoka šola za poslovne vede.

Ličen, K. (2023). *Odnos Luke Koper do naravnega okolja* (Zaključna strokovna naloga). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Luka Koper. (2024a). *Strateški poslovni načrt 2024–2028*. Koper: Luka Koper.

Luka Koper. (2024b). *Postani dobavitelj*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://www.luka-kp.si/o-podjetju/postani-dobavitelj/>

Luka Koper. (2024c). *Družbena odgovornost*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://www.luka-kp.si/o-podjetju/druzbena-odgovornost/>

Luka Koper. (2024d). *Zakonodaja in predpisi*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://www.luka-kp.si/luski-vodnik/zakonodaja-in-predpisi/>

Luka Koper. (2024e). *One point, many advantages*. Koper: Luka Koper.

Luka Koper. (2024f). *Predstavnitva*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://www.luka-kp.si/storitve-in-terminali/predstavnitva/>

MAERSK. (2024a). *The history and heritage of A.P. Moller – Maersk*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://www.maersk.com/about/our-history/explore-our-history>

MAERSK. (2024b). *Maersk core values*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://www.maersk.com/about/core-values>

MAERSK. (2024c). *Climate change*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://www.maersk.com/sustainability/our-esg-priorities/climate-change>

NAPA. (2020a). *Port of Trieste*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://northadriaticports.com/services/port-of-trieste/>

NAPA. (2020b). *Port of Rijeka*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://northadriaticports.com/services/port-of-rijeka/>

SDH, Slovenski državni holding. (2024). *Predstavitev 20 največjih družb portfelja RS in SDH*. Pridobljeno 30. decembra 2024 s <https://www.sdh.si/sl-si/druzbe/12/luka-koper-d-d>

Vukasović, T. (2024). *Strateško trženje v poslovnem okolju*. Ljubljana: VŠPV.

Westwood, J. (1990). *The marketing plan*. London: Kogan Page.

OSEBNA IZKUŠNJA KUPCA V DOBI UMETNE INTELIGENCE: PRILOŽNOSTI IN IZZIVI

Lidija Weis, B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Prispevek obravnava vlogo umetne inteligence (AI) pri izboljšanju osebne izkušnje kupcev in izpostavlja priložnosti ter izzive, s katerimi se soočajo podjetja. Cilj prispevka je analizirati, kako AI omogoča personalizacijo izkušnje in hkrati vpliva na občutek avtonomije kupcev. AI lahko izboljša učinkovitost podjetij s personaliziranimi priporočili, chatboti in avtomatizacijo, vendar tudi zmanjša občutek nadzora potrošnikov nad svojimi odločitvami. Ključne ugotovitve vključujejo potrebo po vzpostavitvi ravnovesja med avtomatizacijo in človeškim stikom, da se zagotovi pozitiven vpliv na psihološko dobro počutje kupcev. Podjetja morajo izboljšati transparentnost, zagotoviti varnost podatkov in omogočiti večjo avtonomijo, da ohranijo zaupanje svojih strank ter ustvarijo pozitivno izkušnjo.

Ključne besede: umetna inteligenca, osebna izkušnja kupca, personalizacija, avtonomija potrošnika, transparentnost, varnost podatkov

PERSONAL CUSTOMER EXPERIENCE IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

This paper explores the role of artificial intelligence (AI) in enhancing the personal customer experience, highlighting both the opportunities and challenges businesses face. The aim is to analyze how AI enables personalized experiences while also affecting customers' sense of autonomy. AI can boost business efficiency through personalized recommendations, chatbots, and automation; however, it may also diminish consumers' perceived control over their decisions. Key findings emphasize the importance of balancing automation with human interaction to ensure a positive impact on customers' psychological well-being. To maintain trust and create a positive experience, companies need to improve transparency, ensure data security, and support greater customer autonomy.

Key words: artificial intelligence, personal customer experience, personalization, consumer autonomy, transparency, data security

Uvod

V zadnjih nekaj letih je uporaba umetne inteligence (AI) v prodajnih procesih postala ena izmed najbolj obetavnih tehnologij za izboljšanje izkušnje kupcev. Po raziskavi podjetja McKinsey & Company (2024) se je uporaba AI v prodaji izkazala za zelo učinkovito, saj je kar 35 % podjetij, ki so implementirala AI, poročalo o povečanju prodajnih prihodkov. Prav tako poročilo Salesforce iz leta 2023 poudarja, da 80 % kupcev pričakuje personalizirano izkušnjo, AI pa omogoča ravno to s hitro analizo podatkov in prilagoditvijo vsebin v realnem času. Umetna inteligenca omogoča podjetjem, da hitro in učinkovito analizirajo velike količine podatkov, kar je ključnega pomena za zagotavljanje personaliziranih in prilagojenih izkušenj. Pred tako drastičnim razvojem AI so podjetja uporabljala predvsem tradicionalne metode segmentacije strank, kot so anketiranje, zgodovinski podatki o nakupih in demografske analize. Na primer, podjetja kot je Coca-Cola so se pred leti zanašala na demografske analize in ankete za razumevanje strank. Tak pristop je bil pogosto

pomanjkljiv, saj so pridobljeni podatki bili zastareli ali preveč splošni, kar ni omogočalo personalizacije na individualni ravni.

Te metode so bile precej omejene in so pogosto povzročale generične prodajne strategije, ki niso upoštevale individualnih potreb in preferenc strank. Umetna inteligenca je to popolnoma spremenila, saj omogoča dinamično in natančno prilagajanje ponudb v realnem času, s čimer je postala ena izmed najbolj obetavnih tehnologij za izboljšanje izkušnje kupcev. Podjetja širom sveta vse bolj uporabljajo AI za prepoznavanje potreb svojih strank, personalizacijo komunikacije in izboljšanje vsake faze nakupne poti. Toda kljub vsem priložnostim, ki jih prinaša, uporaba umetne inteligence v osebnih izkušnjah ni brez izzivov. Ta članek obravnava nekatere priložnosti in izzive, s katerimi se soočajo podjetja pri uporabi umetne inteligence za izboljšanje kupčeve izkušnje.

Personalizacija na novi ravni

Ena od ključnih prednosti umetne inteligence je zmožnost, da analizira velike količine podatkov in prepozna vzorce, ki omogočajo visoko personalizirane izkušnje. Izkušnje strank so postale pomembnejše kot kdaj koli prej kot ključni dejavnik razlikovanja za podjetja. Raziskave kažejo, da podjetja z vrhunsko uporabniško izkušnjo dosegajo višje stopnje zadržanja strank, boljše ocene zadovoljstva strank ter izboljšano prodajo in prihodke.

Z večkanalnim pristopom, ki je zdaj v polnem razmahu, je razumevanje poti stranke prek različnih stičnih točk in oblikovanje izkušnje, ki ustreza njihovim potrebam, ključnega pomena za uspeh. Z umetno inteligenco podjetja ustvarjajo prilagojene predloge izdelkov in vsebin, ki ustrezajo preferencam posameznih kupcev (Denis, 2103; Dhar, 2013). Namesto, da bi kupci dobivali generične oglase in marketinška sporočila, jim lahko podjetja pošiljajo prilagojene ponudbe, ki ustrezajo njihovim trenutnim potrebam.

Priporočilni algoritmi, ki jih uporabljajo platforme, kot sta Netflix in Amazon, so odličen primer tega, kako lahko AI izboljša kupčevo izkušnjo in poveča angažiranost. Na primer, Netflix uporablja podatke o gledalčevih preteklih ogledih, ocenah vsebin in iskanjih, da ustvari personalizirane predloge filmov in serij, ki so za posameznika najbolj zanimivi. Amazon pa uporablja AI za analizo preteklih nakupov, iskanj in pregledov izdelkov, da lahko kupcem priporoči podobne ali komplementarne izdelke. Takšna personalizacija povečuje verjetnost nakupa, saj kupci dobijo prilagojene in relevantne predloge, ki ustrezajo njihovim trenutnim interesom in potrebam (Quentin in drugi, 2017).

Umetna inteligenca kot osebni asistent

Z uvedbo chatbotov in virtualnih asistentov se je uporaba umetne inteligence v prodaji še povečala. Chatboti lahko odgovarjajo na vprašanja strank v realnem času, pomagajo pri izbiri izdelkov in zagotavljajo takojšnje rešitve za manjše težave. Ti asistenti omogočajo podjetjem, da nudijo podporo 24/7, kar pomeni boljše izkušnjo za kupce, ki ne želijo čakati na podporo človeka (Denis, 2103; Dhar, 2013).

Dober primer uspešne uporabe chatbotov je podjetje H&M, ki uporablja AI pogovorne asistente za pomoč strankam pri izbiri oblačil glede na njihove preference, velikosti in slog. Chatbot strankam svetuje glede kombiniranja različnih oblačil, kar omogoča zelo personalizirano izkušnjo nakupovanja. Podoben primer je tudi KLM Royal Dutch Airlines, ki s pomočjo AI chatbotov svojim strankam omogoča enostavno pridobivanje

informacij o letih, odpremi prtljage in spremembah letov. Zmožnost hitro razreševati probleme in podajati točne informacije povečuje zadovoljstvo strank ter gradi zaupanje.

Priložnosti za izboljšanje odnosa s strankami

Umetna inteligenca omogoča tudi boljše razumevanje strank s pomočjo analize podatkov o njihovem vedenju in interakcijah s podjetjem. Takšna analiza vključuje zbiranje podatkov iz različnih virov, kot so spletni obiski, pretekli nakupi, komunikacija s podporo strankam, odzivi na marketinške kampanje in podatki z družbenih omrežij. Za učinkovito analizo podjetja potrebujejo dobro razvito infrastrukturo za zbiranje podatkov, napredne analitične algoritme ter zmogljive sisteme za obdelavo velikih količin podatkov (big data). Uporabljajo se tudi tehnike strojnega učenja za prepoznavanje vzorcev in napovedovanje vedenja strank, kar omogoča boljšo personalizacijo ponudb ter izboljšanje celotne izkušnje kupcev (Bharati, 2016). Na ta način lahko podjetja ne le izboljšajo svojo ponudbo, temveč tudi boljše razumejo, kako se kupci počutijo, kaj jih zanima in kaj jih morda odvrača od nakupa. S tem lahko bolje prilagodijo svoje strategije trženja, da se ujemajo z željami strank, ter s tem ustvarijo bolj pozitiven odnos.

Izzivi umetne inteligence v osebni izkušnji kupca

Kljub številnim priložnostim pa uporaba umetne inteligence za izboljšanje kupčeve izkušnje ni brez izzivov. Eden glavnih izzivov je zasebnost podatkov. Za uspešno personalizacijo umetna inteligenca potrebuje dostop do velike količine osebnih podatkov. To odpira vprašanja o varnosti teh podatkov in potencialnih zlorabah. Kupci so vse bolj ozaveščeni o svoji zasebnosti in podjetja morajo zagotavljati, da so vsi zbrani podatki uporabljeni odgovorno in transparentno. Drugi izziv je, da čisto avtomatizirana izkušnja včasih ne more nadomestiti osebnega stika. Nekateri kupci še vedno raje komunicirajo z človeškim prodajalcem, zlasti kadar gre za kompleksne izdelke ali storitve, kjer je potrebna večja stopnja empatije in razumevanja. Podjetja se morajo zato truditi najti ravnovesje med avtomatizacijo in človeškim stikom, da zadostijo potrebam različnih vrst kupcev.

Izkušnja zajema podatkov je eden izmed ključnih vidikov, s katerimi se soočajo potrošniki pri uporabi umetne inteligence. Potrošniki lahko svoje podatke namerno delijo, vendar pogosto ne razumejo, kako se ti podatki zbirajo, obdelujejo in uporabljajo, kar vodi do občutka izkoriščanja. Pogosto se zgodi, da potrošniki ne vedo, kako njihovi podatki prehajajo med različnimi konteksti, kar zmanjšuje njihov občutek nadzora nad lastnimi podatki. To zmanjšanje nadzora vodi v frustracijo in zmanjšanje zaupanja v tehnologijo. Težave z nadzorom in preglednostjo so eden največjih izzivov za podjetja. Potrošniki pogosto ne vedo natančno, kako se zbirajo njihovi podatki ali kdo jih uporablja, kar prispeva k občutku pomanjkanja nadzora in možnosti zlorabe osebnih podatkov. Tovrstna izguba nadzora negativno vpliva na psihološko dobro počutje potrošnikov ter vodi do občutkov demotivacije in nemoči (Putoni in drugi, 2021). Zato je preglednost ključna za izboljšanje izkušnje uporabnikov. Povezava z družbenimi normami je še ena ključna točka, ki jo je treba upoštevati. Zbiranje podatkov je pogosto povezano z narativom nadzorne družbe, kjer je osebna zasebnost podrejena potrebam tehnoloških podjetij po zbiranju podatkov za personalizirane storitve. Potrošniki se včasih počutijo izkoriščane, ker nimajo popolnega nadzora nad svojimi podatki ali nad tem, kako se ti podatki uporabljajo v komercialne namene. Psihološka napetost med koristmi in izkoriščanjem je še en pomemben vidik, ki ga je treba upoštevati. Medtem ko personalizacija in prilagojene storitve, ki jih omogoča umetna inteligenca, prinašajo številne koristi, lahko nejasnost in pomanjkanje nadzora nad podatki povzročita občutek izkoriščanja (Botti in Iyengar, 2006). Potrošniki se včasih počutijo,

kot da so njihovi podatki uporabljeni brez njihovega pristanka in v korist drugih, kar zmanjšuje njihovo zaupanje v tehnologijo. Za izboljšanje teh izzivov je nujno, da podjetja razvijejo boljše prakse in zagotovijo večjo preglednost ter nadzor uporabnikov nad njihovimi podatki (Puntoni in drugi, 2021).

Psihološka napetost med koristmi in izkoriščanjem je še en pomemben vidik, ki ga je treba upoštevati. Medtem ko personalizacija in prilagojene storitve, ki jih omogoča umetna inteligenca, prinašajo številne koristi, lahko nejasnost in pomanjkanje nadzora nad podatki povzročita občutek izkoriščanja. Potrošniki se včasih počutijo, kot da so njihovi podatki uporabljeni brez njihovega pristanka in v korist drugih, kar zmanjšuje njihovo zaupanje v tehnologijo. Za izboljšanje teh izzivov je nujno, da podjetja razvijejo boljše prakse in zagotovijo večjo preglednost ter nadzor uporabnikov nad njihovimi podatki (Quentin in drugi, 2017).

Raziskave na tem področju govorijo tudi o psiholoških vidikih zmanjšane avtonomije zaradi uporabe umetne inteligence in o tem, kako lahko prekomerna avtomatizacija vodi do občutka odtujenosti (Ernst, 2020, Rouchen, 2022).

Vloga avtonomije v kupčevi izkušnji je izjemno pomembna za občutek zadovoljstva in dobro počutje. Raziskave kažejo, da lahko prekomerna avtomatizacija povzroči, da se kupci počutijo odtujeni, saj izgubljajo nadzor nad svojimi odločitvami. To vodi do psihološke napetosti, kjer so koristi, ki jih prinaša AI, pogosto v konfliktu z željo po nadzoru in avtonomiji. Podjetja morajo zato paziti, da pri uvedbi AI ne pretiravajo z avtomatizacijo in da omogočijo strankam dovolj nadzora, da ohranijo občutek avtonomnosti (Deci in Ryan, 2004).

