



APRIL 2026 – Issue | Številka 1

ISSN 2670-7543

INFORMACIJSKO

POSLOVNA REVIJA



BUSINESS INFORMATION

MAGAZINE

INFORMACIJSKO POSLOVNA REVIJA | 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

Odgovorna urednica | Editor in Chief: Katarina Aškerc Zadravec

Člani uredniškega odbora | Editorial Board Members: Lidija Weis, Rok Bojanc, Tina Vukasović, Gordana Nikolič, Mile Vasić, Sandra Đurić, Nikola Abramović, Osman Khan, Dejan Erić, Kakul Agha

Oblikovanje in naslovnica | Design and Cover: Katarina Aškerc Zadravec (Vice-Dean, B2 Visoka šola za poslovne vede)

Vir naslovnice | Source of the Cover: <https://pixabay.com/images/search/business/>

Revija je izdana in dostopna v elektronski obliki na | The Magazine is Published and Available in Electronic Format at: <https://www.vspv.si/sl/publikacije/ipr>

Članki so recenzirani. | Articles are peer-reviewed.

Ljubljana, April 2026 – Issue | Številka 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, 2026

KAZALO VSEBINE | TABLE OF CONTENT

UVODNIK EDITORIAL.....	5
Katarina Aškerc Zadravec	

1. SKLOP: MANAGEMENT, ORGANIZACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI | 1ST SECTION: MANAGEMENT, ORGANIZATION, AND HUMAN CAPITAL

ORGANIZACIJSKA PODPORA PRI VRAČANJU ZAPOSLENIH PO DOLGOTRAJNI ODSOTNOSTI.....	10
Tija Melkič, Lucija Arko, Nina Žgajnar, Alisa Emrić	
RAZNOLIKOST STILOV VODENJA V ORGANIZACIJI: ANALIZA RAZLIČNIH STILOV VODENJA TER NJIHOV VPLIV NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	17
Jani Koren, Boštjan Jazbec, Denis Tomše	
PSYCHOLOGICAL SAFETY, PERSONALITY CHARACTERISTICS, AND BLUE-COLLAR EXPATRIATE ADAPTATION: THE MEDIATING ROLE OF WELL-BEING AND THE MODERATING ROLE OF HAPPINESS.....	32
Kakul Agha, Anees Janee Ali, Maha Mostafa Solaiman Zadeh Jaski	
ČLOVEŠKI KAPITAL IN USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI PODJETJA V DOBI DIGITALIZACIJE	40
Lidija Weis, Fadil Mušinović	

2. SKLOP: EKONOMIKA, POSLOVNE ANALIZE IN STRATEŠKI MANAGEMENT | 2ND SECTION: ECONOMICS, BUSINESS ANALYSIS, AND STRATEGIC MANAGEMENT

ANALIZA FINANSIJSKE POZICIJE NA PRIMJERU „POD BEDEM“ STARI BAR.....	47
Jelena Radojević, Ivana Tomasevic, Anđela Janković	
EMPIRICAL APPLICATION OF THE DUPONT ANALYSIS IN ASSESSING FINANCIAL PERFORMANCE: THE CASE OF ELEKTROPRIVREDA CRNE GORE	58
Bojana Lončar, Ivana Tomašević, Đorđije Pavičević	
STROŠKI DELA KOT DEJAVNIK POSLOVNE USPEŠNOSTI PODJETJA	65
Fadil Mušinović	
BIZNIS ANALIZA U FUNKCIJI STRATEŠKOG RAZVOJA PREDUZETNIČKOG BIZNISA – STUDIJA SLUČAJA DOO AMNESIA PODGORICA.....	70
Andrea Dragojević, Sandra Đurović, Ivana Tomašević	
RAZVOJ STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTA PODJETJA KAVENIJA D.O.O.....	81
Urška Jordan, Tina Vukasović	
UTICAJ E TRGOVINE NA POSLOVNE MODELE MALOPRODAJNIH PREDUZEĆA.....	89
Isidora Milošević, Mirjana Bakmaz	
STRATEGIJA DIGITALNEGA NASTOPA: TRŽENJSKI IN PRAVNI VIDIKI	99
Eva Ketiš	
SAP S/4HANA V OBLAKU: PUBLIC OR PRIVATE CLOUD? PRIMERJALNA ANALIZA MODELOV NAMESTITITVE ZA ODGOVORNE POSLOVNE ODLOČITVE	106
Jure Kuleto	

3. SKLOP: DIGITALIZACIJA, TEHNOLOGIJE IN INOVACIJE | 3RD SECTION: DIGITAL TRANSFORMATION, TECHNOLOGIES, AND INNOVATION

TRENTNO STANJE IN IZZIVI Z UMETNO INTELIGENCO PODPRTEGA RAZVOJA PROGRAMSKE OPREME.....	113
Aleksandar Lazarević	

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL AND ANALYTICAL COMPETENCIES THROUGH DIGITAL SECURITY PROJECTS: A CASE STUDY OF THE “CYBER GUARDIANS” TEAM..... 118

Ivana Perović

RAZVOJ IOT SISTEMA ZA SPREMLJANJE KAKOVOSTI VODE Z MIKROKRMILNIKOM RASPBERRY PI PICO W 124

Miha Adžić, Jan Amon, Damir Blažević, Alma Bytyqi, Luka Čiča, Robert Cotič, Mateo Draguljić, Darja Gobec, Monika Janežič, Jan Ključevšek, Gregor Krivec, Žan Kuruzar, Tomaž Kuštrin, Marko Majcen, Goran Mladenović, Jaro Pavliha, Florim Ramadani, Jan Šmid, Mladen Zeljković, Renato Žugaj, Andrej Zupančič, Gregor Žura, Aleksandar Lazarević

4. SKLOP: TRAJNOST, DRUŽBENA ODGOVORNOST IN RAZVOJ OKOLJA | 4TH SECTION: SUSTAINABILITY, SOCIAL RESPONSIBILITY, AND SOCIETAL DEVELOPMENT

THE IMPORTANCE OF ENVIRONMENTAL POLICY IN ECONOMIC DEVELOPMENT AND ACROSS VARIOUS SECTORS OF THE ECONOMY IN AZERBAIJAN 131

Ayshah Mammadova

TRANSPARENTNOST DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN KORPORATIVNO UPRAVLJANJE V SLOVENSKEM ENERGETSKEM SEKTORJU 136

Damir Buhovski, Ana Godicelj, Maja Ježek, Nejc Jemec, Pedja Ašanin Gole

ETIČNI VIDIKI NASTOPA ORGANIZACIJ NA DRUŽBENIH OMREŽJIH 152

Nejc Strašek

TRŽENJE INOVATIVNIH IZDELKOV NARAVNE KOZMETIKE..... 158

Andrej Raspor, Drago Papler, Armand Zavec

PONOVNA UVEDBA MUZEJSKEGA VLAKA KOT MODEL REVITALIZACIJE ŽELEZNIŠKE DEDIŠČINE 176

Jani Koren, Boštjan Jazbec, Tina Vukasović

MENTORSKI PROGRAM ZA OTROKE IN MLADOSTNIKE V OKVIRU BLAGOVNE ZNAMKE »PROGRAM ZA SKUPNOST«: RAZVOJ, UMESTITEV IN PREPOZNAVANJE V LOKALNEM OKOLJU 189

Sven Blazinšek, Karmen Marčič, Vojko Kadunc, Martina Domajnko, Darja Požun, Tina Vukasović

UVODNIK | EDITORIAL

UVODNIK

Sodobno poslovno in družbeno okolje zaznamujejo intenzivni procesi digitalizacije, globalizacije, trajnostne preobrazbe ter naraščajoča kompleksnost organizacijskih in ekonomskih izzivov, ki zahtevajo celostne, interdisciplinarne in aplikativno usmerjene pristope. Prispevki v tej številki *Informacijsko-poslovne revije (IPR)* odražajo prav takšno usmeritev, saj združujejo poglede visokošolskih predavateljev – predvsem z izkušnjami poučevanja na prvi stopnji – ter študentov, s čimer ustvarjajo dinamičen preplet teoretičnih izhodišč in praktičnih rešitev. Obravnavane teme segajo na področja managementa, organizacije in človeškega kapitala, ekonomike, poslovnih analiz in strateškega managementa, digitalizacije, tehnologij in inovacij ter trajnosti, družbene odgovornosti in razvoja okolja. Prispevki so objavljeni v slovenskem, angleškem in srbskem jeziku, vsi naslovi in povzetki pa so dostopni tudi v angleščini, kar prispeva k večji mednarodni dostopnosti in prepoznavnosti revije.