Na primer, samovozeči avtomobili, kot so tisti, ki jih razvijajo Mobileye in Google, omogočajo bolj varno in učinkovito vožnjo, vendar pa mnogi potrošniki oklevajo pri prehodu na popolnoma avtomatizirano izkušnjo, ker ne želijo izgubiti nadzora nad vozilom. Podobno, sistemi za priporočila, kot so tisti, ki jih uporabljajo Netflix in Amazon, kupcem omogočajo, da odkrijejo nove vsebine, vendar prekomerna avtomatizacija teh priporočil lahko privede do občutka, da nimajo prave izbire ali da algoritmi "odločajo namesto njih" (Deci in Ryan, 2004)

Podjetja lahko rešijo ta problem tako, da vključijo kupce v proces personalizacije, jim ponudijo več možnosti za prilagoditev izkušnje in jim omogočijo nadzor nad tem, kaj algoritmi predlagajo in zakaj. To pomaga povečati občutek nadzora in zmanjša tveganje, da se kupci počutijo izkoriščane ali omejene v svoji avtonomiji (Wegner, 2004)

Podjetja lahko zasebnost in varnost svojih uporabnikov povečajo na več načinov. Prvi korak je uvedba stroge politike upravljanja podatkov, ki vključuje minimalno zbiranje podatkov - torej zbiranje le tistih podatkov, ki so resnično potrebni za zagotavljanje storitve. Pomembno je tudi, da podjetja uporabljajo tehnologije za anonimizacijo podatkov, s čimer zmanjšajo tveganje zlorabe osebnih podatkov. Poleg tega morajo podjetja vlagati v varnostne tehnologije, kot so šifriranje podatkov tako pri prenosu kot v mirovanju, ter zagotavljati redne varnostne preglede in posodobitve sistemov. Varnost je mogoče izboljšati tudi z uporabo naprednih sistemov za zaznavanje vdorov in napadov (IDS/IPS) ter s spremljanjem anomalij v podatkovnih tokovih (Pina, 2024).

Pomemben del zagotavljanja varnosti in zasebnosti je tudi transparentnost do uporabnikov. Podjetja morajo uporabnike jasno obveščati o tem, kateri podatki se zbirajo, zakaj se zbirajo in kako se bodo uporabljali. To lahko vključuje enostavno razumljive izjave o zasebnosti ter možnost, da uporabniki sami nadzorujejo svoje podatke, na primer z možnostjo izbrisa svojih podatkov ali omejitve deljenja. Nenazadnje pa morajo podjetja tudi izobraževati svoje zaposlene o pomenu varovanja podatkov in izvajati redne

treninge za prepoznavanje varnostnih tveganj. Na ta način lahko zmanjšajo človeški dejavnik kot šibko točko pri varovanju podatkov in povečajo zaupanje svojih strank.

Zaključek

Umetna inteligenca ponuja ogromno priložnosti za izboljšanje osebne izkušnje kupcev – od personaliziranih priporočil do takojšnje podpore preko chatbotov. Vendar pa morajo podjetja pazljivo uravnavati koristi, ki jih prinaša avtomatizacija, in potencialna tveganja, povezana z zasebnostjo podatkov in človeškim stikom. Ustvarjanje res pozitivne kupčeve izkušnje pomeni, da podjetja uporabljajo umetno inteligenco ne kot nadomestek, temveč kot orodje za nadgradnjo človeškega pristopa in boljše razumevanje svojih strank.

V prihodnje bodo največji izzivi za podjetja povezani z nenehnim povečevanjem varnosti podatkov in ohranjanjem zaupanja strank, ob tem pa ohranjanjem človeškega elementa v izkušnji kupca. Varnost podatkov bo postala še pomembnejša zaradi vse večje količine občutljivih podatkov, ki se zbirajo za personalizacijo storitev. Podjetja bodo morala slediti najnovejšim standardom varstva podatkov, vlagati v napredne tehnologije za kibernetno varnost ter uvajati transparentne prakse za zaščito zasebnosti. Prav tako bodo morala podjetja vzpostaviti ravnovesje med avtomatiziranimi in človeškimi interakcijami, da bodo lahko zadovoljila potrebe različnih segmentov kupcev.

Ključnega pomena bo tudi izobraževanje strank o tem, kako so njihovi podatki uporabljeni, ter omogočanje večjega nadzora nad tem, kateri podatki se zbirajo in kako se obdelujejo. Podjetja se morajo zavedati, da je transparentnost ključna za ohranjanje zaupanja, zato bodo morali vlagati v jasna pojasnila in uporabnikom prijazne vmesnike za upravljanje z njihovimi podatki.

Poleg tega bo pomembno, da podjetja nadaljujejo z izobraževanjem svojih zaposlenih in jih opremijo z veščinami, ki jim omogočajo učinkovito sodelovanje z umetno inteligenco, hkrati pa ohranjajo visoko raven empatije in človeškega stika. Največji izziv bo torej, kako združiti zmogljivosti umetne inteligence z edinstvenimi človeškimi sposobnostmi, kot so kreativnost, empatija in kompleksno reševanje problemov, da bi ustvarili resnično edinstveno in celovito izkušnjo za kupca.

Viri in literatura

Bharati, R. (2016). Revolutionizing the digital landscape: Exploring the integration of artificial intelligence in modern marketing strategies, 5(2).

Botti, S., & Iyengar, S. S. (2006). The dark side of choice: When choice impairs social welfare. *Journal of Public Policy & Marketing*, 25(1), 24–38.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Denis, B. (2013). Big data and the rise of augmented intelligence. *Journal of Management Analytics*, 1(1), 1–22.

Dhar, V. (2013). Data science and prediction. *Communications of the ACM*, 56(12), 64–73.

- Ernst, C. (2020). Artificial intelligence and autonomy: Self-determination in the age of automated systems. In T. Wischmeyer & T. Rademacher (Eds.), *Regulating artificial intelligence* (pp. xx–xx). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-32361-5_3
- Pina, E., Ramo, J., Jorge, H., Váz, P., Silva, J., Wanzeller, C., Abbasi, M., & Martins, P. (2024). Data privacy and ethical considerations in database management. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, 4, 494–517. <https://doi.org/10.3390/jcp4030024>
- Puntoni, S., Rezcek, R. W., Giesler, M., & Botti, S. (2021). Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131–151.
- Rouchen, B. (2022). From automatism to autonomy. *Conversations: The Journal of Cavellian Studies*, 10. <https://doi.org/10.18192/cjcs.vi10.6615>
- Quentin, A., Ziv, C., Wertenbroch, K., Crum, A., Douglas, F., Goldstein, W., Huber, J., van Boven, L., Weber, B., & Haiyang, Y. (2017). Consumer choice and autonomy in the age of artificial intelligence and big data. *Customer Needs and Solutions*, 5, 28–37.
- McKinsey & Company. (2024). *Technology trends outlook 2024*.
- Salesforce. (2023). *State of the connected customer* (6. izdaja).
- Wegner, D. M. (2004). Précis of the illusion of conscious will. *Behavioral and Brain Sciences*, 27(5), 649–659.

PR-OVCI V DOBI UMETNE INTELIGENCE: REDEFINICIJA STROKOVNOSTI IN KOMPETENC V KOMUNIKACIJSKI PRAKSI

Špela Pregl, B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Članek obravnava vpliv umetne inteligence na poklicno identiteto in strokovnost v odnosih z javnostmi. Z naraščajočo uporabo algoritmov in avtomatiziranih orodij v komunikacijski praksi se pojavljajo vprašanja o vrednosti človeških kompetenc, vrednot in presoje. Prispevek analizira preoblikovanje strokovnih kompetenc PR-ovcev na podlagi treh teoretičnih okvirjev: Erautovega razumevanja profesionalne presoje, Bourdieujeve teorije simbolnega kapitala ter koncepta mehkih veščin. Članek ugotavlja, da umetna inteligenca ne izpodriva strokovnosti, temveč jo sili v redefinicijo, ki poudarja (za enkrat) le človeku lastne strateške uvide, etično odgovornost in komunikacijsko občutljivost.

Ključne besede: umetna inteligenca, PR, kompetence, profesionalna legitimnost

PR PROFESSIONALS IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: REDEFINING EXPERTISE AND THE IRREPLACEABILITY OF HUMAN COMPETENCIES

The article explores the impact of artificial intelligence on professional identity and expertise in public relations. With the increasing use of algorithms and automated tools in communication practice, questions arise regarding the value of human competencies, values, and judgment. The paper analyzes the transformation of PR professionals' competencies through three theoretical frameworks: Eraut's understanding of professional judgment, Bourdieu's theory of symbolic capital, and the concept of soft skills. The article argues that artificial intelligence does not displace professionalism but compels its redefinition—emphasizing, for now, uniquely human strategic insight, ethical responsibility, and communicative sensitivity.

Keywords: artificial intelligence, public relations, competencies, professional legitimacy

Uvod

Vstop v dobo umetne inteligence (UI) je že prinesel in še prinaša korenite spremembe v številne poklice in področje odnosov z javnostmi (PR) pri tem ni izjema. Napredna orodja, kot so jezikovni modeli, programska oprema za medijsko spremljanje in platforme za ustvarjanje vsebin, postajajo vsakodnevni »sodelavci« komunikacijskih strokovnjakov pri manj kompleksnih nalogah, kot so priprava osnutkov različnih sporočil, analiza sentimenta objav na družbenih omrežjih, pa tudi pri preigravanju (hipotetičnih) kriznih scenarijev in potencialnih komunikacijskih odgovorov nanje. Ob tem vse bolj učinkovitem in vse bolj obsežnem vključevanju v vsakodnevna opravila in pospešenem razvoju generativne umetne inteligence se zastavlja vprašanje: *kaj ostaja bistvo človeške strokovnosti, ko algoritem zmore vse več?*

Poklic strokovnjaka za odnose z javnostmi seveda presega zgolj tehnično izvedbo nalog; ključni del tega poklica so tudi etična presoja, razumevanje širšega družbenega in kulturnega konteksta ter strateško razmišljanje in refleksija - sposobnost kritičnega razmisleka o komunikacijskih pristopih z dolgoročne in celostne perspektive. PR strokovnjak (PR-ovec) se ob tem ne ukvarja le s tem, *kaj in kako* nekaj sporočiti,

temveč razmišlja tudi *zakaj, komu, kdaj* in *v katerem kontekstu*, da bi komunikacija ustvarila največjo možno vrednost – tako za organizacijo kot za javnosti, s katerimi ta vstopa v stik.

V industrijah, kjer je ustvarjalnost ključni vir vrednosti, produkt pa simbolna vsebina z estetsko, kulturno ali komunikacijsko funkcijo, je vprašanje strokovnosti še posebej občutljivo. To velja tudi za področje odnosov z javnostmi, kjer gre za oblikovanje pomenov, zgodb in javnih podob z družbenim in tržnim učinkom. Tradicionalni kazalniki, kot so izobrazba, certifikati ali hierarhični nazivi, pogosto ne zadostujejo – strokovnost se meri tudi po subjektivnih kriterijih, kot so prepoznavnost, ustvarjalni slog, mreža poznanstev in ugled v strokovni skupnosti. Vrednotenje dela je tesno povezano z mehкими veščinami, kulturnim kapitalom in sposobnostjo delovanja v hitro spreminjajočih se družbenih kontekstih. Redefinicija strokovnosti je zato v teh panogah še posebej kompleksna, saj je pogojena z dojemanjem lastne vloge, zunanjim priznavanjem in iskanjem ravnotežja med kreativnostjo, tržno vrednostjo in družbeno legitimnostjo.

V primeru PR-ovcev se verodostojnost pogosto gradi in ocenjuje na podlagi kombinacije simbolnega kapitala (kdo jih pozna, s kom sodelujejo, kje objavljajo), njihove sposobnosti oblikovanja prepričljivih zgodb ter družbene legitimnosti, ki jo gradijo z uspešnimi primeri iz prakse, nastopi v medijih, udeležbo v strokovnih debatah ipd. Poleg tega so PR-ovci pogosto v dvojni vlogi: po eni strani skrbijo za ugled drugih (organizacij, posameznikov), po drugi pa morajo ves čas negovati tudi lastno verodostojnost, saj ta vpliva na njihovo kredibilnost kot komunikatorjev. Njihov profesionalni status torej ni samo rezultat znanja in izkušenj, ampak tudi družbenega priznanja in zaupanja, ki ga vzbujajo v svoji skupnosti.

Strokovnost v tem primeru torej ni zgolj vprašanje formalne usposobljenosti, temveč tudi vprašanje tega, kako PR-ovca vidijo drugi. To se pogosto prepleta z identiteto posameznika in tako kritika strokovnosti ni samo profesionalni izziv, ampak pogosto lahko tudi osebna rana.

Ob hitrem napredovanju in spreminjanju tehnologij, trendov in družbenih premikih, mora strokovnjak ves čas na novo potrjevati svojo relevantnost. Kompetence, ki so danes cenjene, so lahko namreč že jutri zastarele. PR-ovci lahko to razumejo kot grožnjo in poglobijo skrbi, na primer strah pred izgubo poklicne legitimnosti zaradi avtomatizacije in novih tehnologij, ali pa v tem prepoznajo za priložnost za okrepitev pomena vloge PR-ovcev v sožitju ustvarjalnim algoritmom. Na mestu je razmislek o tem, katere kompetence so ključne za ustvarjanje resnične dodane vrednosti, ki je generativna umetna inteligenca (še) ne more generirati.

Cilj tega prispevka je raziskati, kako umetna inteligenca vpliva na redefinicijo strokovnosti in kompetenc v sodobni PR praksi. Na podlagi pregleda literature, strokovnih poročil in konceptualne analize bo članek osvetlil, katere dimenzije profesionalne kompetentnosti ostajajo izrazito človeške in katere se preoblikujejo v odzivu na današnjo realnost - avtomatizacijo. Teoretično se članek opira na tri ključne koncepte: Erautovo razumevanje profesionalne presoje, Bourdieuev pogled na simbolni kapital ter mehke veščine kot temelj strokovne avtoritete in na Boyatzisov kompetenčni model.

Teoretični okvir, pregled osnovnih konceptov

Za vzpostavitev teoretičnega okvira za razumevanje sprememb, ki jih prinaša umetna inteligenca v profesionalni praksi PR-ovcev, članek analizira relevantne vire znotraj treh ključnih teoretskih konceptov: teorije profesionalne presoje in reflektivnosti, ki osvetljuje kompleksnost odločanja in pomen učenja iz izkušenj v hitro spreminjajočem se okolju; teorije simbolnega kapitala, ki omogoča razumevanje vpliva umetne inteligence na konstrukcijo ugleda in legitimnosti v javni sferi; ter kompetenčnega modela, ki

ponuja vpogled v redefinicijo veščin in znanj, potrebnih za učinkovito delovanje komunikacijskih strokovnjakov v digitaliziranem in avtomatiziranem kontekstu.

Michael Eraut v svojem delu *Developing Professional Knowledge and Competence* razvija teorijo profesionalne presoje in reflektivnosti, ki poudarja, da strokovnjaki delujejo v kompleksnih in pogosto nepredvidljivih okoljih, kjer informacije niso vedno popolne, čas pa je omejen (Eraut, 1994). Profesionalna presoja vključuje zaznavanje situacije, diagnosticiranje problema, odločanje o ukrepanju ter refleksijo o uspešnosti izbranega pristopa. V tem procesu sodelujejo različne vrste znanja – od deklarativnega (teoretičnega) in proceduralnega (prakticiranja) do implicitnega (tihega, intuitivnega), ki se oblikuje skozi izkušnje. Reflektivnost pomeni zmožnost razmisleka o lastnem delovanju – tako med samim delom (refleksija v akciji) kot po njem (refleksija po akciji) – in je ključen element strokovnega učenja. Eraut posebej izpostavlja tudi vlogo neformalnega učenja v vsakodnevni praksi, kjer refleksija omogoča prenos znanja med različnimi situacijami ter prispeva k razvoju profesionalne presoje in identitete (Eraut, 2004). Takšen pogled na strokovno delovanje je še posebej relevanten za poklice, kot so odnosi z javnostmi ali tržno komuniciranje, kjer uspešnost temelji na prepletanju znanja, izkušenj, intuicije in etične odgovornosti.

V okviru širše teorije delovanja (theory of practice) Pierre Bourdieu razvije teorijo simbolnega kapitala, pri čemer simbolni kapital opredeli kot obliko kapitala, ki presega zgolj ekonomsko dimenzijo in vključuje družbeno priznanje, ugled, čast ter prestiž, ki jih posameznik ali institucija uživa v določenem družbenem polju (Bourdieu, 1986). Ta oblika kapitala temelji na percepciji in priznavanju s strani drugih in ima konkretne učinke na družbeni položaj ter moč posameznika ali organizacije. Simbolni kapital se pogosto "prevede" iz drugih oblik kapitala – denimo ekonomski ali kulturni kapital postaneta simbolno učinkovita šele, ko sta v določenem kontekstu prepoznana kot legitimna in vredna. V polju tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi ima simbolni kapital ključno vlogo pri upravljanju ugleda, saj organizacije in posamezniki skozi komunikacijske prakse vzpostavljajo, ohranjajo ali izgubljajo družbeno legitimnost. Ugled ni zgolj posledica uspešnega delovanja, temveč tudi odraz tega, kako družba to delovanje prepozna in vrednoti – zato ima simbolni kapital ključno vlogo pri oblikovanju družbene podobe in vpliva (Bourdieu, 1991).

Richard E. Boyatzis v delu *The Competent Manager* predstavi kompetenčni model, ki temelji na prepričanju, da uspešnost na delovnem mestu ni odvisna le od izobrazbe, temveč od specifičnih kompetenc – trajnih značilnosti posameznika, kot so motivacije, lastnosti, vedenjski vzorci in sposobnosti. Kompetence razvrsti v tri glavne skupine: kognitivne (npr. analitično mišljenje), čustvene (npr. samozavedanje, obvladovanje čustev) in socialne (npr. vplivanje, timsko delo, voditeljstvo). Ključni doprinos modela, da kompetence opredeljuje skozi opazna vedenja v konkretnih situacijah, kar omogoča njihovo ocenjevanje in razvoj. Model ostaja temelj številnih sodobnih kadrovskih in vodstvenih pristopov ter je posebej relevanten v kontekstu umetne inteligence, saj izpostavlja prav tista znanja in veščine, ki jih tehnologija (še) ne more nadomestiti (Boyatzis, 1982).

Kot dodatni analitični okvir ključnih kompetenc je bil v raziskavo vključen tudi Global Capability Framework (GCF), ki je bil razvit pod okriljem Global Alliance for Public Relations and Communication Management, v sodelovanju z akademiki in praktiki iz šestih celin. Predstavlja mednarodno primerljiv okvir ključnih kompetenc, ki opredeljujejo, kaj pomeni biti uspešen komunikacijski strokovnjak v sodobnem svetu. Opredeljuje 11 temeljnih kompetenc komunikacijskih strokovnjakov in se je v kontekstu raziskovalnega vprašanja izkazal kot dragocen pripomoček za identifikacijo tistih kompetenc, ki so najbolj ranljive za avtomatizacijo ter tistih, ki ostajajo temeljno človeške (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2020).

Preglednica 1

Pregled kompetenc in delitev na nadomestljive in nenadomestljive komponente

GCF kompetenca	AI lahko (ali že) nadomešča	Ključna človeška komponenta (nenadomestljiva)
1. Uskladitev komunikacijskih strategij z namenom in vrednotami organizacije	Podpora pri pripravi strategij z analizo podatkov	Razumevanje organizacijske kulture in vrednot, strateška presoja
2. Proaktivno naslavljanje komunikacijskih izzivov	Pisanje osnutkov, analiza sentimenta	Oblikovanje narativov, občutek za občinstvo, povezovanje deležnikov
3. Uporaba raziskav za oblikovanje strategij	Zbiranje in obdelava podatkov, osnovne analize	Interpretacija rezultatov, oblikovanje priporočil, etična evalvacija
4. Učinkovita komunikacija prek vseh platform	Generiranje vsebin, optimizacija kanalov	Ton, empatija, prilagodljivost ciljni skupini, zgodbarjenje (storytelling)
5. Gradnja odnosov in zaupanja z deležniki	Sledenje deležnikom, avtomatizacija odgovorov	Pristna povezanost, aktivno poslušanje, občutljivost na kontekst
6. Krepitev ugleda organizacije	Analiza medijskih tveganj	Avtoriteta v kriznih situacijah, kulturno prilagojeno pozicioniranje
7. Kontekstualna inteligenca	Algoritmčna analiza trendov	Razumevanje pomena v širšem družbenem okviru, interpretacija sprememb
8. Vrednotno svetovanje in svetovalna vloga	Samodejno generiranje priporočil	Etična presoja, strateško svetovanje, empatična pogajanja
9. Voditeljstvo v organizaciji	Upravljanje orodij za komunikacijo	Gradnja odnosov z vodstvom, oblikovanje internih zavezništev
10. Delovanje v skladu z etičnimi pričakovanji družbe	Generične rešitve z "etičnimi filtri"	Družbena odgovornost, opozarjanje na posledice, etično usmerjanje
11. Osebni in profesionalni razvoj	Predlogi vsebin za učenje	Kritična refleksija, mentorstvo, razvijanje stroke kot skupnosti

Vir: Valin, Gregory in Virmani (2023).

Temeljne ugotovitve

Z razvojem umetne inteligence v komunikacijski praksi se številne operativne naloge PR-ovcev avtomatizirajo. Generativna orodja že omogočajo pripravo osnovnih vsebin, spremljanje medijskega sentimenta, zbiranje podatkov in celo simulacijo kriznih odzivov. Vloga komunikacijskih strokovnjakov se s tem premika z ravni izvedbe na raven strateškega odločanja, upravljanja pomena in svetovanja.

Analiza treh teoretičnih konceptov – teorije profesionalne presoje in reflektivnosti (Eraut), teorije simbolnega kapitala (Bourdieu) in kompetenčnega modela (Boyatzis) – kaže, da obstajajo dimenzije strokovnosti, ki jih umetna inteligenca ne more replicirati. Mednje sodijo (vsaj) presoja v nejasnih in kriznih kontekstih, simbolna avtoriteta in strokovna kredibilnost, empatija, sodelovanje in etična odgovornost. Te kompetence zahtevajo izkustveno znanje, zavedanje kompleksnosti družbenih situacij ter sposobnost oblikovanja odnosov – lastnosti, ki temeljijo na človeški izkušnji, ne na algoritmihih.

Dodatno perspektivo ponuja Global Capability Framework (GCF), ki pokaže jasno razliko med tem, kar lahko opravi umetna inteligenca, in tem, kar (za enkrat) ostaja izključno v domeni človeka. Jedro kompetenc – npr. svetovanje vodstvu, gradnja zaupanja, kontekstualna presoja, etika in kulturna inteligenca – ostaja trdno vezano na človeški dejavnik. Uporaba GCF kot analitičnega orodja poudarja, da umetna inteligenca ne pomeni izničenja strokovne vloge, temveč jo pomika na višjo raven, kjer so ključne tiste kompetence, ki jih algoritmi ne morejo posnemati.

Najnovejše poročilo Svetovnega gospodarskega foruma Future of Jobs Report 2025 kaže, da delodajalci kot ključne veščine prihodnosti prepoznavajo predvsem tiste (in prav zato), ki jih umetna inteligenca (vsaj srednjeročno) ne more nadomestiti. Med desetimi najpomembnejšimi kompetencami tako izstopajo analitično razmišljanje (69 %), odpornost, prilagodljivost in agilnost (67%), vodenje in socialni vpliv (61%), ustvarjalno razmišljanje (57%) ter notranja motivacija (52%), kar kaže na prevlado kognitivnih, socialnih in (samo)refleksivnih sposobnosti. Poročilo dodatno poudarja pomen empatije, aktivnega poslušanja, radovednosti, vseživljenjskega učenja in upravljanja odnosov – veščin, ki temeljijo na človeški izkušnji, vrednotah in razumevanju konteksta (Future of Jobs Report, 2025).

Razprava

V sodobni komunikacijski praksi, ki jo vse bolj zaznamuje prisotnost umetne inteligence, se postavlja ključno vprašanje, kaj danes pomeni biti strokovnjak v odnosih z javnostmi in, katere kompetence zagotavljajo trajno legitimnost PR-ovca? Rezultati analize kažejo, da umetna inteligenca kljub svoji naprednosti ostaja omejena pri nalogah, ki zahtevajo presojanje, etično odgovornost, ustvarjalnost in zmožnost vzpostavljanja avtentičnih odnosov.

V ospredje prihaja strokovna presoja kot temelj človeške vloge. Eraut (1994) poudarja pomen tihega znanja, intuicije in refleksivne presoje v kompleksnih in nepredvidljivih situacijah. V kontekstu odnosov z javnostmi to pomeni zmožnost odločanja, komuniciranja in svetovanja v kriznih razmerah, kulturno občutljivih okoljih ali ob etično spornih temah – naloge, ki zahtevajo več kot le analizo podatkov. Človekova sposobnost zaznavanja konteksta in uporabe presoje tam, kjer algoritmi ne ponujajo enoznačnih rešitev, ostaja nepogrešljiva.

Hkrati je bistvena simbolna avtoriteta in strokovna kredibilnost, kot jo opredeli Bourdieu (1991). Legitimnost komunikacijskega strokovnjaka ni le rezultat znanja, temveč družbeno priznana vloga, ki se gradi skozi simbolni kapital – zaupanje, ugled, izkušnje. V dobi, ko je mogoče tehnične vsebine avtomatizirati, postaja ključno vprašanje, kdo ima pravico govoriti v imenu npr. organizacije. PR-ovec z ugledom in družbeno prepoznano strokovno vlogo ima v tem kontekstu prednost pred algoritmom – saj mu družba pripisuje pomen, ki ga tehnologija (še) nima.

Vlogo komunikacijskega strokovnjaka vedno bolj definirajo tudi t. i. mehke veščine, kot so čustvena inteligenca, vplivanje, sodelovanje in etično vodenje. Kot izpostavlja Boyatzis (1982), gre za sposobnosti, ki jih je izjemno težko kodirati ali avtomatizirati. Umetna inteligenca ne more zgraditi zaupanja v odnosu z deležniki, ne zazna napetosti v timski dinamiki in ne more izvajati vodenja, ki temelji na dialogu. Prav te veščine postajajo osrednje v novi vlogi PR-ovca kot posrednika med tehnologijo, organizacijo in družbo.

Refleksija kompetenc skozi Global Capability Framework kaže, da večina ključnih področij delovanja komunikacijskih strokovnjakov zahteva visoko stopnjo interpretacije, vrednotenja in povezovanja z družbenim okoljem. Umetna inteligenca lahko deluje kot orodje v podporo izvajanju teh nalog, vendar jih ne more nositi samostojno. PR-ovci torej ne izgubljajo strokovnosti, temveč jo morajo redefinirati.

Poseben poudarek si zasluži vprašanje etične odgovornosti v času, ko umetna inteligenca ni več zgolj podpora, temveč lahko tudi nosilec zavajajočih praks – od generiranja manipulativnih vsebin in deepfake videov do nenamernih pristranskosti ali vsebinskih napak. V tem kontekstu se krepi vloga PR-ovca kot etičnega moderatorja, ki ne le komunicira, temveč zavestno filtrira, vrednoti in usmerja uporabo tehnologije v skladu z javnim interesom.

Zaključek

Prispevek je pokazal, da umetna inteligenca predstavlja močno transformativno silo v praksi odnosov z javnostmi, ob tem pa ne izrinja strokovnosti, pač pa jo vse bolj usmerja v dimenzije, kjer so človeške kompetence nepogrešljive. Tehnološki napredek ne zmanjšuje pomena PR-ovcev, temveč poudarja tiste vidike njihove vloge, ki zahtevajo strateško razmišljanje, etično presojo, empatično delovanje in kulturno občutljivost.

Analiza treh teoretičnih okvirjev (Eraut, Bourdieu, Boyatzis) ter uporaba Global Capability Framework potrjujejo, da so kompetence, kot so reflektivno odločanje, simbolna avtoriteta, svetovanje vodstvu, gradnja zaupanja in upravljanje pomena v javni sferi, še naprej osrednje za ohranjanje legitimnosti stroke v digitaliziranem okolju. Umetna inteligenca lahko učinkovito prevzame številne operativne naloge, ne more pa nadomestiti presojanja v nejasnih okoliščinah, razumevanja družbenega konteksta ali ustvarjanja zaupanja v medosebnih odnosih.

Pozornost tako velja nameniti razvijanju kompetenc, ki krepijo reflektivno razmišljanje, medosebno delovanje, kulturno inteligenco in etično presojanje. Ključno vprašanje za prihodnost tako ni le, kaj AI lahko naredi, ampak bolj, *kako naj komunikacijski oddelki oblikujejo kadrovske in razvojne politike, ki bodo spodbujale človekove zmožnosti prav tam, kjer je tehnologija (še) nemočna?* Članek odpira prostor za razmislek tako na področju izobraževanja in usposabljanja prihodnjih strokovnjakov, kot tudi o razvoju profesionalnih in etičnih okvirov, ki bodo omogočili uravnoveženo sobivanje človeških in algoritmičnih zmožnosti v sodobni komunikacijski praksi.

UI spreminja delo komunikacijskih strokovnjakov – prinaša večjo učinkovitost, hitrejšo analizo in podporo pri ustvarjanju vsebin. A umetna inteligenca je le toliko strateška, kolikor strateški so ljudje, ki jo uporabljajo. V zahtevnem in raznolikem družbenem okolju je (še) vedno ključen človeški element za interpretacijo, presojanje in povezovanje informacij. Prava dodana vrednost nastaja v prepletanju tehnologije in človeške perspektive – v t. i. »avtentični inteligenci«, kjer se moč UI poveže z empatijo, kontekstom in mojstrstvom strokovnjakov (Global CommTech Report, 2024). Ko tehnologija prevzema opravila, mora človek še trdneje stati za odločitvami. Legitimnost stroke bo v prihodnje še vse bolj tako temeljila na tem, kako zavestno bodo PR-ovci znali razločevati med orodjem in odgovornostjo.