Teme managementa, vodenja in človeškega kapitala v sodobnem poslovnem okolju, ki jih naslavlja prvi sklop revije, vse bolj poudarjajo pomen prilagodljivosti, psiholoških dejavnikov in strateškega upravljanja zaposlenih kot ključnega vira konkurenčne prednosti. Prispevek *Organizacijska podpora pri vračanju zaposlenih po dolgotrajni odsotnosti* izpostavlja, da organizacije procese vračanja na delo pogosto urejajo neformalno in reaktivno, pri čemer opozarja na potrebo po formalizaciji postopkov, usposabljanju vodij ter razvoju digitalnih podpornih rešitev. Jani Koren, Boštjan Jazbec in Denis Tomše v prispevku o raznolikosti stilov vodenja ugotavljajo, da sodobni pristopi, ki temeljijo na zaupanju, avtonomiji in psihološki varnosti, pomembno prispevajo k notranji motivaciji zaposlenih, pri čemer poudarjajo, da univerzalni stil vodenja ne obstaja, temveč je ključna prilagodljivost vodje glede na kontekst. Avtorja Kakul Agha (UAE) in Anees Janee Ali (Malaysia) v raziskavi *Psychological safety, personality characteristics, and blue-collar expatriate adaptation* potrjujeta, da psihološko blagostanje predstavlja osrednji mehanizem uspešne prilagoditve zaposlenih v mednarodnem okolju, pri čemer sreča dodatno krepiti pozitivne učinke psihološke varnosti in osebnostnih značilnosti. *Človeški kapital in ustvarjanje dodane vrednosti podjetja v dobi digitalizacije* kot zadnji prispevek tega sklopa poudarja, da digitalizacija sama po sebi ne ustvarja konkurenčne prednosti, temveč je ustvarjanje dodane vrednosti odvisno predvsem od razvitosti človeškega kapitala, ustrezne organizacije dela ter sposobnosti zaposlenih za učenje, prilagajanje in inoviranje.

Ekonomski vidiki poslovanja, podprti z analitičnimi pristopi in strateškim odločanjem, predstavljajo osrednje izhodišče drugega sklopa, ki obravnava sodobne izzive učinkovitosti, konkurenčnosti in digitalne transformacije podjetij. Avtorice Jelena Radojević, Ivana Tomašević in Anđela Janković iz Črne gore v prispevku o analizi finančne pozicije na primeru »Pod Bedem« potrjujejo, da sistematična uporaba finančnih kazalnikov omogoča celovit vpogled v stabilnost in učinkovitost poslovanja ter predstavlja pomembno podlago za upravljalvske odločitve v gostinstvu. Prispevek *Empirical Application of the DuPont Analysis in Assessing Financial Performance: The Case of a Company* izpostavlja, da na dobičkonosnost podjetja poleg notranjih dejavnikov pomembno vplivajo tudi zunanji pogoji, pri čemer DuPont analiza omogoča natančno razumevanje ključnih virov poslovne uspešnosti. *Stroški dela kot dejavnik poslovne uspešnosti podjetja* nakazujejo, da dolgoročna konkurenčnost ni odvisna zgolj od zniževanja stroškov dela, temveč predvsem od njihove učinkovitosti in vloge pri ustvarjanju dodane vrednosti. Članek *Biznis analiza u funkciji strateškega razvoja preduzetničkog biznisa – studija slučaja DOO Amnesia Podgorica* ugotavlja, da sistematična uporaba analitičnih orodij bistveno prispeva k boljšemu strateškemu odločanju, optimizaciji virov ter zmanjševanju poslovnih tveganj. Naslednji prispevek z naslovom *Razvoj strateškega trženjskega načrta podjetja KAVENIJA d.o.o.* pa potrjuje, da je za uspešno delovanje v konkurenčnem okolju ključno celostno in analitično podprto trženjsko načrtovanje, ki temelji na razumevanju trga in ciljnih skupin. Avtorici Isidora Milošević in Mirjana Bakmaz iz Bosna in Hercegovine v prispevku o vplivu e-trgovine na poslovne modele maloprodajnih podjetij izpostavljata, da digitalizacija prodajnih kanalov omogoča večjo učinkovitost in širitev trga, hkrati pa prinaša nove organizacijske in tehnološke izzive. V prispevku *Strategija*

digitalnega nastopa: trženjski in pravni vidiki Eva Ketiš poudarja, da uspešen digitalni nastop zahteva usklajevanje strateškega marketinga z regulatornimi zahtevami, zlasti na področju varstva podatkov in odgovornega komuniciranja. Avtor Jure Kuleto obravnava *SAP S/4HANA v oblaku*, pri čemer izpostavlja, da izbira ustreznega oblačnega modela ni enoznačna, temveč je odvisna od kompleksnosti poslovanja, IT kompetenc ter regulatornega okolja organizacije.

Tretji sklop prikazuje sodobne tehnološke pristope, ki zaznamujejo razvoj digitalnih rešitev, izobraževanja in inovacij v kontekstu hitro razvijajočega se digitalnega okolja. Prispevek *Trenutno stanje in izzivi z umetno inteligenco podprtega razvoja programske opreme* izpostavlja, da umetna inteligenca pomembno povečuje učinkovitost razvoja programske opreme, vendar hkrati odpira vprašanja zanesljivosti, varnosti ter etične in pravne uporabe, pri čemer ostaja vloga razvijalcev ključna pri kritični presoji rezultatov. Ivana Perović v prispevku *Development of Entrepreneurial and Analytical Competencies Through Digital Security Projects: A Case Study of the "Cyber Guardians" Team* poudarja, da projektno učenje na področju digitalne varnosti učinkovito razvija podjetniške in analitične kompetence ter omogoča preoblikovanje izobraževalnih projektov v trajnostne poslovne modele. *Razvoj IoT sistema za spremljanje kakovosti vode z mikrokontrolnikom Raspberry Pi Pico W* je rezultat projektnega dela večje skupine študentov pod mentorstvom Aleksandra Lazarevića, ki so dokazali, da je mogoče z uporabo cenovno dostopnih tehnologij razviti funkcionalne in razširljive sisteme za spremljanje okolja, ki imajo pomembno vrednost za izobraževanje, raziskovanje in trajnostni razvoj.

Zaključni sklop povezuje trajnostni razvoj, družbeno odgovornost, etično komuniciranje, trajnostno naravnano trženje ter razvoj lokalnega okolja in skupnosti. Ayshan Mammadova v prispevku *State Environmental Policy and Sustainable Development in Azerbaijan* obravnava razvoj okoljske politike v izbrani državi ter poudarja, da varstvo okolja in učinkovita raba naravnih virov nista ovira gospodarskemu razvoju, temveč pogoj za njegovo dolgoročno vzdržnost. Prispevek o transparentnosti družbene odgovornosti in korporativnem upravljanju v slovenskem energetskem sektorju je rezultat projektnega dela študentov pod mentorstvom Pedje Ašanina Goleta ter kaže na razkorak med visoko stopnjo formalnega komuniciranja družbene odgovornosti in njeno šibkejšo strateško vpetostjo v upravljalvske procese. Nejc Strašek v prispevku o etičnih vidikih nastopa organizacij na družbenih omrežjih opozarja na pomen preglednosti, avtentičnosti in odgovorne uporabe podatkov, saj lahko zavajajoče ali netransparentne prakse zmanjšujejo zaupanje uporabnikov. Andrej Raspor, Drago Papler in Armand Zavec v prispevku *Trženje inovativnih izdelkov naravne kozmetike* izpostavljajo pomen jasno opredeljene trženjske strategije, digitalnih prodajnih kanalov, diferenciacije izdelkov ter skrbnega načrtovanja stroškov in cen. Prispevek o ponovni uvedbi muzejskega vlaka kot modelu revitalizacije železniške dediščine prikazuje, da lahko avtentično zasnovan turistični produkt ob ustrezni interpretaciji dediščine in trženjski strategiji pomembno prispeva k razvoju butičnega turizma ter ohranjanju tehniške identitete. Zadnji prispevek, ki so ga pripravili študenti pod mentorstvom Tine Vukasović, obravnava mentorski program za otroke in mladostnike v okviru blagovne znamke »Program za skupnost« ter ga predstavlja kot izvedljiv model podpore mladim, družinam in lokalnemu okolju, zlasti pri razvoju socialnih veščin, učni podpori in preprečevanju socialne izključenosti.

Obravnavani prispevki celostno naslavlajo ključne izzive sodobnega poslovnega in družbenega okolja – od vodenja in razvoja človeškega kapitala do podatkovno podprtega odločanja, digitalne transformacije ter trajnostno in etično usmerjenih praks. Povezuje jih poudarek na aplikativnosti, inovativnosti in dolgoročni vzdržnosti rešitev, ki pomembno prispevajo k razvoju organizacij in širšega družbenega okolja.

Želim vam prijetno branje, ki naj odpira nadaljnji strokovni razmislek in spodbuja razvoj naprednih rešitev v praksi!

Katarina Aškerc Zadravec,
Odgovorna urednica

EDITORIAL

Contemporary business and social environments are shaped by intensive processes of digitalization, globalization, sustainable transformation, and the increasing complexity of organizational and economic challenges, all of which require holistic, interdisciplinary, and application-oriented approaches. The contributions in this issue of the Business Information Magazine (IPR) reflect precisely such an orientation, bringing together perspectives of higher education lecturers—primarily with experience in undergraduate teaching—as well as students, thereby creating a dynamic interplay between theoretical foundations and practical solutions. The topics addressed span the fields of management, organization and human capital, economics, business analysis and strategic management, digital transformation, technologies and innovation, as well as sustainability, social responsibility and societal development. The contributions are published in Slovenian, English, and Serbian, while all titles and abstracts are also available in English, thus enhancing the journal's international accessibility and visibility.

The themes of management, leadership, and human capital in the contemporary business environment, addressed in the first section, increasingly emphasize the importance of adaptability, psychological factors, and the strategic management of employees as a key source of competitive advantage. The contribution Organizational Support for Employees Returning to Work After Long-Term Absence highlights that organizations often manage return-to-work processes in an informal and reactive manner, pointing to the need for formalized procedures, managerial training, and the development of digital support solutions. Authors Jani Koren, Boštjan Jazbec, and Denis Tomše, in their paper Diversity of Leadership Styles in Organizations: An Analysis of Different Leadership Styles and Their Impact on Employee Motivation and Effectiveness, find that contemporary leadership approaches based on trust, autonomy, and psychological safety significantly enhance intrinsic employee motivation, while emphasizing that no universal leadership style exists and that adaptability to context is essential. Kakul Agha (UAE) and Anees Janee Ali (Malaysia), in their study Psychological Safety, Personality Characteristics, and Blue-Collar Expatriate Adaptation, confirm that psychological well-being represents a central mechanism of successful employee adaptation in international environments, with happiness further strengthening the positive effects of psychological safety and personality traits. The Role of Human Capital in Creating Value Added in a Digital Environment, as the final contribution of this section, underscores that digitalization alone does not generate competitive advantage; rather, value creation depends primarily on the level of development of human capital, appropriate work organization, and employees' capacity for learning, adaptation, and innovation.

Economic aspects of business operations, supported by analytical approaches and strategic decision-making, form the core of the second section, which addresses contemporary challenges related to efficiency, competitiveness, and the digital transformation of enterprises. Authors Jelena Radojević, Ivana Tomašević, and Anđela Janković from Montenegro, in their contribution Financial Position Analysis on the Example of "Pod Bedem", Stari Bar, confirm that the systematic use of financial indicators enables a comprehensive assessment of business stability and efficiency and provides an important basis for managerial decision-making in the hospitality sector. The paper Empirical Application of the DuPont Analysis in Assessing Financial Performance: The Case of a Company highlights that, in addition to internal factors, external conditions significantly influence a company's profitability, while the DuPont analysis enables a precise understanding of the key drivers of business performance. Labor Costs as a Determinant of Business Performance suggests that long-term competitiveness does not depend solely on reducing labor costs, but rather on their efficiency and their contribution to value creation. The article Business Analysis in the Function of Strategic Development of an Entrepreneurial Business – Case Study of LLC Amnesia Podgorica finds that the systematic application of analytical tools significantly contributes to improved strategic decision-making, more efficient resource utilization, and the reduction of business risks. The contribution Development of the Strategic Marketing Plan for KAVENIJA d.o.o. confirms that successful operation in a competitive environment requires a comprehensive and analytically grounded marketing approach based on a deep understanding of the market and target groups. Isidora Milošević and Mirjana Bakmaz from Bosnia and Herzegovina, in their paper Impact of E-Trade on Business Models of Retail Companies, emphasize that the digitalization of sales channels enables greater efficiency and market

expansion, while simultaneously introducing new organizational and technological challenges. In the contribution *Digital Presence Strategy: Marketing and Legal Aspects*, Eva Ketiš highlights that an effective digital presence requires the alignment of strategic marketing with regulatory requirements, particularly in the areas of data protection and responsible communication. Jure Kuleto, in his paper about SAP S/4HANA in the Cloud emphasizes that the choice of an appropriate cloud model is not straightforward, but depends on business complexity, IT capabilities, and the regulatory environment of the organization.

The third section presents contemporary technological approaches that shape the development of digital solutions, education, and innovation in the context of a rapidly evolving digital environment. The contribution *Current State and Challenges of AI-Supported Software Development* highlights that artificial intelligence significantly enhances the efficiency of software development, while simultaneously raising issues related to reliability, security, and ethical and legal use, with developers retaining a crucial role in the critical evaluation of outputs. Ivana Perović, in her paper *Development of Entrepreneurial and Analytical Competencies Through Digital Security Projects: A Case Study of the “Cyber Guardians” Team*, emphasizes that project-based learning in the field of digital security effectively fosters entrepreneurial and analytical competencies and enables the transformation of educational initiatives into sustainable business models. *Development of an IoT System for Water Quality Monitoring Using the Raspberry Pi Pico W Microcontroller* is the result of a collaborative student project under the mentorship of Aleksandar Lazarević, demonstrating that functional and scalable environmental monitoring systems can be developed using cost-effective technologies, with significant value for education, research, and sustainable development.

The final section brings together themes of sustainable development, social responsibility, ethical communication, sustainability-oriented marketing, and the development of local environments and communities. Ayshan Mammadova, in the paper *State Environmental Policy and Sustainable Development in Azerbaijan*, examines the evolution of environmental policy and emphasizes that environmental protection and the efficient use of natural resources are not constraints on economic development, but rather prerequisites for its long-term sustainability. The contribution on the transparency of corporate social responsibility and corporate governance in the Slovenian energy sector, developed as a student project under the mentorship of Pedja Ašanin Gole, reveals a gap between the high level of formal CSR communication and its weaker strategic integration into governance processes. Nejc Strašek, in his paper *Ethical Aspects of Organizational Presence on Social Media*, highlights the importance of transparency, authenticity, and the responsible use of data, noting that misleading or non-transparent practices can erode user trust. Andrej Raspor, Drago Papler, and Armand Zavec, in *Marketing of Innovative Natural Cosmetic Products*, emphasize the importance of a clearly defined marketing strategy, the use of digital sales channels, product differentiation, and careful cost and pricing planning. The contribution on the reintroduction of the museum train as a model for the revitalisation of railway heritage demonstrates that an authentically designed tourism product, supported by effective heritage interpretation and marketing strategy, can significantly contribute to the development of boutique tourism and the preservation of technical heritage. The final contribution, prepared by students under the mentorship of Tina Vukasović, addresses a mentoring programme for children and adolescents within the “Program for the Community” brand, presenting it as a feasible model for supporting young people, families, and local communities, particularly in the development of social skills, learning support, and the prevention of social exclusion.

The contributions presented comprehensively address key challenges of the contemporary business and social environment—from leadership and human capital development to data-driven decision-making, digital transformation, and sustainability- and ethics-oriented practices. They are unified by a strong emphasis on applicability, innovation, and the long-term viability of solutions that significantly contribute to the advancement of organizations and the broader societal context.

I wish you an engaging read that fosters further professional reflection and encourages the development of advanced solutions in practice.