Literatura in viri

Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Harvard University Press.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.

Eraut, M. (1994). *Developing Professional Knowledge and Competence*. Routledge.
World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report*.
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Global CommTech Report 2024: How public relations professionals think about and use technology and artificial intelligence <https://purposefulrelations.com/wp-content/uploads/2024/10/Global-CommTech-Report-2024.pdf>

Global Alliance for Public Relations and Communication Management. (2020). Global Capability Framework. <https://www.globalalliancepr.org>

Valin, J., Gregory, A., in Virmani, S. (2023). *Humans needed, more than ever: An analysis of the use of AI in PR and the impact on public relations work*. Chartered Institute of Public Relations. https://www.strategic-hq.com/wp-content/uploads/2023/09/CIPR_Humans-Needed_Report_A4_v8_Accessible.pdf

POMEN SISTEMSKJE INTEGRACIJE SAP V INDUSTRIJI 4.0

Simon Krušec, MLC Fakulteta za management in pravo Ljubljana, Slovenija

Integracija naprednih upravljavskih sistemov v e-trgovino in platforme ERP, kot je SAP, izboljšuje operativno učinkovitost, analitiko trženja in segmentacijo strank. Ključne komponente vključujejo sledenje naročilom v realnem času, napovedno analizo potrošniškega povpraševanja in benchmarking s pomočjo velikih podatkov. Razvoj SAP-a, zlasti SAP S/4HANA, kaže premik k avtomatizaciji, ki temelji na umetni inteligenci in oblakih, kar izboljšuje obdelavo podatkov in sprejemanje odločitev. Kljub izzivom, kot so visoki stroški, težave pri selitvi podatkov in prilagajanje uporabnikov, podjetja z rešitvami SAP poročajo o boljši logistiki, nadzoru zalog in finančni preglednosti. Umetna inteligenca dodatno preoblikuje upravljanje dobavne verige z izboljšanjem napovedovanja povpraševanja in optimizacijo izpolnjevanja naročil. V dobi Industrije 4.0 zagotavljajo uporaba podatkov v realnem času, avtomatizacija in trajnostno usmerjena analitika konkurenčnost. Prihodnji razvoj bo verjetno vključeval umetno inteligenco, IoT in napovedno analitiko za nadaljnjo optimizacijo poslovanja.

Ključne besede: SAP S/4HANA, veliki podatki, integracija umetne inteligence, napovedna analitika, Industrija 4.0.

THE IMPORTANCE OF SAP SYSTEM INTEGRATION IN INDUSTRY 4.0

The integration of advanced management systems in e-commerce and ERP platforms, such as SAP, enhances operational efficiency, marketing analytics, and customer segmentation. Key components include real-time order tracking, predictive consumer demand analysis, and performance benchmarking using big data. SAP's evolution, particularly with SAP S/4HANA, demonstrates the shift towards cloud-based, AI-powered automation, improving data processing and decision-making. However, system integration poses challenges like high costs, data migration issues, and user adaptation hurdles. Despite these, companies adopting SAP solutions report improved logistics, inventory control, and financial transparency. AI further transforms supply chain management by enhancing demand forecasting and optimizing order fulfillment. As businesses move towards Industry 4.0, leveraging real-time data, automation, and sustainability-focused analytics ensures competitiveness. Future developments will likely integrate AI, IoT, and predictive analytics to further streamline operations and enhance customer experiences.

Keywords: SAP S/4HANA, big data, AI integration, predictive analytics, Industry 4.0

Uvod

Industrija 4.0 predstavlja temeljito preobrazbo, ki združuje fizične in digitalne tehnologije ter ustvarja pametne, povezane in avtomatizirane ekosisteme. Jedro te transformacije predstavlja SAP (Systems, Applications and Products), vodilni ponudnik programske opreme za podjetja, ki ima ključno vlogo pri integraciji in optimizaciji različnih tehnologij Industrije 4.0. Industrija 4.0 temelji na okvirju devetih osnovnih tehnologij, med katerimi so veliki podatki, umetna inteligenca (AI), računalništvo v oblaku in internet stvari (IoT). Čeprav te tehnologije lahko delujejo samostojno, se njihov preobrazbeni potencial v celoti izrazi šele, ko so med seboj brežhibno povezane. SAP zagotavlja ključno infrastrukturo in orodja, s katerimi omogoča to integracijo in podjetjem odpira nove možnosti.

Industrija 4.0 temelji na več načelih, ki preoblikujejo način organizacije in proizvodnje. Eden od temeljnih konceptov je interoperabilnost, ki omogoča brezhibno komunikacijo med napravami, stroji in sistemi. To zahteva standardizirane protokole, kot sta Industrial Ethernet in OPC UA, ki zagotavljajo združljivost med različnimi ponudniki in tehnologijami. Sistemi SAP izboljšujejo to interoperabilnost z združevanjem in harmonizacijo podatkovnih tokov med napravami, sistemi in platformami ter omogočajo sinhronizacijo in sodelovanje v realnem času. Drugo ključno načelo je informacijska transparentnost. Sistemi Industrije 4.0 se zanašajo na podatke v realnem času, ki se zbirajo iz senzorjev, strojev in proizvodnih procesov. Ti podatki se analizirajo in vizualizirajo, da podjetjem ponudijo vpogled v učinkovitost, zmogljivost in morebitne težave. SAP s svojimi naprednimi platformami za analizo podatkov in IoT rešitvami omogoča, da se ti podatki pretvorijo v koristne informacije (Shaik, 2023).

Decentralizacija je prav tako ključni vidik Industrije 4.0. Z obdelavo podatkov bližje viru prek robnega računalništva lahko stroji in sistemi samostojno sprejemajo odločitve v realnem času, ne da bi se zanašali na centralizirane sisteme nadzora. Ta avtonomija povečuje prilagodljivost in hitrost odzivanja. SAP podpira decentralizacijo s svojimi inteligentnimi agenti in algoritmi za strojno učenje, ki so vključeni v sisteme in omogočajo lokalno sprejemanje odločitev. Realnočasovna sposobnost je prav tako bistvenega pomena, saj morajo sistemi Industrije 4.0 nemudoma prilagoditi svoje delovanje za ohranjanje optimalne učinkovitosti in kakovosti. Tehnologije, kot so omrežja 5G in računalništvo v pomnilniku, vključene v sisteme SAP, zagotavljajo, da lahko podjetja hitro reagirajo na spremembe. SAP-ova arhitektura omogoča hitro komunikacijo in obdelavo podatkov, kar omogoča takojšnje reševanje operativnih izzivov (Saghar, 2021; Shaik, 2023).

Načelo tehnične pomoči poudarja uporabniško usmerjeno zasnovo sistemov Industrije 4.0. Napredne funkcije, kot so oddaljeno spremljanje, prediktivno vzdrževanje in podpora z razširjeno resničnostjo (AR), omogočajo učinkovito delovanje in nenehne izboljšave. Sistemi SAP te funkcije vključujejo ter uporabnikom zagotavljajo ključne vpogled in podporo za nemoteno izvajanje in delovanje. Modularnost je prav tako temeljni koncept, ki poudarja fleksibilne in prilagodljive sisteme, ki se lahko prilagodijo spremembam ali vključijo nove tehnologije. SAP-ova modularna arhitektura omogoča podjetjem enostavno prilagajanje in širitev sistemov, kar zagotavlja dolgoročno prilagodljivost in odpornost na spremembe (Shaik, 2023).

Vloga SAP v Industriji 4.0 sega daleč preko tradicionalnih proizvodnih procesov. V proizvodnji omogoča SAP koncept pametnih tovarn, kjer avtomatizacija, robotika in inteligentni stroji preoblikujejo proizvodne linije v prilagodljive in učinkovite sisteme. SAP omogoča prediktivno vzdrževanje z združevanjem podatkov iz senzorjev in napredne analitike, kar omogoča sprotno spremljanje naprav, zmanjšuje zastoje in optimizira rabo virov. Poleg tega SAP podpira množično prilagajanje, proces, ki združuje orodja za oblikovanje, ki jih poganja umetna inteligenca, in 3D-tisk za proizvodnjo prilagojenih izdelkov v velikem obsegu. Te sposobnosti ponazarjajo, kako SAP spodbuja učinkovitost in inovacije v sodobni proizvodnji (Saghar, 2021; Shaik, 2023).

V sektorju logistike in dobavne verige ima SAP ključno vlogo pri zagotavljanju preglednosti in učinkovitosti. Naprave IoT omogočajo sledenje blaga in materialov v realnem času v celotni dobavni verigi, kar povečuje odzivnost in preglednost. SAP združuje te podatke in podjetjem ponuja centralizirano platformo za spremljanje in sprejemanje odločitev. Avtomatizirana skladišča in transportni sistemi, ki jih podpira SAP, povečujejo hitrost, natančnost in varnost. Prediktivna logistika, ki temelji na SAP-ovih podatkovnih vpogledih, optimizira transportne poti, zmanjšuje stroške in negativne vplive na okolje (Shaik, 2023).

Na področju trgovine SAP transformira uporabniško izkušnjo z omogočanjem strategij večkanalnega delovanja, ki združujejo spletne in fizične prodajne platforme. To omogoča brezhibne nakupovalne izkušnje

in večje zadovoljstvo kupcev. SAP-ova orodja, ki jih poganja umetna inteligenca, analizirajo podatke o kupcih in zagotavljajo prilagojena priporočila in ponudbe, kar izboljšuje vključenost strank in povečuje prodajo. Poleg tega SAP podpira razvoj pametnih trgovin, ki so opremljene z interaktivnimi zasloni, možnostmi samopostrežnega plačevanja in personaliziranimi priporočili izdelkov, kar ustvarja sodobno in učinkovito trgovsko okolje (Saghar, 2021; Shaik, 2023).

Zdravstvo je še en sektor, ki ga Industrija 4.0 močno spreminja, pri čemer so sistemi SAP v ospredju teh napredkov. Rešitve za telemedicino in oddaljeno oskrbo, integrirane s SAP, omogočajo oddaljeno diagnostiko, zdravljenje in spremljanje pacientov, kar izboljšuje dostop do zdravstvenih storitev ter zmanjšuje stroške. SAP-ova orodja za analizo podatkov prispevajo k precizni medicini z omogočanjem personaliziranega zdravljenja na podlagi genetskih in zdravstvenih podatkov. Robotizirane operacije, ki temeljijo na SAP-ovem upravljanju sistemov, izboljšujejo natančnost in rezultate minimalno invazivnih postopkov (Shaik, 2023).

V kmetijstvu SAP omogoča precizno kmetijstvo z združevanjem podatkov iz senzorjev za optimizacijo rabe virov, spremljanje zdravja pridelkov in napovedovanje pridelka. Avtomatizirana kmetijska oprema, kot so avtonomni traktorji in droni, je integrirana s sistemi SAP, kar zmanjšuje stroške dela in povečuje produktivnost. Vertikalno kmetijstvo, ki uporablja tehnologije za nadzorovano okolje, pa s pomočjo rešitev SAP povečuje pridelavo hrane v urbanih območjih in spodbuja trajnost (Shaik, 2023).

SAP-ove integracijske sposobnosti so ključne za centralizacijo podatkov in zagotavljanje medsebojne povezljivosti med različnimi sistemi, kar je bistvena zahteva za uspeh Industrije 4.0. Združevanje podatkov iz več virov omogoča podjetjem SAP, da pridobijo vpoglede, ki izboljšujejo odločanje in operativno učinkovitost. Njegova sposobnost harmonizacije sistemov različnih ponudnikov zmanjšuje zapletenost in spodbuja sodelovanje. Poleg tega omogoča SAP-ova prilagodljiva arhitektura podjetjem širitev ali prilagoditev sistemov ob pojavu novih tehnologij, kar zagotavlja konkurenčnost v nenehno spreminjajočem se okolju (Shaik, 2023).

SAP predstavlja osrednji element Industrije 4.0, saj povezuje napredne tehnologije z njihovimi praktičnimi aplikacijami. Njegova sposobnost združevanja različnih sistemov, centralizacije podatkov in podpore modularnim ter realnočasovnim operacijam ga naredi nepogrešljivega za podjetja, ki želijo uspevati v povezanem in avtomatiziranem svetu. Poleg proizvodnje sega SAP-ov vpliv tudi na logistiko, trgovino, zdravstvo in kmetijstvo, kar dokazuje njegovo vsestranskost in preobrazbeni potencial. Kot se Industrija 4.0 razvija, bo SAP ostal strateška prednost za organizacije, ki želijo voditi v tej dobi digitalne in fizične konvergenca (Shaik, 2023).

Kljub številnim prednostim prinaša integracija rešitev SAP z industrijskimi tehnologijami 4.0 izzive in etična vprašanja. Povečana odvisnost od medsebojno povezanih sistemov sproža pomisleke glede zasebnosti podatkov in kibernetske varnosti, kar zahteva močne varnostne ukrepe za zaščito občutljivih informacij. Poleg tega ima avtomatizacija, ki jo omogočajo SAP-ovi AI in algoritmi strojnega učenja, potencial, da nadomesti delovna mesta, kar poudarja potrebo po proaktivnih ukrepih za prekvalifikacijo in dodatno usposabljanje delovne sile. Podjetja morajo obravnavati tudi okoljski vpliv podatkovno intenzivnih operacij z uvedbo trajnostnih praks in raziskovanjem energetsko učinkovitih tehnologij (Shaik, 2023).

Z etičnega vidika zahteva vloga SAP-a pri oblikovanju digitalne krajine preglednost in odgovornost. Na primer, algoritmi AI, uporabljeni v SAP-ovih rešitvah, morajo biti zasnovani tako, da se izognejo pristranskosti in zagotovijo pravičnost pri odločanju. Poleg tega morajo podjetja dati prednost etični uporabi podatkov z upoštevanjem predpisov, pridobivanjem jasnega soglasja uporabnikov ter ohranjanjem

preglednosti glede zbiranja in obdelave podatkov. Ti premisleki so ključni, da bi SAP-ove tehnološke inovacije pozitivno prispevale k družbi in delovni sili (Shaik, 2023).

Razvoj sistemov SAP ERP kaže pot inovacij, odpornosti in prilagodljivosti, ki so preoblikovale delovanje podjetij ter utrle pot prihodnosti inteligentne proizvodnje. Z vključevanjem naprednih tehnologij in usklajenostjo z načeli Industrije 4.0 omogoča SAP podjetjem doseganje nepredstavljive ravni učinkovitosti, agilnosti in inovacij. Njegova vloga strateškega partnerja v digitalni preobrazbi industrij poudarja njegov pomen na globalnem trgu. Medtem ko se organizacije soočajo z izzivi in priložnostmi digitalne dobe, ostaja SAP nepogrešljiv zaveznik, ki spodbuja napredek in omogoča uspeh v vse bolj zapletenem in medsebojno povezanem svetu.

Prihodnje raziskave bi lahko razširile te ugotovitve z oceno dolgoročnega vpliva nadgradenj S/4HANA na finančno uspešnost, primerjavo z drugimi sistemi ERP in raziskovanjem koristi in izzivov v posameznih industrijah. Poleg tega bi lahko nadaljnje raziskave vključile integracijo naprednih analitičnih orodij, strategije uporabniške izkušnje, analizo stroškov in koristi ter najboljše prakse pri upravljanju sprememb, kar bi omogočilo globlje razumevanje optimizacije implementacij S/4HANA.