Katarina Aškerc Zadavec,
Editor in Chief

SKLOP 1:
*MANAGEMENT, ORGANIZACIJA
IN ČLOVEŠKI VIRI*

*SECTION 1:
MANAGEMENT, ORGANIZATION,
AND HUMAN CAPITAL*

ORGANIZACIJSKA PODPORA PRI VRAČANJU ZAPOSLENIH PO DOLGOTRAJNI ODSOTNOSTI

Tija Melkič¹, Lucija Arko¹, Nina Žgajnar¹, Alisa Emrič¹

¹Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Slovenija, študijski program Sociologija – Kadrovski management (študentke 1. stopnje)

Dolgotrajna bolniška odsotnost zaposlenih predstavlja pomemben izziv za organizacije in posameznike, zato postajajo programi vračanja na delo (RTW) vse bolj relevantni del menedžmenta človeških virov. Namen članka je osvetliti vlogo organizacijske podpore pri reintegraciji zaposlenih po daljši odsotnosti ter predstaviti kvalitativni vpogled v prakso dveh slovenskih organizacij. Teoretični del združuje koncepte postopnega vračanja na delo (GRTW), zaznane organizacijske podpore (POS), psihološke pogodbe in delovne sposobnosti. Empirični del temelji na dveh polstrukturiranih intervjujih s kadrovskima strokovnjakinjama iz proizvodne in trgovske panoge. Ugotovitve kažejo, da organizacije vračanje po dolgotrajni odsotnosti večinoma urejajo neformalno in reaktivno, brez enotnih protokolov, vendar pri tem uporabljajo posamezne učinkovite elemente, kot so individualni pogovori, sodelovanje z medicino dela in možnost postopnega vračanja. Članek izpostavi razkorak med teoretičnimi priporočili in dejansko prakso ter predlaga formalizacijo RTW postopkov, usposabljanje vodij in razvoj digitalnih podpornih orodij kot ključne smeri nadaljnjega razvoja.

Ključne besede: dolgotrajna bolniška odsotnost, vračanje na delo, organizacijska podpora, psihološka pogodba, delovna sposobnost

ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR EMPLOYEES RETURNING TO WORK AFTER LONG-TERM ABSENCE

Long-term sick leave among employees represents a significant challenge for both organizations and individuals; therefore, return-to-work (RTW) programmes are becoming an increasingly relevant component of human resource management. The aim of this article is to highlight the role of organizational support in the reintegration of employees after prolonged absence and to provide a qualitative insight into the practices of two Slovenian organizations. The theoretical framework integrates the concepts of gradual return to work (GRTW), perceived organizational support (POS), psychological contract, and work ability. The empirical part is based on two semi-structured interviews with HR professionals from the manufacturing and retail sectors. The findings indicate that organizations generally manage the return after long-term absence in an informal and reactive manner, without standardized protocols. Nevertheless, several effective elements are present, including individual meetings with employees, cooperation with occupational health services, and the possibility of gradual return to work. The article highlights the gap between theoretical recommendations and actual organizational practice and suggests the formalization of RTW procedures, training for managers, and the development of digital support tools as key directions for future development.

Keywords:

long-term sick leave, return to work, organizational support, psychological contract, work ability

Uvod

Zdravje zaposlenih se v sodobnih organizacijah vse jasneje prepozna kot strateški vir, ki vpliva na produktivnost, kakovost delovnih procesov in dolgoročno trajnost organizacije. Celostne politike delovnega zdravja in varnosti lahko zmanjšujejo odsotnost z dela, krepijo pripadnost zaposlenih ter izboljšujejo organizacijsko klimo (WHO, 2010). Hkrati sistematične prakse, usmerjene v dobrobit zaposlenih, postajajo sestavni del menedžmenta človeških virov, saj organizacije od zaposlenih ne pričakujejo le uspešnosti, temveč tudi prožno in trajno delovno sposobnost (Bhoir in Sinha, 2024).

V zadnjem desetletju narašča delež dolgotrajnih bolniških odsotnosti, povezanih z izgorelostjo, kroničnimi boleznimi ter psihosocialnimi tveganji na delovnem mestu. ILO (2016) izpostavlja, da so preobremenjenost, nezadostna socialna podpora in nizka stopnja nadzora nad delom med pogostejšimi sprožilci stresa, ki vodijo v daljše odsotnosti. Posledice se kažejo na dveh ravneh. Za posameznika dolgotrajna odsotnost pogosto pomeni socialno izolacijo, zmanjšano samozavest in negotovost ob ponovni vključitvi. Za organizacijo pa predstavlja izgubo znanja, dodatne stroške nadomeščanja, motnje v procesih ter možnost povečane fluktuacije.

Zaradi teh tveganj se razvijajo pristopi vračanja na delo (Return to Work – RTW), katerih cilj je omogočiti varno, postopno in trajnostno reintegracijo zaposlenih po daljši odsotnosti (EU-OSHA, b.d.). Raziskave kažejo, da organizacije z jasno opredeljenimi RTW politikami in sistematičnimi prilagoditvami dosegajo krajše trajanje odsotnosti ter manjšo verjetnost ponovnih bolniških (Sampere idr., 2011; Tingulstad idr., 2022). Kljub temu praksa med državami ni enotna. V nekaterih sistemih so RTW postopki formalno regulirani, drugod pa prevladujejo neformalni dogovori, odvisni od rutine kadrovskih služb in neposrednih vodij (Leoni, 2024).

Namen članka je konceptualno utemeljiti pomen organizacijske podpore pri vračanju zaposlenih po dolgotrajni odsotnosti ter z kvalitativnim vpogledom predstaviti, kako vračanje dejansko poteka v slovenskih organizacijah. Članek sledi raziskovalnima vprašanjema: kako organizacije izvajajo podporo pri RTW ter kateri so ključni izzivi in priložnosti za nadgradnjo praks.

Teoretični okvir

Teoretični okvir članka temelji na konceptih, ki pojasnjujejo procese vračanja zaposlenih na delo po dolgotrajni odsotnosti ter vlogo organizacijskega okolja pri tem procesu. V literaturi se reintegracija zaposlenih pogosto obravnava skozi več medsebojno povezanih perspektiv, kot so modeli vračanja na delo (RTW), zaznana organizacijska podpora, psihološka pogodba ter koncept delovne sposobnosti. Ti koncepti omogočajo razumevanje, kako organizacije z različnimi oblikami podpore vplivajo na uspešnost reintegracije zaposlenih po daljši odsotnosti.

V nadaljevanju so predstavljeni ključni teoretični pristopi, ki osvetljujejo pomen organizacijske podpore pri postopnem vračanju zaposlenih na delo ter pojasnjujejo širši kontekst upravljanja dolgotrajnih bolniških odsotnosti.

Reintegracija in postopno vračanje na delo (RTW, GRTW)

RTW označuje načrtovan proces ponovne vključitve zaposlenega v delovno okolje po daljši odsotnosti. Vključuje usklajevanje med zaposlenim, delodajalcem, medicino dela in pogosto tudi širšo podporno mrežo (EU-OSHA, b.d.). Posebej uveljavljena oblika reintegracije je postopno vračanje (Gradual Return to Work – GRTW), pri katerem se zaposlenemu omogoči začasno zmanjšan obseg dela ali prilagoditev nalog, ki

postopno prehaja v polno delovno obremenitev (BAuA, 2024; Schulz idr., 2024). Tak pristop zmanjšuje psihološki in fizični pritisk ter omogoča preverjanje in prilagajanje delovne sposobnosti v realnem okolju.

Učinkovitost RTW programov potrjujejo različne empirične študije. Sempere idr. (2011) ugotavljajo, da je trajanje bolniške odsotnosti krajše v organizacijah, ki ohranjajo stik z zaposlenim med odsotnostjo, omogočajo prilagoditve delovnega mesta in uporabljajo individualizirane načrte reintegracije. Tingulstad idr. (2022) v sistematičnem pregledu pokažejo zmeren, a konsistenten učinek delovno usmerjenih rehabilitacij in multidisciplinarnih intervencij na pospešitev vračanja. V evropskem prostoru je kljub tem dokazom opazen razkorak med optimalnimi RTW praksami in realno implementacijo, zlasti v državah brez formalnih okvirov (Leoni, 2024; Beerda idr., 2024).

Zaznana organizacijska podpora (POS)

Zaznana organizacijska podpora pomeni stopnjo, do katere zaposleni dojemajo, da organizacija ceni njihov prispevek in skrbi za njihovo dobrobit (Eisenberger idr., 1986). Višja zaznana podpora se povezuje z večjo zavzetostjo, psihološko varnostjo in učinkovitostjo (Chu idr., 2024), kar je pri vračanju po dolgotrajni odsotnosti ključno, ker je zaposleni pogosto v ranljivem položaju. POS deluje kot zaščitni dejavnik pred stresom in izgorelostjo, saj zmanjšuje občutke ogroženosti ter povečuje zaupanje v organizacijsko pravičnost (Hngoi idr., 2023). Meta-analiza Rockstuhl idr. (2020) potrjuje, da so učinki POS stabilni tudi med kulturami in panogami, pri čemer podpora znižuje fluktuacijo in izboljšuje organizacijsko pripadnost.

Psihološka pogodba

Psihološka pogodba opisuje neformalna pričakovanja in obveznosti med zaposlenim in organizacijo, ki niso nujno zapisane v pogodbi o zaposlitvi (Rousseau, 1995). Če zaposleni zazna, da organizacija izpolnjuje obljube, se krepi zaupanje in pripadnost. Nasprotno pa kršitve psihološke pogodbe vodijo v razočaranje, umik zavzetosti in povečano možnost odhoda (Hansen in Tomprou, 2015). Dolgotrajna odsotnost in vrnitev na delo predstavljata prelomno točko, saj se lahko spremenijo naloge, delovni ritmi ali odnosi, kar zvišuje tveganje zaznane kršitve (Raeder, 2023). Pri tem POS deluje kot pomemben moderator, ker lahko močna podpora omili negativne učinke sprememb in pospeši obnovo zaupanja (Rogozińska-Pawełczyk in Gadomska-Lila, 2025).

Delovna sposobnost in dobro počutje

Delovna sposobnost predstavlja ravnovesje med zahtevami delovnega mesta ter fizičnimi in psihološkimi zmoglostmi zaposlenega. Ilmarinen (2007) je razvil indeks delovne sposobnosti (WAI), ki je uveljavljen kot orodje za spremljanje tega ravnovesja skozi življenjsko in delovno pot. Pri vračanju na delo po bolniški odsotnosti je razumevanje delovne sposobnosti nujno, saj omogoča realno načrtovanje obsega dela in potrebnih prilagoditev. Sistematični pregled Lambreghts idr. (2023) pokaže, da so intervencije uspešnejše, ko vključujejo organizacijski kontekst, prilagoditve dela in podporo vodij, ne le individualnih terapevtskih pristopov.

Metodologija

Raziskava temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, ki omogoča poglobljeno razumevanje organizacijskih praks vračanja zaposlenih na delo (RTW). Empirični del temelji na dveh polstrukturiranih intervjujih s kadrovskima strokovnjakinjama iz dveh organizacij v Sloveniji. Zbiranje podatkov je potekalo v

novembru 2025. Zaradi zagotavljanja anonimnosti sodelujočih organizacij in intervjuvank imen podjetij ne navajamo.

Sodelujoči organizaciji delujeta v različnih gospodarskih panogah. Prva organizacija deluje v proizvodni panogi avtomobilske industrije in zaposluje približno 3000 zaposlenih, druga pa v trgovski dejavnosti z več blagovnimi znamkami in približno 300 zaposlenimi. Takšen izbor omogoča vpogled v prakse vračanja zaposlenih v organizacijah različnih velikosti in sektorjev.

Intervjuja sta bila strukturirana v štiri tematske sklope: (1) organizacijski kontekst, (2) obstoječe prakse in politike vračanja zaposlenih po dolgotrajni odsotnosti, (3) vloga vodij in sodelavcev v procesu reintegracije ter (4) zaznane oblike organizacijske podpore. Zbrani podatki so bili analizirani s tematsko analizo, pri čemer smo identificirane vzorce interpretirali v povezavi s teoretičnim okvirom raziskave.

Rezultati

V tem poglavju predstavljamo ključne ugotovitve kvalitativne analize polstrukturiranih intervjujev s predstavnicama kadrovske službe iz dveh organizacij. Rezultati so organizirani v več tematskih sklopov, ki izhajajo iz raziskovalnih vprašanj in strukture intervjuja. Analiza se osredotoča predvsem na obstoječe prakse vračanja zaposlenih po dolgotrajni bolniški odsotnosti, vlogo vodij in kadrovske službe v procesu reintegracije ter na zaznane oblike organizacijske podpore.

V nadaljevanju predstavljamo ključne teme, ki so se pojavile v analizi intervjujev.

(Ne)formalnost RTW politik

Obe organizaciji nimata formalno zapisanih RTW protokolov. Vračanje zaposlenih se izvaja v skladu z zakonodajo in priporočili medicine dela, vendar brez standardiziranih korakov, meril ali dokumentiranih načrtov. Proces se začne praviloma šele tik pred napovedano vrnitvijo, komunikacija med odsotnostjo pa je prepuščena posameznim vodjem ali kadrovikom.

Koordinacijska vloga kadrovske službe in medicine dela

Kadrovske službe v obeh organizacijah nastopajo kot osrednji koordinatorji reintegracije. Na podlagi zdravstvenih omejitev in mnenja medicine dela obvestijo neposrednega vodjo ter skupaj z zaposlenim dogovorijo osnovne prilagoditve. V proizvodnem podjetju je dodatno vključena služba varstva pri delu, ki preverja možnosti prerazporeditve ali ergonomskih sprememb.

Postopno vračanje kot jedro prakse

Najbolj stabilen element podpore v obeh organizacijah je možnost postopnega vračanja. Zaposleni se lahko vrne z zmanjšanim obsegom ur ali začasno prilagojenimi nalogami, kar ustreza osnovnim priporočilom GRTW (BAuA, 2024; Schulz idr., 2024). Kljub temu stopnjevanje obsega dela ni formalno časovno opredeljeno, temveč je odvisno od dogovorov in počutja posameznika.

Vloga vodij in sodelavcev

Vodje so prepoznani kot ključni akterji, vendar nimajo posebnih usposabljanj za vodenje reintegracije ali prepoznavanje psihosocialnih tveganj. V praksi to pomeni, da je kakovost podpore v veliki meri pogojena z osebno senzibilnostjo vodje. Sodelavci so vključeni neformalno, predvsem preko obveščanja o prilagoditvah ali prerazporejenem delu.

Zaznani izzivi

Intervjuvanki izpostavljata pomanjkanje formalnih protokolov, administrativno preobremenjenost in omejene kadrovske kapacitete kot osrednje ovire. Dodatno se pojavljajo komunikacijske vrzeli med zaposlenim, vodjo in medicino dela, pa tudi tveganje stigme in psihološkega pritiska na zaposlenega. V proizvodnji so možnosti prilagoditev omejene zaradi fizičnih zahtev, trgovska organizacija pa posebej izpostavlja odsotnost digitalne podpore za spremljanje reintegracijskih procesov.

Diskusija

Rezultati potrjujejo razkorak med teoretičnimi priporočili RTW in slovensko prakso. Teorija poudarja proaktivne, strukturirane intervencije, ki se začnejo že med odsotnostjo in vključujejo več deležnikov (EU-OSHA, b.d.; Sampere idr., 2011). V obeh organizacijah pa reintegracija ostaja reaktivna in pretežno neformalna, kar se ujema z ugotovitvami o pomanjkanju sistemskih RTW okvirjev v delu evropskih držav (Leoni, 2024).

Kljub neformalnosti obstajajo elementi podpore, ki lahko pomembno prispevajo k zaznani organizacijski podpori. Individualni pogovori, prilagoditve nalog in postopno vračanje zaposlenemu pošiljajo signal organizacijske skrbi, kar krepi POS in olajša psihološki prehod nazaj v delovni ritem (Eisenberger idr., 1986; Chu idr., 2024). Slabost ad hoc pristopov pa je možnost neenakosti med zaposlenimi, kar lahko sproži zaznano kršitev psihološke pogodbe, zlasti ob spremembah vlog ali nalog (Raeder, 2023). Konsistentnost podpore je zato enako pomembna kot njena vsebina.

Obe organizaciji bi lahko zmanjšali administrativne in komunikacijske ovire z uvedbo digitalnih podpornih orodij. Beerda idr. (2024, 2025) poudarjajo, da spletna orodja RTW v podjetjih povečujejo transparentnost postopkov, standardizirajo dokumentacijo in olajšajo sodelovanje med deležniki. To bi bilo relevantno tako za veliko proizvodno organizacijo kot za manjše trgovsko podjetje, kjer kadrovski tim pogosto nima resursov za poglobljen individualni pristop.

Zaključek

Organizacijska podpora pri vračanju zaposlenih po dolgotrajni bolniški odsotnosti je ključna za trajnostno reintegracijo in ohranjanje delovne sposobnosti. Članek je pokazal, da slovenske organizacije RTW večinoma izvajajo neformalno, kar ustvarja razkorak med dokazano učinkovitimi modeli in njihovo praktično izvedbo. Postopno vračanje, individualni pogovori ter sodelovanje z medicino dela so pomembne obstoječe prakse, na katerih je mogoče graditi bolj sistematične politike. Za izboljšanje bi organizacije potrebovale formalizirane RTW protokole, usposabljanje vodij za reintegracijsko podporo in razvoj digitalnih orodij, ki bi omogočala načrtno spremljanje procesa. S tem bi se krepila zaznana organizacijska podpora, zmanjšalo tveganje kršitev psihološke pogodbe in izboljšala delovna sposobnost zaposlenih ob vrnitvi.