Integrirani sistemi

Integrirani sistem za upravljanje marketinga za podjetja e-trgovine mora vključevati ključne funkcije, kot so integrirano upravljanje, zbiranje podatkov in analiza marketinga. Hkrati mora biti sistem zasnovan tako, da izpolnjuje druge operative potrebe podjetja. Uporablja enotno platformo, ki integrira več sistemov, uporablja tehnologijo SSH, podatkovno bazo HBase in ponuja trdno tehnično podlago za poslovni razvoj. Ključne komponente sistema vključujejo (Li & Zhang, 2021):

- Upravljanje naročil: Ta sistem je jedro integriranega sistema za upravljanje in je zasnovan za učinkovito sledenje in upravljanje naročil, od zbiranja informacij o naročilu in urejanja podatkov do nastavitve logistike in dostave. Povezuje se z drugimi sistemi, kot sta upravljanje zalog in transport, ter podpira potrebe trgovcev in zagotavlja poenostavljene operacije.
- Analiza marketinških načrtov: Sistem izvaja podrobno analizo prodaje, vključno z metriko, kot so cena na enoto kupca, plačani zneski in spremembe v primerjavi z lanskim letom. Podjetjem pomaga razumeti trende transakcij in optimizirati njihove marketinške strategije.
- Segmentacija strank: Sistem razvršča stranke v skupine na podlagi različnih vedenj, kot so visok promet ali pogosta uporaba nakupovalnih vozičkov, kar omogoča bolj ciljno usmerjeno upravljanje strank in personaliziran marketing.
- Testiranje zmogljivosti sistema: Primerjalni testi zmogljivosti med bazami podatkov HBase in MySQL so pokazali, da HBase zagotavlja bistveno hitrejši čas poizvedb, še posebej v realnem času pri velikih količinah podatkov, kar ga naredi bolj primerne za operacije e-trgovine, ki zahtevajo hitro pridobivanje podatkov.
- Uporaba velikih podatkov za analizo povpraševanja potrošnikov: Sistem uporablja velike podatke za analizo sprememb v povpraševanju potrošnikov. S pregledom vedenjskih vzorcev potrošnikov lahko podjetja bolje razumejo spreminjajoče se preference, napovedujejo trende in prilagajajo marketinške strategije. To pomaga podjetjem natančno prilagoditi njihovo ponudbo na podlagi globokih vpogledov v vedenje potrošnikov.

- **Natančni marketing:** Z izkoriščanjem velikih podatkov sistem izboljša natančni marketing s povezovanjem osebnih podatkov potrošnikov, nakupovalnih navad in preferenc. To omogoča podjetjem e-trgovine razvoj bolj učinkovitih marketinških strategij, ki jih lahko prilagajajo v realnem času, s čimer izboljšajo ciljno usmerjenost in povečajo prodajo ter profitne marže.

Integrirani sistem za upravljanje marketinga, razvit v tem prispevku, poenostavi poslovne procese, zmanjša stroške dela in časa ter zagotovi pravočasne posodobitve zalog. Z vključitvijo velikih podatkov izboljša upravljanje odnosov s strankami in podpira ciljno usmerjene marketinške strategije, kar pomembno povečuje prodajo in dobičkonosnost podjetij e-trgovine. Zmožnost sistema za zagotavljanje uporabnih vpogledov iz analize podatkov pomaga podjetjem razvijati učinkovite prodajne strategije in marketinške načrte, kar vodi v rast poslovanja (Li & Zhang, 2021).

Integracija sistemov SAP

Razvoj sistemov SAP ERP kaže izjemnost inovacij in tehnološkega napredka, ki so preoblikovali delovanje podjetij in jim omogočili uspeh v digitalni dobi. Od svoje ustanovitve leta 1972, ko je pet inženirjev v Nemčiji postavilo temelje podjetja, je SAP postal vodilni globalni ponudnik programske opreme za načrtovanje virov v podjetjih (ERP), s čimer je omogočil integracijo, učinkovitost in inovacije v različnih industrijah. Od svojih začetkov pa vse do ključne vloge v Industriji 4.0 ponazarja SAP svoj transformativni vpliv na sodobna poslovna okolja (Shaik, 2023).

SAP-ovi zgodnji prispevki k ERP-ju so se začeli s prizadevanji za poenostavitev kompleksnih poslovnih procesov in integracijo različnih funkcij organizacij v koherentne sisteme. Ta vizija se je uresničila v 80. letih prejšnjega stoletja z uvedbo SAP R/2, revolucionarnega sistema ERP, ki je podjetja oddaljil od tradicionalnih, monolitnih mainframe sistemov. Modularna struktura R/2 je omogočila podjetjem, da so rešitve prilagodila svojim posebnim potrebam, kar je ustvarilo bolj prilagodljiv in razširljiv model načrtovanja virov. Naslednji pomemben prelomni trenutek se je zgodil v 90. letih z uvedbo SAP R/3, ki je z uporabo aplikativne-strežniške arhitekture prinesel pomemben napredek. Ta inovacija je izboljšala delovanje sistemov in njihovo razširljivost, hkrati pa je programsko opremo ERP naredila dostopnejšo in bolj prilagodljivo za širok spekter industrij. Ti zgodnji dosežki so SAP-u utrli pot za njegov globalni uspeh (Shaik, 2023).

V 90. letih prejšnjega stoletja je SAP doživel hitro globalno širitev, ki jo je omogočila njegova sposobnost standardizacije poslovnih procesov v organizacijah različnih velikosti in industrij. Ta standardizacija je podjetjem zagotovila enoten okvir za upravljanje operacij, kar je omogočilo brežhibno sodelovanje in skladnost med oddelki ter na različnih geografskih lokacijah. Z nadaljnjim izpopolnjevanjem svojih rešitev je SAP postal osrednji steber mnogih multinacionalk, ki so želele racionalizirati svoje operacije, povečati učinkovitost in zagotavljati skladnost z raznolikimi regulativnimi zahtevami (Shaik, 2023).

Najbolj prelomen trenutek v zgodovini SAP-a se je zgodil leta 2015 z uvedbo SAP S/4HANA. Ta platforma je pomenila temeljni premik v tehnologiji ERP z uporabo pomnilniškega računalništva za obdelavo podatkov v realnem času. V primerjavi s tradicionalnimi podatkovnimi bazami, ki temeljijo na diskovnem shranjevanju, uporablja SAP S/4HANA shranjevanje v pomnilniku, kar omogoča takojšnjo analizo podatkov in sprejemanje odločitev. Ta inovacija je podjetjem omogočila doseganje izjemne hitrosti, natančnosti in agilnosti v njihovem poslovanju. Poleg tega je SAP S/4HANA sprejel računalništvo v oblaku, napredno analitiko in mobilne zmogljivosti, kar kaže zavezanost podjetja k usklajenosti z načeli četrte industrijske

revolucije, znane tudi kot Industrija 4.0. Kot digitalno jedro povezuje SAP S/4HANA podatke in procese znotraj organizacij ter spodbuja povezanost, preglednost in inovacije (Shaik, 2023).

V zadnjih letih je SAP še dodatno utrdil svoj položaj vodilnega ponudnika ERP z vključevanjem novih tehnologij, kot so umetna inteligenca (AI), strojno učenje in internet stvari (IoT). Te inovacije so podjetjem omogočile uvedbo bolj avtonomnih in podatkovno usmerjenih načinov odločanja in poslovanja. Na primer, SAP-ovi algoritmi za strojno učenje omogočajo sistemom napovedovanje trendov, optimizacijo procesov in proaktivno odzivanje na izzive. Podobno IoT-integracije zagotavljajo vpogled v realnem času v dobavne verige, proizvodne procese in delovanje opreme, kar podjetjem omogoča izboljšanje produktivnosti in zmanjšanje izpadov. Z nenehnim razvojem svoje tehnologije SAP zagotavlja, da ostajajo njegove rešitve na čelu inovacij in zadovoljujejo dinamične potrebe sodobnih podjetij (Shaik, 2023).

Prispevek SAP-a je še posebej pomemben v kontekstu Industrije 4.0, ki poudarja avtomatizacijo, povezanost in inteligentne sisteme. SAP-ove rešitve omogočajo podjetjem doseganje ključnih načel Industrije 4.0, vključno z interoperabilnostjo, analizo podatkov v realnem času in decentraliziranim odločanjem. Platforme, kot je SAP Business Technology Platform (BTP), omogočajo brezhibno integracijo različnih sistemov in naprav ter zagotavljajo, da podjetja delujejo kot medsebojno povezani ekosistemi. SAP S/4HANA zagotavlja vpogled v realnem času, kar podjetjem omogoča analizo podatkov, napovedovanje trendov in hitro odzivanje na tržne spremembe. Poleg tega zagotavlja zavezanost SAP-a k trajnosti in varnosti, da njegove rešitve ne le povečujejo učinkovitost, ampak se tudi ujemajo z etičnimi in okoljskimi cilji (Shaik, 2023).

Študija avtorjev Khatri in drugih (2024) o vplivu nadgradnje na SAP S/4HANA je izpostavila tako prednosti kot izzive, s katerimi so se organizacije soočale med preходом. Kar 45 % anketirancev je poročalo o težavah pri migraciji podatkov, zlasti pri zagotavljanju natančnosti in popolnosti prenesenih podatkov, kar poudarja kompleksnost prenosa podatkov iz starih sistemov v novo platformo. Drugi pomemben izziv je bila integracija sistema, saj se je 30 % anketirancev soočilo s težavami pri integraciji S/4HANA z obstoječimi starimi sistemi, kar kaže težave pri doseganju brezskrbne integracije.

Usposabljanje uporabnikov in prilagoditev sta prav tako predstavljala izzive, saj se je 15 % udeležencev soočilo z vprašanji pri prilagajanju novemu sistemu. To poudarja potrebo po učinkovitem upravljanju sprememb in celovitih programih usposabljanja za olajšanje prehodov. Poleg tega se je 10 % anketirancev soočilo z nepričakovanimi stroški, kar poudarja finančno nepredvidljivost, povezano z nadgradnjo (Khatri idr., 2024).

Kljub tem izzivom je nadgradnja na SAP S/4HANA prinesla pomembna izboljšanja v zmogljivosti sistema. Med temi izboljšavami so hitrejša generiranja poročil, izboljšane hitrosti obdelave podatkov in zmanjšanje izpadov sistema. Te izboljšave so omogočile bolj učinkovito finančno poslovanje, kar omogoča pravočasno, natančno poročanje in boljše obvladovanje stroškov. Zadovoljstvo uporabnikov je prav tako precej naraslo, saj so bile izboljšane ocene glede enostavnosti uporabe, natančnosti finančnih poročil in učinkovitosti programov usposabljanja (Khatri idr., 2024).

Čeprav je nadgradnja na S/4HANA prinesla številne izzive, so dolgoročne koristi bistveno odtehtale te težave. Izboljšana zmogljivost sistema in večje zadovoljstvo uporabnikov sta prehod naredila smiselno. Organizacije, ki razmišljajo o nadgradnji na S/4HANA, lahko iz izsledkov te študije pridobijo koristne vpogleda, da se bolje pripravijo na izzive, zlasti pri migraciji podatkov, integraciji sistemov in usposabljanju uporabnikov, ter zagotovijo gladek prehod na novi sistem (Khatri idr., 2024).

Transformativna moč sistemov SAP ERP je razvidna iz številnih primerov iz prakse. Na primer, podjetje Bosch Rexroth je s pomočjo SAP S/4HANA zmanjšalo čas proizvodnje za 25 % in povečalo učinkovitost opreme za 20 %. Podobno je podjetje Colgate-Palmolive z uporabo SAP Integrated Business Planning izboljšalo natančnost napovedovanja povpraševanja, povečalo sodelovanje med ekipami ter zmanjšalo odpadke v zalogah. Ti primeri ponazarjajo, kako omogoča SAP podjetjem doseganje pomembnih operativnih izboljšav, optimizacijo virov in krepitev sposobnosti odločanja.

Integracija sistemov SAP v logistiko in upravljanje z materialom je pokazala pomembne izboljšave v organizacijski učinkovitosti, operativni uspešnosti in zadovoljstvu strank. Z analizo po integraciji je bilo ugotovljeno, da so se povprečni časi obdelave naročil in operativni stroški zmanjšali, hkrati pa sta se povečala promet z zalogami in zadovoljstvo strank. Ti rezultati poudarjajo velik vpliv, ki ga lahko ima integracija sistemov SAP na poenostavitev procesov in izboljšanje celotnih operativnih zmožnosti podjetij (Nadukuru idr., 2021).

Eden ključnih izzivov, s katerimi so se podjetja srečala med procesom integracije, so bili visoki stroški implementacije, ki so predstavljali pomemben del ovire. Poleg tega sta bila med izzivi izpostavljeni tudi kompleksnost sistemov in odpor do sprememb v organizacijah. Ti izzivi poudarjajo pomen učinkovitih strategij za obvladovanje sprememb, ki lahko pomagajo zmanjšati motnje in zagotovijo, da so koristi integracije sistemov SAP v celoti izkoriščene (Nadukuru idr., 2021).

Glavne koristi, ki izhajajo iz integracije SAP, so izboljšana operativna učinkovitost in natančnost podatkov ter izboljšana storitev za stranke. Študija kaže, da lahko podjetja z avtomatizacijo in optimizacijo logističnih procesov zmanjšajo čase obdelave, izboljšajo upravljanje zalog in dosežejo hitrejšo izpolnjevanje naročil. Te izboljšave vodijo k večjemu zadovoljstvu strank, kar je v današnjem hitrem tržnem okolju ključno za ohranjanje konkurenčne prednosti (Nadukuru idr., 2021).

Druga pomembna korist integracije SAP je uporaba napredne analitike, ki je izboljšala učinkovitost in natančnost poročanja ter napovedovanja povpraševanja. Z zagotavljanjem takojšnjega dostopa do natančnih podatkov sistemi SAP podjetjem pomagajo pri sprejemanju bolj informiranih odločitev glede razporeditve virov, upravljanja zalog in načrtovanja povpraševanja. Ta sposobnost natančnejšega napovedovanja omogoča podjetjem, da ostanejo pred tržnimi trendi in se bolje prilagodijo potrebam strank (Nadukuru idr., 2021).

Študija avtorjev Nadukuru in drugih (2021) je prav tako poudarila vlogo integracije SAP pri spodbujanju trajnostnosti in družbene odgovornosti podjetij. Z izboljšanim upravljanjem virov in zmanjševanjem odpadkov pomagajo integrirani sistemi podjetjem doseči njihove cilje trajnosti, hkrati pa krepijo njihov podjetniški ugled. To usklajevanje z okoljskimi cilji ne koristi le planetu, temveč tudi krepí odnose z deležniki, podjetjem pa prinaša dvojno prednost.