Viri in literatura

- Beerda, D., Greidanus, M., Rijk, A., de Wind, A., Tamminga, S., & Schaafsma, F. (2024). The SME tool supporting employers of small- and medium-sized enterprises during the return to work of employees on long-term sick leave: study protocol for a randomized controlled trial and for a process evaluation. *Trials*, 25.
- Beerda, D., Schaafsma, F., Tamminga, S., de Wind, A., Rijk, A., & Greidanus, M. (2025). Assisting employers of small and medium-sized enterprises (SMEs) to support employees on long-term sick-leave: Development of a web-based SME tool using intervention mapping. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 1–19.
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*.
- Clinical Institute of Occupational, Traffic and Sports Medicine, Ljubljana University Medical Center, & DARS d.d. (2018). Program for disabled and employees with chronic illness – Slovenia.
- Chu, X., Yu, J., Litifu, A., Zhao, W., Wei, X., Wang, P., & Wei, J. (2024). Organizational support and task performance: A multiple mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- EU-OSHA. (b.d.). Rehabilitation and return to work. European Agency for Safety and Health at Work.
- Hansen, S., & Tomprou, M. (2015). Psychological contract theory.
- Hngoi, C. L., Abdullah, N-A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2023). Relationship between job involvement, perceived organizational support, and organizational commitment with job insecurity: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Ilmarinen, J. (2007). The work ability index (WAI). *Occupational Medicine*, 57.
- ILO. (2016). Workplace stress: A collective challenge. International Labour Organization.
- Lambrechts, C., Vandenbroeck, S., Goorts, K., & Godderis, L. (2023). Return-to-work interventions for sick-listed employees with burnout: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 80.
- Leoni, T. (2024). Employer support for return-to-work after a prolonged sick-leave: Evidence for Europe. *Journal of Public Health*.
- Morgan Stanley. (b.d.). Programi za vračanje na delo (Return to Work Programs).
- OpenAI Chat GPT. (oktober, 2025). [Pomoč pri iskanju virov, dopolnjevanju in jezikovnem urejanju besedila].
- Raeder, S. (2023). Sustaining psychological contracts during organizational change. *Gr Interakt Org*, 54, 211–221.
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L., Kurtessis, J., Ford, M., Buffardi, L., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51.
- Rogosińska-Pawelczyk, A., & Gadomska-Lila, K. (2025). The hidden link: Perceived organizational support as a moderator between psychological contract and work engagement. *Central European Management Journal*, 1–22.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Sage.

Sampere, M., Gimeno, D., Serra, C., Plana, M., Martínez, J. M., Delclos, G. L., & Benavides, F. G. (2011). Organizational return to work support and sick leave duration: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(6), 674–679.

Schulz, I. L., Stegmann, R., Wegewitz, U., & Bethge, M. (2022). The current practice of gradual return to work in Germany: A qualitative study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3740.

Schulz, I. L., Sikora, A., Schröder, U. B., & Stegmann, R. (2024). Gradual return to work (GRTW): Evidence and practice. BAuA: facts.

Tingulstad, A., Meneses Echávez, J., Evensen, L., Bjerk, M., & Berg, R. (2022). Effectiveness of work-related interventions for return to work in people on sick leave: A systematic review. *Systematic Reviews*, 11.

WHO. (2010). *Healthy workplaces: A model for action*.

RAZNOLIKOST STILOV VODENJA V ORGANIZACIJI: ANALIZA RAZLIČNIH STILOV VODENJA TER NJIHOV VPLIV NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Jani Koren¹, Boštjan Jazbec¹, Denis Tomše²

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija, študijski program Management (študenta 1. stopnje)

²B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Prispevek obravnava raznolikost stilov vodenja v organizaciji v povezavi z motivacijo zaposlenih. Namen prispevka je sistematično preučiti klasične in sodobne pristope k vodenju ter ugotoviti, kateri stili v sodobnem delovnem okolju najučinkoviteje spodbujajo notranjo motivacijo in organizacijsko uspešnost. V prispevku so obravnavani klasični stili (avtoritarni, demokratični in laissez-faire), sodobni pristopi (transformacijski, transakcijski, avtentični, služehi in karizmatično vodenje), situacijski model Herseyja in Blancharda ter Adizesov model PAEI. Analiza je pokazala, da stili, ki temeljijo na nadzoru in zunanji motivaciji, dolgoročno zavirajo zavzetost zaposlenih, medtem ko pristopi, ki gradijo zaupanje in avtonomijo, spodbujajo notranjo motivacijo in ustvarjalnost. Povzamemo lahko, da univerzalni stil vodenja ne obstaja; najbolj učinkoviti vodje prilagajajo svoj pristop glede na zaposlene ter kontekst organizacije. Vodja prihodnosti bo moral v ospredje postavljati empatijo, pristno človeško povezavo in sposobnost gradnje okolja psihološke varnosti.

Ključne besede: stili vodenja, motivacija zaposlenih, transformacijsko vodenje, situacijsko vodenje, organizacijska učinkovitost

DIVERSITY OF LEADERSHIP STYLES IN ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS OF DIFFERENT LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION AND EFFECTIVENESS

The paper examines the diversity of leadership styles within an organization in relation to employee motivation. The purpose of the paper is to systematically analyze classical and contemporary approaches to leadership and to identify which styles most effectively foster intrinsic motivation and organizational performance in the modern work environment. The paper covers classical styles (authoritarian, democratic, and laissez-faire), contemporary approaches (transformational, transactional, authentic, servant, and charismatic leadership), the situational leadership model of Hersey and Blanchard, and Adizes' PAEI model. The analysis revealed that styles based on control and extrinsic motivation tend to inhibit employee engagement in the long term, while approaches that build trust and autonomy foster intrinsic motivation and creativity. We can conclude that there is no universal leadership style; the most effective leaders adapt their approach to employees and the organizational context.. The leader of the future will need to prioritize empathy, genuine human connection, and the ability to build an environment of psychological safety.

Keywords: leadership styles, employee motivation, transformational leadership, situational leadership, organizational effectiveness

Uvod

Opredelitev problema in aktualnost teme

Organizacije se danes soočajo z okoljem, ki se nenehno spreminja. Zaradi hitrega razvoja tehnologije in globalne konkurence so pritiski na podjetja ogromni, kar pa neposredno vpliva tudi na vlogo vodij. Sodobne teorije vodenja poudarjajo, da naloga vodje ni več zgolj nadzorovanje delovnih procesov, ampak ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja inovacije ter vključevanje in razvoj zaposlenih (Jing, 2023). Uspešnost vodje je vse bolj odvisna od tega, ali zna iz svojih zaposlenih, s pomočjo komunikacije in motivacijskih tehnik potegniti maksimum ter jih usmeriti v zavzetost za skupne cilje. Najbolj pomembno vlogo pri tem pa ima ravno stil vodenja, ki ga vodja uporablja. V bistvu gre za njegov vzorec obnašanja, ki se kaže v tem kako sprejema odločitve, kako delegira naloge in na kakšen način komunicira. Ti vzorci niso pomembni le na papirju, ampak imajo dejanske posledice tudi v praksi. To potrjujejo tudi raziskave, kot so Gallupova poročila o stanju na delovnem mestu. Gallupovo poročilo kaže, da je globalno le približno četrtnina zaposlenih aktivno zavzetih pri delu, kar potrjuje, da kakovost vodenja ostaja eden ključnih dejavnikov organizacijske uspešnosti (Gallup, 2023). Podatki so zaskrbljujoči, saj kažejo, da je le majhen delež zaposlenih resnično zavzetih za svoje delo, medtem ko je večina pasivna ali celo nezadovoljna. Ker raziskave kažejo, da je velik del te nezavzetosti povezan prav z neposrednim vodjo, postane jasno, zakaj je ta tema tako pomembna. Razumevanje različnih stilov vodenja in njihovega vpliva na zaposlene tako ni le teoretično vprašanje, ampak nujen pogoj za uspešno poslovanje.

Namen članka

Namen tega članka je preučiti različne pristope k vodenju ter ugotoviti, kako ti vplivajo na motivacijo in učinkovitost v delovnem okolju.

Za doseg tega namena smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Katere so glavne razlike med klasičnimi (avtoritarni, demokratični) in sodobnimi stili vodenja (transformacijski, avtentični, situacijski, služeeči itd.)?
- Kako posamezni stili vodenja vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih ter preko tega na njihovo učinkovitost?
- Katere kombinacije stilov vodenja so glede na sodobne ugotovitve najbolj povezane z visoko stopnjo zavzetosti in organizacijske uspešnosti?

Vodenje in vloga vodje

Vodenje kot tretja managerska funkcija

V sistemu managementa vodenje zaseda eno izmed osrednjih mest med temeljnimi funkcijami. Če z načrtovanjem in organiziranjem postavimo strukturne temelje podjetja, vodenje v to strukturo vnaša življenje. Mnogi teoretiki vodenje označujejo celo za najzahtevnejšo funkcijo, saj se za razliko od dela s finančnimi ali materialnimi viri ukvarja z ljudmi, ki so po naravi čustveni in nepredvidljivi. Čeprav različni avtorji vodenje opredeljujejo z različnimi poudarki, je rdeča nit vseh definicij vpliv. Rozman idr. (1993) proces vodenja vidijo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznikov ali skupin z namenom, da bi ti delovali v smeri ciljev podjetja. Podobno, a z večjim poudarkom na človeškem kapitalu, vodenje opredeljuje Lipičnik (1998). Poudarja, da se ta funkcija nanaša predvsem na ljudi in njihove zmožnosti. Naloga vodje je, da sodelavce ne le usmerja, ampak jih pripravi do tega, da svoje delo opravijo kar se da kakovostno. Možina idr. (2002) k temu dodajo vidik kontinuitete. Zanje vodenje ni enkratno dejanje, temveč trajen proces

spodbujanja in usmerjanja sodelavcev. Vsem tem opredelitvam je skupno spoznanje, da vodenje presega zgolj formalno dodeljevanje nalog. Gre za psihološki proces motiviranja in usmerjanja človeškega vedenja. Pri tem je ključno razumeti razliko med upravljanjem (managementom) in vodenjem (leadershipom). Kot je to jedrnato povzel Drucker (2001, str. 2): »Management pomeni delati stvari prav, vodenje pa pomeni delati prave stvari.« Medtem ko managerji pogosto skrbijo za stabilnost, procese in strukturo, so vodje tisti, ki navdihujejo, uvajajo spremembe in gradijo odnose zaupanja. Vodja ni nujno tisti z najvišjim formalnim nazivom v organizaciji. Pravi vodje so tisti, ki s svojo vizijo in zgledom dosežejo, da jim ljudje sledijo prostovoljno, brez prisile. Vodenje se vedno bolj razume kot proces ustvarjanja pogojev za to, da zaposleni lahko razvijajo svoje potenciale ter prispevajo k skupnim ciljem (Huang idr., 2022). Vodenje je torej tista managerska funkcija, s katero se manager iz administratorja prelevi v motivatorja. Uspešnost te funkcije se ne meri predvsem v visoki stopnji zavzetosti in pripadnosti zaposlenih.

Kompetence in osebnost vodje

Učinkovito vodenje zahteva, da vodja ustrezno uporablja moč, ki mu je na voljo, hkrati pa nenehno razvija svoje osebne kompetence. V literaturi je največkrat omenjana klasifikacija French in Ravena (1959), ki opredeljuje pet temeljnih virov moči, s katerimi vodja vpliva na sodelavce. Te vire običajno delimo na položajno (formalno) in osebno moč.

Med položajne moči, ki izhajajo iz formalne vloge v organizaciji, sodijo predvsem:

- Legitimna moč: Izhaja neposredno iz formalnega položaja. Vodja ima na podlagi svoje funkcije uradno avtoriteto, da zahteva določena ravnanja, zaposleni pa to pravico priznavajo zaradi hierarhije (npr. vodja oddelka dodeli naloge).
- Nagrajevalna moč: Temelji na zmožnosti vodje, da razdeljuje nagrade (plačilo, napredovanja, pohvale) ali jih odreka. S tem neposredno vpliva na zunanjo motivacijo podrejenih.
- Prisilna moč: Temelji na zmožnosti sankcioniranja in strahu pred kaznijo. Čeprav je to legitimen vir moči, se sodobno vodenje izogiba njeni pretirani uporabi, saj pogosto povzroči odpor in minimalno zavzetost namesto resnične motivacije.

Na drugi strani imamo vire osebne moči, ki so odvisni od vodjeve osebnosti in znanja:

- Referenčna moč: Izvira iz karizme in osebnega zgleda. Zaposleni takemu vodji sledijo, ker ga spoštujejo, se z njim identificirajo in mu zaupajo. To je eden najmočnejših virov vpliva, saj gradi lojalnost.
- Strokovna moč: Izhaja iz specifičnega znanja in izkušenj. Ko zaposleni prepoznajo vodjo kot eksperta na svojem področju, mu sledijo zaradi zaupanja v njegovo presojo in strokovnost.

Raziskave kažejo, da ima osebna moč na zaposlene dolgoročno močnejši pozitiven učinek. Medtem ko formalna avtoriteta pogosto doseže le to, da zaposleni naloge opravijo, osebna moč vodi do prave zavzetosti in navdušenja (Northouse, 2013).

Ključne kompetence sodobnega vodje

Poleg virov moči je za uspešnost ključno, katere kompetence vodja razvija. Med najpomembnejše sodijo:

- Empatija: Sposobnost prisluhni sodelavcem, razumeti njihove potrebe in občutke ter jim nuditi podporo. Posledica empatičnega pristopa je ustvarjanje okolja psihološke varnosti.
- Čustvena inteligenca: Sposobnost prepoznavanja in upravljanja lastnih čustev ter čustev drugih. Visoko čustveno inteligentni vodje se v stresnih situacijah odzivajo mirno in premišljeno ter znajo prilagoditi svoj slog komuniciranja trenutni situaciji potrebam tima.

- **Konceptualne sposobnosti:** Zmožnost širšega razmišljanja. Vodja mora videti celotno sliko in razumeti, kako so posamezni procesi povezani okoli, v katerem zaposleni lahko izražajo z dolgoročno vizijo in strategijo podjetja.

Psihološka varnost pomeni okolje, v katerem zaposleni lahko izražajo ideje, vprašanja in napake brez strahu pred negativnimi posledicami. Pri ustvarjanju takšnega okolja pa imajo najbolj pomembno vlogo prav vodje (de Lisser idr., 2024).

V Preglednici 1 so povzete ključne kompetence in njihov neposredni vpliv na motivacijo zaposlenih.

Preglednica 1

Ključne kompetence vodje in njihov vpliv na motivacijo

Kompetenca vodje	Vpliv na motivacijo zaposlenih
Pravičnost in poštenost	Poštena in pravična obravnava zaposlenih ustvarja zaupanje v ekipi, krepí občutek varnosti ter povečuje motivacijo za delo. Vodja, ki je vzor pravičnosti, dviguje moralo in spodbuja pripadnost.
Strokovnost (ekspertna moč)	Visoka strokovna usposobljenost vodje vzbuja spoštovanje in zaupanje zaposlenih v vodstvene odločitve. Sodelavci, ki cenijo vodjevo znanje, so bolj motivirani slediti njegovim usmeritvam in ostajajo lojalni (visoka zavzetost).
Empatija in podpora	Empatičen vodja, ki zna prisluhniti težavam in potrebam zaposlenih, poveča zadovoljstvo pri delu. Zaposleni se počutijo vredne in razumljene, kar dvigne njihovo zavzetost in pripravljenost za dodatni napor pri skupnih ciljih.
Referenčna moč (zgleđ)	Vodja z močno karizmo, integriteto in zgledom navdihuje zaposlene. Sledilci mu z veseljem sledijo, ker v njem vidijo vzor, kar pogloblja njihovo čustveno navezanost na cilje tima in povečuje motivacijo za doseganje vizije.

Kompetence in osebnostne kvalitete vodje torej neposredno oblikujejo organizacijsko klimo. Sodobni vodja se zato ne more zanašati le na formalno avtoriteto, ki mu jo daje položaj, temveč mora vlagati v razvoj odnosov in mehkih veščin. Le tako lahko vzpostavi okolje, v katerem so ljudje motivirani ne zato, ker morajo biti, ampak ker želijo prispevati k skupnemu uspehu.

Stili vodenja in njihov vpliv na motivacijo zaposlenih

Stil vodenja predstavlja značilen vedenjski vzorec, ki ga vodja zavzame v odnosu do svojih zaposlenih. Ne gre le za posamezna dejanja, temveč za celosten pristop, kako vodja vpliva na delo podrejenih, na kakšen način komunicira in predvsem, v kolikšni meri vključuje sodelavce v sprejemanje odločitev. V strokovni literaturi najdemo podobno definicijo, ki pravi, da je stil vodenja relativno stabilen vzorec ravnanj in vplivanja vodje na ljudi, s katerim ti skupaj dosegajo zastavljene cilje (Kovač, 2004). Po teoriji samodoločenosti pa je notranja motivacija zaposlenih močno povezana z občutkom avtonomije, kompetentnosti in povezanosti z drugimi. Najpomembnejšo vlogo pri ustvarjanju takšnega okolja pa ima prav vodja (Deci idr., 2017). Bistvo stila vodenja je torej v kombinaciji osebnosti vodje ter njegovih vedenjskih navad in stila odločanja. Izbira stila vodenja torej igra izjemno pomembno vlogo saj neposredno vpliva na delovno klimo, stopnjo motivacije zaposlenih in posledično na učinkovitost celotne organizacije.