V prihodnosti se pričakuje, da bodo v integracijo sistemov SAP v logistiko in upravljanje z materialom uvedeni nadaljnji napredki. Nastajajoče tehnologije, kot so umetna inteligenca, strojno učenje in internet stvari (IoT), bodo okrepile zmogljivosti sistemov SAP. Te tehnologije bodo omogočile večjo avtomatizacijo, napovedno analitiko in spremljanje v realnem času, kar bo še naprej izboljševalo operativno učinkovitost in sprejemanje odločitev. Poleg tega se pričakuje, da bo premik k rešitvam v oblaku podjetjem omogočil večjo prilagodljivost in skalabilnost ter zmanjšal stroške in kompleksnost vzdrževanja sistemov na lokaciji (Nadukuru idr., 2021).

Integracija sistemov SAP je ključni dejavnik za izboljšanje operativne učinkovitosti v logistiki in upravljanju z materialom. Z reševanjem izzivov, povezanih z integracijo, in izkoriščanjem koristi napredne analitike,

avtomatizacije in prihodnjih tehnologij lahko podjetja pridobijo konkurenčno prednost, povečajo zadovoljstvo strank in uskladijo svoje operacije s cilji trajnosti. Ta celostni način omogoča podjetjem optimizacijo njihovega delovanja in prilagajanje hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju.

Integracija umetne inteligence

Integracija umetne inteligence (UI) v sisteme za distribuirano upravljanje naročil (DOM) prinaša prelomne spremembe v učinkovitosti in produktivnosti operacij v oskrbovalnih verigah. Z napredkom UI imajo sistemi DOM zdaj možnost zagotavljanja celovite vidnosti v oskrbovalni verigi. UI omogoča organizacijam spremljanje in optimizacijo vseh vidikov izpolnjevanja naročil z uporabo podatkov v realnem času in napredne analitike. To vključuje sledenje zalogam, spremljanje pogojev prevoza in prepoznavanje morebitnih motenj, kar omogoča podjetjem, da sprejmejo proaktivne ukrepe in pravočasno ukrepajo, kar zagotavlja nemoteno delovanje in boljše sprejemanje odločitev v oskrbovalni verigi (Shekhar, 2024).

UI prav tako izboljša sodelovanje in usklajevanje med različnimi deležniki v oskrbovalni verigi, kot so dobavitelji, proizvajalci in logistični ponudniki. Z uporabo platform UI, ki so podprte za deljenje podatkov v realnem času, lahko podjetja bolje uskladijo svoje operacije, optimizirajo komunikacijo in izboljšajo proizvodne razporede. Na primer, UI lahko avtomatizira izmenjavo ključnih informacij, kot so ravni zalog in statusi naročil, kar bistveno skrajša časovne roke, zmanjša pomanjkanje zalog in prepreči čezmerno proizvodnjo (Shekhar, 2024).

Ena ključnih priložnosti, ki jih UI ponuja, je pridobivanje globljih vpogledov v nakupovalne navade kupcev. Z analizo velikih količin podatkov o strankah lahko UI prepozna vzorce nakupov, napoveduje prihodnje nakupne navade in prilagodi marketinške aktivnosti. To podjetjem omogoča, da ponudijo bolj osebne storitve in ciljno usmerjene promocije, kar izboljša zadovoljstvo strank in zvestobo, s čimer spodbuja rast prihodkov. Moč algoritmov strojnega učenja za segmentacijo strank na podlagi njihovega vedenja in ponudba prilagojenih vsebin ne izboljšata le angažiranost strank, temveč tudi stopnjo konverzije prodaje (Shekhar, 2024).

Poleg tega ima UI ključno vlogo pri prizadevanjih za trajnost, saj optimizira operacije oskrbovalne verige, da zmanjša porabo energije, odpadke in čezmerne zaloge. UI lahko prepozna najbolj energetske učinkovite poti prevoza in izboljša izrabo virov v proizvodnji, kar pripomore k nižjim emisijam in manjšemu okoljskemu vplivu. Ta osredotočenost na trajnost usklajuje cilje družbene odgovornosti podjetij ter hkrati prispeva k zmanjšanju stroškov in večji operativni učinkovitosti. Vloga UI sega tudi v napredno vzdrževanje, kjer tehnologije UI analizirajo delovanje opreme in napovedujejo morebitne okvare, preden se zgodijo. To podjetjem omogoča, da proaktivno rešujejo težave z vzdrževanjem, kar zmanjša neproduktivnost in podaljša življenjsko dobo sredstev. Z združevanjem podatkov z napravo IoT lahko UI spremlja zdravje strojev, napoveduje potrebo po vzdrževanju in predlaga optimalne ukrepe za preprečevanje motenj v proizvodnji (Shekhar, 2024).

Kljub velikemu potencialu pa prinaša integracija UI v sisteme DOM izzive. Eden glavnih problemov je zagotavljanje kakovostnih, integriranih podatkov iz različnih virov, vključno z upravljanjem zalog, prodajo in upravljanjem odnosov s strankami. Neusklajenost podatkov in fragmentacija lahko ovirata natančnost vpogledov, ki jih ponuja UI. Da bi to rešili, morajo podjetja izvajati robustne strategije upravljanja podatkov in vlagati v rešitve za obvladovanje podatkov, ki zagotavljajo kakovost, dostopnost in integracijo (Shekhar, 2024).

Drug pomemben izziv je zmožnost izkoriščanja ekonomij obsega. Ko organizacije rastejo, se količina podatkov in kompleksnost procesov eksponentno povečujeta. Sistemi UI morajo biti zasnovani tako, da obvladujejo velike količine podatkov in kompleksne analize brez izgube zmogljivosti. To zahteva zmogljivo infrastrukturo in modele strojnega učenja, ki se lahko prilagajajo vse večjim zahtevam. Poleg tega je ključnega pomena upravljanje sprememb v organizaciji in prilagoditev zaposlenih. Vpeljava tehnologij UI pogosto zahteva spremembe v delovnih procesih in nalogah, na kar se lahko zaposleni odzovejo z odpornostjo. Zato morajo podjetja vlagati v strategije za upravljanje sprememb, vključno z usposabljanjem in jasnim komuniciranjem, da bi spodbudila sprejemanje in zagotovila nemoten prehod (Shekhar, 2024).

Nazadnje morajo podjetja spoštovati predpise in zagotavljati skladnost, zlasti v industrijah s strogimi regulativnimi zahtevami. Zagotoviti je treba, da so sistemi UI zasnovani in da obratujejo na način, ki izpolnjuje zakone o varstvu osebnih podatkov, industrijske standarde in politike podjetij. To vključuje zagotavljanje, da so algoritmi UI pregledni, etični in ne uvajajo pristranskosti ali diskriminacijskih praks (Shekhar, 2024).

Za uspešno integracijo UI v sisteme DOM morajo podjetja sprejeti najboljše prakse, kot so postopno uvajanje rešitev UI, začenši s pilotnimi projekti, da bi izpilili tehnologijo. Prav tako morajo spodbujati sodelovanje med IT-oddelkom, podatkovnimi znanstveniki in poslovnimi ekipami, da zagotovijo usklajenost pobud UI s strateškimi cilji podjetja. Natančno spremljanje in optimizacija delovanja UI sta nujna za ohranjanje natančnosti in prilagodljivosti v primeru spreminjajočih se tržnih razmer in poslovnih potrebščin (Shekhar, 2024).

Integracija UI v sisteme DOM prinaša transformativni potencial za izboljšanje vidnosti oskrbovalne verige, sprejemanja odločitev, vpogledov v stranke in večjo operativno učinkovitost. Vendar pa morajo podjetja spremljati ključne izzive, povezane z integracijo podatkov, skalabilnostjo in zagotavljanjem skladnosti, pri čemer morajo rešitve UI uvajati strateško in postopoma. S tem lahko izkoristijo celoten potencial UI za doseganje konkurenčne prednosti in trajnostne rasti v vedno bolj zapletenem in dinamičnem poslovnem okolju (Shekhar, 2024).

Priporočila za integracijo sistema SAP

Integracija sistema SAP v ERP-okolja prinaša številne prednosti, kot so izboljšano odločanje, obdelava podatkov v realnem času in skalabilnost, ki prispevajo k večji operativni učinkovitosti in konkurenčnosti. Vendar pa te prednosti spremljajo pomembni izzivi, kot so visoki stroški, zapletena integracija z obstoječimi sistemi in težave z uporabnostjo, ki lahko ovirajo sprejemanje, zlasti v SME-jih ali organizacijah z omejenimi IT-viri.

Organizacije, ki razmišljajo o uporabi SAP-a za analizo podatkov in integracijo sistema ERP, bi morale opraviti temeljito analizo stroškov in koristi, da bi zagotovile, da napredne zmogljivosti SAP-a upravičijo visoke začetne stroške in tekoče stroške. Prav tako je nujno investirati v celovite programe usposabljanja, da se premagajo težave z uporabnostjo in omogoči nemoten sprejem sistema v vseh oddelkih. Priporočena je tudi postopna implementacija, ki bi pomagala obvladati izzive integracije in omogočila bolj gladek prehod.

Za industrije, kjer je obdelava podatkov v realnem času ključnega pomena, je SAP-ova napredna analitika privlačna izbira. Vendar pa bosta za manjša podjetja z omejenim proračunom ali enostavnejšimi operativnimi potrebščinami lahko bolj stroškovno učinkoviti in enostavni alternativni rešitvi ERP, kot sta Oracle ERP ali Microsoft Dynamics. Strateško načrtovanje in temeljita evalvacija sta ključna za

zagotavljanje, da SAP ali katerikoli drug sistem ERP ustreza dolgoročnim ciljem organizacije in prinaša največjo vrednost v pogledu uspešnosti, učinkovitosti in skalabilnosti.

Pregled avtorjev Rahman in drugih (2024) glede priložnosti in izzivov obdelave podatkov s sistemi SAP ponuja celovito analizo integracije sistema SAP v okolje sistemov za načrtovanje virov podjetja (ERP), zlasti v povezavi z njegovimi zmogljivostmi za analizo podatkov ter s tem, kako te zmogljivosti prispevajo k večji operativni učinkovitosti in podpori odločanju. Poudarja tako prednosti kot tudi izzive, s katerimi se soočajo organizacije pri sprejemanju SAP-a, pri čemer se opira na širok spekter študij iz različnih industrij in geografskih regij.

Ena od ključnih prednosti SAP-a je njegova sposobnost obdelave velikih količin podatkov v realnem času, kar izboljša zmožnosti odločanja. Ta pregled se ujema z rezultati prejšnjih raziskav, ki poudarjajo SAP-ovo sposobnost izboljšanja operativne učinkovitosti z omogočanjem obdelave podatkov v realnem času. Na primer, Kabra in Ramesh (2015) sta poudarila vlogo SAP-a pri podpori bolj informiranih in pravočasnih odločitev z obdelavo podatkov takoj. Pregled širi te ugotovitve z dokazovanjem, kako se SAP-ove zmogljivosti uporabljajo v različnih sektorjih po svetu, vključno z industrijo v ZDA, trgovino na Kitajskem in financami v Nemčiji (Kabra & Ramesh, 2015). Te raznolike študije primerov kažejo, da prednosti SAP-a niso omejene na posamezno industrijo ali regijo, temveč ima široko uporabnost (Rahman idr., 2024).

Ena največjih prednosti SAP-a je njegova skalabilnost. Kot so že poudarili v prejšnjih študijah, (Singh & Sushil, 2021), modularna zasnova SAP-a omogoča organizacijam, da širijo svoje sisteme ERP, ko podjetja rastejo, zaradi česar je to privlačna rešitev tako za mala kot za velika podjetja. Pregled potrjuje te ugotovitve in poudarja, da je SAP-ova skalabilnost še posebej koristna za podjetja, ki doživljajo hitro rast ali upravljajo operacije v več državah. Ta prilagodljivost omogoča podjetjem, da prilagodijo svoje sisteme ERP spreminjajočim se potrebam svojih operacij in trgov, kar je ključno za dolgoročne strategije upravljanja podatkov.

Obdelava podatkov v realnem času je postala vse bolj pomembna v hitro spreminjajočih se industrijah, kot sta maloprodaja in finance. Sposobnost hitrega analiziranja podatkov in odzivanja na spremembe na trgu omogoča organizacijam, da ohranijo svojo konkurenčnost. Ta pregled podpira prejšnje študije, ki so opozorile na pomen analitike v realnem času za ohranjanje konkurenčnosti in operativne agilnosti. Pregled prav tako poudarja globalni pomen obdelave podatkov v realnem času z navedbo primerov iz držav, kot sta Francija in Kitajska. Na primer, v maloprodajnem sektorju je sposobnost učinkovitega upravljanja zalog in pravočasnega izpolnjevanja naročil ključna za zadovoljstvo strank. V financah pa hitri odgovori na spremembe na trgu lahko neposredno vplivajo na dobiček in upravljanje tveganj (Rahman idr., 2024).

Kljub številnim prednostim pa prinaša integracija SAP-a z obstoječimi sistemi številne izzive, kot to potrjujejo prejšnje raziskave. Ena največjih ovir je zapletenost implementacije SAP-a, zlasti pri integraciji s starejšimi sistemi. Sushil (2021) je izpostavil ta izziv in opozoril, da starejši sistemi morda niso združljivi z naprednimi funkcionalnostmi SAP-a, kar zahteva veliko naložbo v čas, vire in strokovno znanje za nemoten prehod. Ta pregled potrjuje te ugotovitve in poudarja, da so integracijski izzivi glavna ovira za mnoge organizacije, še posebej tiste, ki imajo kompleksne ali zastarele IT-infrastrukture. Poleg tega imajo kulturni dejavniki in strokovnost IT v različnih regijah ključno vlogo pri določanju uspeha implementacije SAP-a. Pregled vključuje študije iz Brazilije in Južne Koreje, kjer kulturni dejavniki in različne ravni usposobljenosti IT dodatno vplivajo na proces implementacije (Singh & Sushil, 2021).

Visoki stroški implementacije SAP-a so še en velik izziv. Kot sta opozorila Suri in Sushil (2012), so začetni stroški SAP-a skupaj z obratovalnimi stroški, vzdrževanjem, usposabljanjem in nadgradnjami lahko preveliki, zlasti za mala in srednja podjetja (SME). Pregled potrjuje to ugotovitev in navaja, da so finančni

stroški pogosto ključni dejavnik, ki odvrča mala podjetja od izbire SAP-a (Suri & Sushil, 2012). Poleg tega je celoten strošek lastništva bolj zapleten, kot se sprva zdi, saj vključuje ne le neposredne finančne stroške sistema, temveč tudi skrite stroške, kot so potreba po specializiranih strokovnjakih IT in nenehno posodabljanje sistema. Ta bolj prefinjeni pogled na stroškovno strukturo SAP-a je pomemben prispevek tega pregleda, saj daje organizacijam jasnejšo sliko o finančnih obveznostih, ki jih zahteva uspešna integracija SAP-a (Rahman idr., 2024).

Drug izziv, s katerim se srečujejo organizacije pri sprejemanju SAP-a, so težave z njegovo tehnično zapletenostjo, ki lahko povzročijo težave pri uporabi. Prejšnje študije, kot so tiste avtorjev Chauhan in drugi (2019), so opozorile, da lahko sofisticiranost SAP-a povzroči strm učni proces za končne uporabnike, kar vodi do morebitnega odpora zaposlenih. Ta pregled gradi na teh ugotovitvah in raziskuje, kako se težave pri uporabi še dodatno poslabšajo zaradi kulturnih razlik. Na primer, v nekaterih državah, kot sta Rusija in Malezija, lahko kulturni dejavniki bodisi zmanjšajo bodisi povečajo odpor do kompleksnosti SAP-a. Te vpoglede lahko podjetja uporabijo za razvoj bolj prilagojenih načinov usposabljanja in prilagajanja sistema.

Avtorji Rahman in drugi (2024) se zavedajo pomembnosti medsebojnega sporazumevanja med sistemi ERP, zato ponujajo tudi kombinirano analizo sistema SAP z drugimi sistemi ERP, kot sta Oracle ERP in Microsoft Dynamics, s poudarkom na njihovih prednostih in slabostih. SAP izstopa po obdelavi podatkov v realnem času in ekonomiji obsega, zaradi česar je še posebej primeren za velika podjetja ali tista z zapletenimi in hitro spreminjajočimi se operacijami. Vendar pa so visoki stroški in kompleksnost SAP-a pogosto razlog, da ga manjša podjetja ne izberejo. Na primer, Oracle ERP pogosto velja za bolj uporabniku prijazen in stroškovno učinkovit, kar ga naredi bolj primerne za podjetja z enostavnejšimi potrebami ali manjšimi proračuni. Podobno je Microsoft Dynamics prepoznan kot sistem, ki ponuja dobro ravnotežje med funkcionalnostjo in enostavnostjo uporabe, kar ga naredi dostopnejšega za podjetja z omejenimi IT-viri. Pregled navaja, da bi se morala podjetja pred izbiro sistema ERP temeljito posvetovati glede lastnih potreb, razpoložljivih virov in dolgoročnih ciljev (Rahman idr., 2024).

Zaključek

Integrirani sistemi za upravljanje marketinga v podjetjih e-trgovine predstavljajo ključni element za učinkovito obvladovanje marketinških in operativnih procesov v digitalnem poslovnem okolju. S kombiniranjem naprednih tehnologij, kot so analiza podatkov, velika podatkovna baza, integracija različnih sistemov in uporaba naprednih orodij, kot je SAP, se podjetjem omogočita optimizacija in avtomatizacija različnih operacij, kar pripomore k večji produktivnosti, večji fleksibilnosti in zmanjšanju stroškov. Sistematično povezovanje različnih funkcij, kot so upravljanje naročil, segmentacija strank in analiza tržnih trendov, omogoča podjetjem, da se prilagodijo hitrim spremembam v potrošniškem vedenju ter učinkovito odgovorijo na zahteve trga.

Uporaba naprednih orodij, kot so sistemi SAP ERP, ki so se razvili iz preprostejših platform v zmogljive sisteme za obdelavo podatkov v realnem času, omogoča podjetjem boljše odločanje na podlagi podatkov. To je še posebej pomembno v kontekstu e-trgovine, kjer sta hitrost in natančnost odločitev ključna dejavnika za ohranjanje konkurenčne prednosti. Uvedba sistemov, kot je SAP S/4HANA, ki temelji na pomnilniškem računalništvu, omogoča podjetjem hitrejšo obdelavo podatkov in večjo agilnost, kar vodi do optimizacije poslovnih procesov. Vključitev naprednih analitičnih orodij omogoča natančnejše napovedovanje trendov, večjo učinkovitost pri obvladovanju virov ter izboljšano napovedovanje povpraševanja, kar izboljša celoten poslovni ekosistem.

Integracija umetne inteligence (UI) v te sisteme pa ponuja nove dimenzije, zlasti v zvezi z optimizacijo oskrbovalnih verig, personaliziranim marketingom in trajnostnimi cilji. UI omogoča avtomatizacijo odločitev, izboljšanje sodelovanja med dobavitelji in logističnimi partnerji ter natančnejše spremljanje in prilagajanje tržnim trendom v realnem času. Tako podjetja niso le bolj učinkovita, temveč so tudi bolj pripravljena na prihodnost, kjer so trajnostni vidiki in energetska učinkovitost vedno bolj pomembni. Z optimizacijo virov in zmanjšanjem odpadkov v proizvodnji ter izboljšanjem poti prevoza lahko podjetja ne le povečajo svojo dobičkonosnost, ampak tudi prispevajo k zmanjšanju svojega okoljskega odtisa.

Na splošno so integrirani sistemi za upravljanje marketinga, kot so opisani v tem prispevku, ključni za podjetja, ki želijo izkoristiti vse prednosti digitalizacije in napredne tehnologije. Kljub nekaterim izzivom, kot so visoki začetni stroški implementacije, kompleksnost integracije in potreba po usposabljanju zaposlenih, so dolgoročne koristi, kot so večja operativna učinkovitost, zmanjšani stroški, izboljšana uporabniška izkušnja in povečanje konkurenčnosti, nedvomno vredni naložbe. Integracija naprednih tehnologij, kot sta SAP S/4HANA in umetna inteligenca, bo podjetjem omogočila, da se ne le prilagajajo trenutnim potrebam trga, ampak tudi ustvarijo nove poslovne priložnosti, ki bodo podpirale njihov dolgoročni razvoj in trajnostno rast.

Z uvedbo naprednih sistemov ERP in integracijo umetne inteligence pridobijo podjetja sposobnost, da se hitreje in učinkoviteje odzovejo na potrebe trga ter pridobijo bolj poglobljene vpoglede v potrebe svojih strank. To jim omogoča, da razvijejo bolj ciljno usmerjene marketinške strategije, optimizirajo svoje operacije, povečajo produktivnost in izboljšajo svojo konkurenčnost na globalnem trgu. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bodo napredne tehnologije, kot so strojno učenje, IoT in oblak, še bolj preoblikovale te sisteme, kar bo podjetjem omogočilo dodatne priložnosti za rast in inovacije.

Tako integrirani sistemi za upravljanje marketinga in napredni sistemi ERP, ki vključujejo tehnologije, kot so umetna inteligenca in oblačne rešitve, ne predstavljajo le tehnološkega napredka, ampak so tudi ključni dejavnik za dolgoročni uspeh podjetij v digitalni dobi. Ko podjetja sprejemajo in izkoriščajo prednosti teh naprednih sistemov, si zagotavljajo stabilno prihodnost, ki temelji na hitrem prilagajanju spremembam, inovacijah ter trajnostnem poslovanju, kar bo dolgoročno prispevalo k njihovemu uspehu in rasti.

Viri in literatura

Kabra, G., & Ramesh, A. (2015). Analyzing ICT Issues in Humanitarian Supply Chain Management: A SAP-LAP Linkages Framework. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(2), 157–171. <https://doi.org/10.1007/s40171-014-0088-3>

Khatri, D. K., Jain, S., & Goel, O. (2024). Impact of S4 HANA Upgrades on SAP FICO: A Case Study. *Journal of Quantum Science and Technology*, 1(3), 42–56. <https://doi.org/10.36676/jqst.v1.i3.26>

Nadukuru, S., Mahimkar, S., & Shekhar, S. (2021). *Integration of SAP Modules for Efficient Logistics and Materials Management*. 9(12).

Rahman, M. A., Bhowmik, J., Management Information System, College of Business, Lamar University, Beaumont, Texas, US, Ahamed, M. S., Management Information System, College of Business, Lamar University, Beaumont, Texas, US, Rahman, R., & Management Information System, College of Business, Lamar University, Beaumont, Texas, US. (2024). OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN DATA ANALYSIS

USING SAP: A REVIEW OF ERP SOFTWARE PERFORMANCE. *Global Mainstream Journal*, 1(4), 50–67.
<https://doi.org/10.62304/ijmisdsv1i04.192>

Saghar, S. (2021). *Benefits of System Integration Using SAP PI/PO* [Master's Thesis]. Metropolia University of Applied Sciences.

Shaik, M. (2023). SAP, Industry 4.0, HANA, IoT, AI, Optimization, Cybersecurity, Collaboration, Digital Transformation. *Computer Science and Engineering*.

Shekhar, S. (2024). *INVESTIGATING THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENHANCING EFFICIENCY OF DISTRIBUTED ORDER MANAGEMENT SYSTEMS WITHIN SAP ENVIRONMENTS*. 7(5).

Singh, A. & Sushil. (2021). Integrated approach for finding the causal effect of waste management over sustainability in the organization. *Benchmarking: An International Journal*, 28(10), 3040–3073.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0419>

Suri, P. K., & Sushil, N. A. (2012). Planning and implementation of e-governance projects: A SAP-LAP based gap analysis. *Electronic Government, an International Journal*, 9(2), 178.
<https://doi.org/10.1504/EG.2012.046268>

RAZVOJ, UPORABA IN PRIHODNOST 3D TISKANJA

Nejc Strašek, Gimnazija Ptuj, Slovenija

Članek obravnava razvoj in potencial 3D tiskanja, znanega tudi kot aditivna proizvodnja, ter poudarja njegovo preobrazbeno vlogo v sodobnih proizvodnih procesih. Tehnologija, ki je bila sprva razvita za prototipiranje, danes omogoča množično proizvodnjo prilagojenih in kompleksnih oblik v različnih industrijah, kot so gradbeništvo, zdravstvo in letalstvo. Pomemben napredek pri materialih za 3D tiskanje, kot so polimeri, kovine, keramika in biokompatibilne snovi, je razširil možnosti uporabe. Pojav novih tehnik, kot sta volumetrično tiskanje in biotiskanje, obljublja višjo natančnost in hitrejšo proizvodnjo, s posebnim poudarkom na regenerativni medicini in nanotehnologiji. Prispevek izpostavlja tudi trajnostni vidik tehnologije, vključno z zmanjšanjem odpadkov in energetsko učinkovitimi procesi. Kljub izzivom, kot so visoki začetni stroški, počasnejša hitrost tiskanja in etična vprašanja, je 3D tiskanje prepoznano kot ključni spodbujevalec inovacij, ki bo spremenilo industrije in vsakdanje življenje.

Ključne besede: 3D tiskanje, razvoj, uporaba, tehnološki napredek, trajnost

DEVELOPMENT, APPLICATION, AND FUTURE OF 3D PRINTING

The article explores the evolution and potential of 3D printing, also known as additive manufacturing, highlighting its transformative role in modern production processes. The technology, initially developed for prototyping, now enables the mass production of customized, complex designs across various industries, including construction, healthcare, and aerospace. Significant advancements in 3D printing materials, such as polymers, metals, ceramics, and biocompatible substances, have expanded its applications. Emerging techniques, like volumetric and bioprinting, promise higher precision and faster production times, with notable success in regenerative medicine and nanotechnology. The study identifies sustainability as a pivotal benefit, emphasizing reduced waste and energy-efficient processes. However, the article also addresses challenges like high initial costs, slow production speeds, and ethical considerations. Ultimately, 3D printing is positioned as a key driver of innovation, poised to revolutionize industries and daily life.

Key words: 3D printing, development, application, technological advancement, sustainability

Uvod

3D tiskanje, znano tudi kot aditivna proizvodnja, predstavlja tehnološko revolucijo, ki omogoča izdelavo tridimenzionalnih fizičnih predmetov na osnovi digitalnih modelov. S svojo sposobnostjo ustvarjanja izdelkov s kompleksnimi oblikami in visoko stopnjo prilagodljivosti je ta tehnologija temeljito preoblikovala sodobne proizvodne procese. Od svojih začetkov, ko je bilo 3D tiskanje uporabljeno predvsem za prototipiranje, je doseglo raven, kjer omogoča množično prilagodljivo proizvodnjo ter odpira nove možnosti za inovacije.

Tehnologija je postala nepogrešljiva v številnih industrijah, kot so gradbeništvo, avtomobilska industrija, medicina, letalstvo, in celo moda, saj omogoča zmanjšanje stroškov in časa proizvodnje ter ponuja možnost izdelave personaliziranih izdelkov (Ngo idr., 2018). Poleg industrijske uporabe pa vse bolj vstopa tudi v domačo rabo, kjer posameznikom omogoča izdelavo prilagojenih predmetov in rezervnih delov (Pandian, 2024).

Razvoj 3D tiskanja spremlja tudi niz izzivov, kot so visok začetni vložek v opremo, omejitve materialov ter etična in pravna vprašanja, ki jih odpira možnost izdelave določenih izdelkov (Zhang, 2023). V tem članku raziskujemo razsežnosti 3D tiskanja, njegov tehnološki razvoj in vpliv na različna področja, obravnavamo pa tudi ključne izzive, ki spremljajo njegovo širitev in implementacijo. Razumevanje teh dejavnikov je ključno za celovit vpogled v prihodnost 3D tiskanja in njegov potencial za nadaljnjo preobrazbo industrij ter vsakdanjega življenja.

Razvoj 3D tiskanja

Razvoj 3d tiskanja je bil v zadnjih desetletjih izjemno hiter in obsežen, kar je privedlo do številnih inovacij in aplikacij v različnih industrijah. Začetki 3D tiskanja segajo v leto 1988, ko je bila razvita prva naprava za 3D tiskanje, ki je temeljila na tehnologiji fotopolimerizacije, znani kot stereolitografija (SLA) (Quan idr., 2020). Od takrat so se razvile številne druge tehnologije, kot so digitalno svetlobno procesiranje (DLP), LCD, CLIP in MJP, ki omogočajo visoko natančnost in hitro tiskanje (Quan idr., 2020). V zadnjih letih so se pojavile nove tehnike, kot je volumetrično 3D tiskanje, ki povečuje hitrost tiskanja, ter kompozitno 3D tiskanje za ustvarjanje piezoelektričnih naprav in hidrogelnih struktur, ki so zelo podobne krvnim žilam (Karakurt in Lin, 2020). Razvoj materialov za 3D tiskanje je prav tako napredoval, kar omogoča tiskanje različnih materialov, vključno z živimi celicami, polimeri z različnimi moduli in celo kovinami, ki se uporabljajo v vesoljski industriji (Karakurt in Lin, 2020).

Fotopolimerizacija je ena izmed ključnih tehnologij, ki omogoča prilagodljivost končnih lastnosti 3D natisnjenih materialov, kot so optične, kemične in mehanske lastnosti. Ta tehnologija uporablja monomere ali oligomere v tekočem stanju, ki se fotopolimerizirajo ob izpostavitvi svetlobnemu viru različnih valovnih dolžin (Bagheri in Jin, 2019).

Kljub hitremu razvoju in številnim aplikacijam, se 3D tiskanje še vedno sooča z izzivi, kot so visoki stroški, nizke hitrosti tiskanja in omejene velikosti ter trdnost delov. Vendar pa se tehnologija nenehno razvija, kar odpira nove možnosti za prihodnje aplikacije in izboljšave delov (Iftekar idr., 2023).

Če povzamemo, 3D tiskanje je postalo ključno orodje v sodobni proizvodnji, ki omogoča izdelavo kompleksnih in prilagojenih izdelkov, hkrati pa se še naprej razvija z novimi materiali in tehnologijami, ki širijo njegove možnosti in aplikacije.

Razsežnosti 3D tiskanja

Materiali in metode 3D tiskanja

Razvoj 3D tiskanja je znatno razširil nabor materialov, ki jih je mogoče uporabiti, vključno s polimeri, kovinami, keramiko in celo živimi celicami in omogočil implementacijo tehnologije v industrije, ki zahtevajo visoko natančnost ali specializirane lastnosti materialov. Napredne tehnike, kot so nano 3D tiskanje, svetlobno polimerizirano tiskanje in 3D biotiskanje, igrajo ključno vlogo pri tej širitvi. Ta vsestranskost omogoča izdelavo različnih predmetov, od piezoelektričnih naprav do kovinskih komponent vesoljske kakovosti, kar poudarja prilagodljivost in inovativnost te tehnologije (Karakur in Lin, 2020; Stansbury in Idacavage, 2016). Trenutno se tehnologija 3D tiskanja večinoma uporablja za izdelavo polimernih delov. To je predvsem posledica vsestranskosti, ki jo omogoča in situ fotopolimerizacija, ki omogoča natančno

strjevanje materialov, ter široke razpoložljivosti obdelovalnih polimerov. Ti polimeri zagotavljajo fleksibilnost v proizvodnji in odpirajo številne možnosti za uporabo v industrijah, kot so zdravstvo, vesoljska tehnologija in potrošniško blago (Stansbury in Idacavage, 2016).

Svetlobno polimerizirano tiskanje, kot je stereolitografija (SLA), uporablja svetlobne vire za selektivno strjevanje tekočih fotopolimerov. Ta tehnika omogoča izdelavo modelov z visoko stopnjo natančnosti in gladkimi površinami, kar je še posebej uporabno v zobozdravstvu, nakitni industriji in mikroskopski proizvodnji (Kafle idr. 2021; Branco idr., 2023). Poleg tega se tehnika vse pogosteje uporablja za izdelavo mikroskopskih komponent, na primer v proizvodnji mikročipov in optičnih naprav (De Armentia idr., 2022).

Nano 3D tiskanje je druga pomembna inovacija, ki omogoča izdelavo struktur na nanometrski ravni. S to tehnologijo je mogoče ustvarjati komponente za nanomedicino, kot so mikroigle za neboleče dajanje zdravil ali nanosenzorji za napredno diagnostiko. 3D tiskanje mikroigel omogoča prilagoditev, stroškovno učinkovitost in hitro izdelavo prototipov, kar je ključno za razvoj naprednih medicinskih naprav in sistemov za dostavo zdravil brez bolečin (Dabbagh idr., 2020; Detamornrat idr., 2022; Olowe idr., 2022).

Poleg tega 3D tiskanje omogoča izdelavo kompleksnih struktur mikroigel, ki so primerne za transdermalno dostavo zdravil, kar zmanjšuje bolečino in poškodbe tkiva (Jain idr., 2021; Yang idr. 2021; Fu idr., 2024). Tehnologija 3D tiskanja je tudi ključna za razvoj personaliziranih nanomedicin, ki upoštevajo individualne razlike med pacienti, kar izboljšuje učinkovitost zdravljenja (Jain idr., 2021; Serrano idr. 2023).

Razvoj materialov, kot so visokotemperaturni polimeri, kovinske zlitine in biorazgradljivi materiali, je še dodatno povečal funkcionalnost in uporabnost 3D tiskanja v različnih panogah, od letalske industrije do medicine. Razvoj novih tehnik, kot so nano 3D tiskanje, svetlobno polimerizirano tiskanje in 3D biotiskanje, je razširil možnosti uporabe te tehnologije. Svetlobno polimerizirano tiskanje, na primer, omogoča izdelavo modelov z visoko stopnjo natančnosti, medtem ko biotiskanje vključuje uporabo živih celic za regenerativno medicino (3dtiskalnik.si). Te tehnične in materialne inovacije nenehno premikajo meje zmogljivosti tehnologije in odpirajo nove možnosti za raziskave in komercialno uporabo.

Prednosti in uporaba

Tehnologija 3D tiskanja se je izkazala za konkurenčno tradicionalnim metodam zaradi možnosti ustvarjanja kompleksnih oblik in struktur. Na primer, s 3D tiskalniki je mogoče izdelovati medsebojno povezane gibljive dele, ki jih tradicionalne metode ne omogočajo (3dtiskalnik.si). Primer tega je izdelava jeklenega mostu v Amsterdamu, kjer so strokovnjaki uporabili 4500 kilogramov jekla za tiskanje mostu dolžine 12,5 metra (Računalniške novice, b.d.). Takšni projekti potrjujejo uporabnost tehnologije za ustvarjanje velikih in kompleksnih struktur.

Prednosti 3D tiskanja se kažejo tudi v njegovi prilagodljivosti, saj omogoča izdelavo prototipov ali končnih izdelkov brez potrebe po dragih kalupih.

Poleg tega ima 3D tiskanje potencial za zmanjšanje odpadkov v proizvodnih procesih. Tradicionalne metode, kot je obdelava kovin, pogosto ustvarijo veliko količino odvečnega materiala. Z uporabo 3D tiskanja je material uporabljen le tam, kjer je potreben, kar vodi v bolj trajnostne prakse (Ford in Despeisse, 2016). To postavlja tehnologijo v ospredje okolju prijaznih rešitev.

3D tiskanje tako ponuja širok spekter aplikacij in prednosti, ki segajo od personalizacije do trajnosti in inovacij. Z njegovim nadaljnjim razvojem lahko pričakujemo še večji vpliv na različne industrije in naš vsakdanjik

Industrijska uporaba

3D tiskanje je postalo ključno orodje v različnih industrijskih panogah, kot so letalstvo, avtomobilska industrija in zdravstvo, kjer omogoča inovativne rešitve za kompleksne izzive. V letalski industriji se uporablja za izdelavo lahkih, a trdnih komponent, kar prispeva k zmanjšanju teže letal in posledično porabe goriva (Gibson idr., 2021). Poleg tega tehnologija omogoča hitro in stroškovno učinkovito proizvodnjo rezervnih delov, kar zmanjšuje čas, potreben za popravila in vzdrževanje.

Avtomobilska industrija uporablja 3D tiskanje za hitro prototipiranje, kar močno skrajša čas razvoja novih modelov in zmanjšuje stroške. Poleg tega je tehnologija uporabna za izdelavo prilagojenih delov, kot so visokozmogljivi kompozitni materiali za dirkalna vozila ali rezervni deli za klasične avtomobile, ki jih sicer ni več mogoče dobiti (Ford in Despeisse, 2016).

V zdravstvu ima 3D tiskanje izjemen vpliv na personalizacijo medicinskih pripomočkov in zdravljenja. Tehnologija omogoča izdelavo prilagojenih protez, zobnih aparatov in vsadkov, kar izboljšuje funkcionalnost in udobje za uporabnike (Rengier idr., 2010). Uporaba 3D biotiskanja je še posebej obetavna, saj omogoča izdelavo tkiv in potencialno nadomestnih organov (Vogel, 2019).

Aplikacije 3D tiskanja ne le povečujejo učinkovitost in zmanjšujejo stroške, temveč tudi odpirajo nove poti za inovacije, ki spreminjajo način proizvodnje in uporabe izdelkov v ključnih industrijah.

Prihodnost 3D tiskanja

Razvoj 3D tiskanja odpira nove možnosti v proizvodnji in spreminja način, kako razmišljamo o ustvarjanju izdelkov. Napredni tiskalniki, ki omogočajo hkratno uporabo različnih materialov in barv, so eden od ključnih dosežkov, ki bodo še naprej izboljševali učinkovitost in prilagodljivost izdelkov (Rafiee idr., 2020). Na primer, najnovejši modeli tiskalnikov omogočajo ustvarjanje kompleksnih večbarvnih prototipov brez potrebe po dodatnih korakih, kar pospešuje procese oblikovanja v industrijah, kot sta moda in arhitektura (Kamal, 2023).

Hkrati pa razvoj stremi k zmanjšanju stroškov in povečanju hitrosti tiskanja, kar bo tehnologijo približalo širši uporabi, tudi med malimi in srednje velikimi podjetji. Uporaba recikliranih materialov postaja vse bolj pomembna, saj industrija išče načine za zmanjšanje odpadkov in vpliva na okolje. Razvoj energetsko učinkovitih tiskalnikov dodatno prispeva k temu cilju, saj omogoča zmanjšanje porabe električne energije pri procesih tiskanja (Ford in Despeisse, 2016).

Z napredkom v materialih, tehnologiji in trajnostnih praksah 3D tiskanje odpira vrata novim možnostim, ki obljublajo preobrazbo številnih industrij in vsakodnevnega življenja.

Zaključek

3D tiskanje je revolucionarna tehnologija, ki je v zadnjih desetletjih temeljito preoblikovala sodobne proizvodne procese. Njegova sposobnost izdelave kompleksnih, prilagodljivih in trajnostnih izdelkov je omogočila razcvet številnih industrij, vključno z zdravstvom, letalstvom, avtomobilsko industrijo in gradbeništvom. Poleg tega ta tehnologija odpira vrata inovacijam na področju regenerativne medicine, nanotehnologije in trajnostne proizvodnje. Čeprav 3D tiskanje še vedno spremljajo izzivi, kot so visoki začetni stroški, omejena hitrost in vprašanja intelektualne lastnine, so njegove prednosti prepoznane kot

ključne za prihodnost proizvodnje. Nadaljnji razvoj materialov, napredne programske opreme in izboljšanih tehnik bo še dodatno povečal obseg in zmogljivosti te tehnologije. Njena integracija v vsakdanje življenje in industrijo bo zmanjšala okoljski vpliv proizvodnje, povečala učinkovitost in omogočila personalizacijo izdelkov na ravni, ki je doslej ni bilo mogoče doseči.

Viri in literatura

3dtiskalnik.si. (n.d.). Tehnologije 3D tiskanja. Najdeno 9. decembra 2024 na spletnem naslovu www.3dtiskalnik.si.

Bagheri, A., & Jin, J. (2019). Photopolymerization in 3D Printing. *ACS Applied Polymer Materials*. <https://doi.org/10.1021/ACSAPM.8B00165>. Quan, H., Zhang, T., Xu, H., Luo, S., Nie, J., & Zhu, X. (2020). Photo-curing 3D printing technique and its challenges. *Bioactive Materials*, 5, 110 - 115.

Branco, A., Colaço, R., Figueiredo-Pina, C., & Serro, A. (2023). Recent Advances on 3D-Printed Zirconia-Based Dental Materials: A Review. *Materials*, 16.

Dabbagh, S., Sarabi, M., Rahbarghazi, R., Sokullu, E., Yetisen, A., & Tasoglu, S. (2020). 3D-printed microneedles in biomedical applications. *iScience*, 24.

De Armentia, S., Fernández-Villamarín, S., Ballesteros, Y., Del Real, J., Dunne, N., & Paz, E. (2022). 3D Printing of a Graphene-Modified Photopolymer Using Stereolithography for Biomedical Applications: A Study of the Polymerization Reaction. *International Journal of Bioprinting*, 8.

Detamornrat, U., McAlister, E., Hutton, A., Larrañeta, E., & Donnelly, R. (2022). The Role of 3D Printing Technology in Microengineering of Microneedles.. *Small*, e2106392 .

Ford, S., & Despeisse, M. (2016). "Additive manufacturing and sustainability: an exploratory study of the advantages and challenges." *Journal of Cleaner Production*, 137, 1573–1587.

Fu, X., Gu, J., M., Liu, R., Bi, S., Zhang, X., & Zhang, Y. (2024). Unique benefits and challenges of 3D-printed microneedles. *International Journal of Bioprinting*.

Gibson, I., Rosen, D. W., & Stucker, B. (2021). *Additive Manufacturing Technologies: 3D Printing, Rapid Prototyping, and Direct Digital Manufacturing*. Springer International Publishing.

Iftekar, S., Aabid, A., Amir, A., & Baig, M. (2023). Advancements and Limitations in 3D Printing Materials and Technologies: A Critical Review. *Polymers*, 15.

Jain, K., Shukla, R., Yadav, A., Ujjwal, R., & Flora, S. (2021). 3D Printing in Development of Nanomedicines. *Nanomaterials*, 11.

Kafle, A., Luis, E., Silwal, R., Pan, H., Shrestha, P., & Bastola, A. (2021). 3D/4D Printing of Polymers: Fused Deposition Modelling (FDM), Selective Laser Sintering (SLS), and Stereolithography (SLA). *Polymers*, 13.

Kamal, M. (2023). Analyzing the Competency of 3D Printing Technology in Architectural, Interior and Product Design. *E3S Web of Conferences*.

Karakurt, I., & Lin, L. (2020). 3D printing technologies: techniques, materials, and post-processing. *Current opinion in chemical engineering*, 28, 134-143.

Ngo, T., Kashani, A., Imbalzano, G., Nguyen, K., & Hui, D. (2018). Additive manufacturing (3D printing): A review of materials, methods, applications and challenges. *Composites Part B: Engineering*.

Olowe, M., Parupelli, S., & Desai, S. (2022). A Review of 3D-Printing of Microneedles. *Pharmaceutics*, 14.

Pandian, D., Murugan, R., M, S., & Sahil, S. (2024). Unlocking the Potential of 3D Printing in Modern Manufacturing. *International Journal of Innovative Research in Advanced Engineering*.

Računalniške novice (b.d.). Prvi natisnjen most v Amstrdamu odprt za javnost. Najdeno 10. decembra 2024 na spletnem naslovu <https://racunalniske-novice.com/prvi-natisnjen-most-v-amsterdamu-odprt-za-javnost/>

Rafiee, M., Farahani, R., & Therriault, D. (2020). Multi-Material 3D and 4D Printing: A Survey. *Advanced Science*, 7.

Rengier, F., Mehndiratta, A., von Tengg-Kobligk, H., et al. (2010). "3D printing based on imaging data: review of medical applications." *International Journal of Computer Assisted Radiology and Surgery*, 5(4), 335–341.

Serrano, D., Kara, A., Yuste, I., Luciano, F., Ongoren, B., Anaya, B., Molina, G., Diez, L., Ramirez, B., Ramirez, I., Sánchez-Guirales, S., Fernández-García, R., Bautista, L., Ruiz, H., & Lalatsa, A. (2023). 3D Printing Technologies in Personalized Medicine, Nanomedicines, and Biopharmaceuticals. *Pharmaceutics*, 15.

Stansbury, J., & Idacavage, M. (2016). 3D printing with polymers: Challenges among expanding options and opportunities.. *Dental materials : official publication of the Academy of Dental Materials*, 32 1, 54-64.

Vogel, G. (2019). 3D Bioprinting: The Next Frontier in Medicine. *Science Advances*, 5(2), eaau2484.

Zhang, C. (2023). 3D printing: A catalyst for innovation in modern industries. *Applied and Computational Engineering*.

Yang, J., Zhang, H., Hu, T., Xu, C., Jiang, L., Zhang, Y., & Xie, M. (2021). Recent advances of microneedles used towards stimuli-responsive drug delivery, disease theranostics, and bioinspired applications. *Chemical Engineering Journal*, 426, 130561.



Odgovorna urednica | Editor in Chief: Katarina Aškerc Zadravec, SI

Člani uredniškega odbora | Editorial Board Members:

Lidija Weis, SI

Rok Bojanc, SI

Tina Vukasović, SI

Gordana Nikolič, CRO

Mile Vasić, BiH

Sandra Đurić, MNE

Nikola Abramović, MNE

Osman Khan, GB

Dejan Erić, SRB

Kakul Agha, UAE