Pojem stila vodenja

Stil vodenja lahko opredelimo kot celoto vedenj in ravnanj, ki jih vodja dosledno uporablja, da bi vplival na svoje sodelavce. Ta vzorec ne odraža le vodjeve osebnosti, temveč tudi njegovo razumevanje lastne vloge, na primer, ali svojo prioriteto vidi v izvrševanju nalog ali v skrbi za medčloveške odnose. Eden ključnih razlikovalnih elementov med stili je stopnja participacije oziroma vključevanja podrejenih v proces odločanja. Medtem ko nekateri vodje odločitve sprejemajo avtonomno, se drugi o vsakem koraku posvetujejo z ekipo. Vendar pa sodobna teorija poudarja, da idealen stil ne obstaja. Učinkovit vodja ni tisti, ki se slepo drži enega načina delovanja, temveč tisti, ki zna prepoznati potrebe trenutka. Vodenje je namreč dinamičen proces, na katerega vpliva interakcija treh ključnih dejavnikov: značilnosti vodje (njegove vrednote, sposobnosti, čustvena inteligenca), značilnosti podrejenih (njihova znanja, izkušnje, motivacija) ter specifičnost situacije (narava nalog, časovni pritiski, organizacijska kultura) (Možina idr., 2002). Uspešno vodenje je torej umetnost prilagajanja.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili klasične in sodobne stile vodenja, situacijski model ter model PAEI, in analizirali, kako vsak od teh pristopov vpliva na motivacijo in zavzetost zaposlenih.

Klasični stili vodenja

V zgodovinskem razvoju teorije vodenja je Kurt Lewin s sodelavci postavil temelje z opredelitvijo treh klasičnih stilov, ki se razlikujejo predvsem po stopnji vključenosti zaposlenih v odločanje. Čeprav so ti stili danes dobro znani, je njihova uporaba v praksi odvisna od specifičnih okoliščin (Lewin, 1939). Kasneje se jima je kot protiutež vodstvenemu nadzoru pridružil še liberalni stil, znan tudi kot *laissez-faire* (fr. »pustite delati«). Vsak od teh stilov prinaša specifičen način komunikacije in drugače vpliva na motivacijo zaposlenih. Medtem ko avtoritarni stil temelji na enostranskem ukazovanju, demokratični na sodelovanju in liberalni na prepuščanju pobude, praksa kaže, da noben od njih ni univerzalno idealen. V sodobnem poslovnem okolju so togi enostranski pristopi, zlasti izrazito avtoritarni, pogosto neučinkoviti in se jih dojema kot stvar preteklosti. Uspešni vodje zato ne vztrajajo pri enem samem vzorcu vedenja, temveč elemente različnih stilov kombinirajo in prilagajajo glede na zahtevnost nalog in zrelost svojih sodelavcev.

Avtoritarni (avtokratski) stil

Za ta stil je značilna popolna centralizacija moči, kjer vodja odloča samostojno in od podrejenih pričakuje zgolj izvrševanje navodil. Takšen pristop ima svoje mesto v specifičnih situacijah kot na primer v kriznih razmerah ali poklicih, kjer je nujna stroga disciplina (vojska, policija), saj omogoča bliskovito ukrepanje. Vendar pa se v sodobnem poslovnem okolju kažejo predvsem njegove pomanjkljivosti. Dolgoročna uporaba tega stila namreč pogosto vodi v padec notranje motivacije, saj zaposleni delajo le zaradi zunanje prisile (strah ali nagrada) in izgubijo občutek avtonomije. Kot so pokazale že zgodnje raziskave, produktivnost v takih skupinah drastično pade, takoj ko nadzor vodje popusti, kar kaže na nevdržnost tega modela za dolgoročno vodenje kreativnih timov (Možina idr., 2002).

Prednosti: Glavna odlika tega sloga je hitrost. Omogoča bliskovito odločanje in jasno usmerjanje, kar je ključno v kriznih situacijah, ko ni časa za dolgotrajna usklajevanja. Prav tako je lahko učinkovit pri delu z neizkušenimi zaposlenimi, ki za uspešno delo potrebujejo strog okvir in natančna navodila. Kratkoročno ta stil pogosto zagotovi visoko delovno intenzivnost.

Slabosti: Dolgoročno ima avtoritarni pristop negativen vpliv. V skupinah se pogosto razvijeta visoka napetost in prikrita sovražnost, saj zaposleni čutijo pritisk in pomanjkanje zaupanja. Ker je kreativnost zatrta, zaposleni ne vidijo smisla v angažiranju preko minimuma. Že klasične raziskave (Lewin idr., 1939) so pokazale, da se delo pri takem stilu vodenja opravlja le pod nadzorom, ko vodja ni prisoten pa produktivnost drastično pade.

Vpliv na motivacijo: Vodja se zanaša na zunanjo motivacijo (strah pred kaznijo ali želja po nagradi). To dolgoročno uničuje notranjo zavzetost. Zaposleni izgubijo občutek avtonomije, kar vodi v nižjo moralo, odtujenost in zgolj formalno izpolnjevanje nalog brez pravega entuziazma.

Primeren kontekst: Stil je uporaben v specifičnih okoliščinah. Npr. v kriznem managementu, kjer so potrebni hitri rezi, ali v poklicih, kjer je nujna stroga hierarhija in disciplina (npr. vojska, policija, gasilci). V sodobnih organizacijah, ki temeljijo na znanju, pa je ta pristop neustrezen.

Demokratični stil

Kot nasprotje avtoritarnosti demokratični stil vključuje zaposlene v proces odločanja. Čeprav je lahko tak proces časovno potraten in v kriznih trenutkih manj učinkovit zaradi iskanja konsenza, so njegovi dolgoročni učinki na motivacijo izjemno pozitivni. Z vključevanjem v odločanje vodja zadovoljuje višje psihološke potrebe zaposlenih po spoštovanju in samopotrjevanju. Ko zaposleni čutijo, da je njihov glas slišan, se zviša njihova lojalnost in inovativnost, saj se zmanjša strah pred napakami. Ta stil je zato idealen za strokovne time, kjer je kakovost rešitve pomembnejša od hitrosti sprejemanja odločitev.

Prednosti: Ta pristop ima izjemno pozitiven učinek na organizacijsko klimo. Ker zaposleni sodelujejo pri odločanju, lažje razumejo smisel nalog in se močneje identificirajo s cilji organizacije. Občutek soodgovornosti deluje motivacijsko, odprta komunikacija pa gradi zaupanje. Tudi inovativnost je večja, saj se ljudje počutijo varne pri izražanju idej. Skupinsko odločanje pogosto vodi do kakovostnejših rešitev, saj so pretehtane z več zornih kotov.

Slabosti: Glavna pomanjkljivost je časovna potratnost. Vključevanje vseh deležnikov zahteva čas, kar je lahko problematično v situacijah, ki zahtevajo hitro ukrepanje. Prav tako demokratični proces ne zagotavlja vedno soglasja. Če se mnenja preveč razhajajo, lahko pride do dolgotrajnega iskanja kompromisov ali zastoja. Če vodja nima dobrih veščin moderiranja, lahko razpravo ugrabijo glasnejši posamezniki.

Vpliv na motivacijo: Demokratični stil močno spodbuja notranjo motivacijo, saj zadovoljuje višje človeške potrebe po spoštovanju in samopotrjevanju. Zaposleni čutijo, da je njihov glas slišan, kar povečuje njihovo zadovoljstvo pri delu in lojalnost. Participativno okolje zmanjšuje strah pred napakami in spodbuja učenje.

Primeren kontekst: Idealen je za okolja, kjer je znanje razpršeno med člani tima (strokovni timi, projektne skupine) in kjer je kakovost odločitve pomembnejša od hitrosti. Manj primeren je za krizne razmere ali za time, ki niso dovolj kompetentni ali motivirani za sodelovanje.

Laissez-faire (liberalni) stil vodenja

Pri tem stilu se vodja skoraj popolnoma umakne in prepusti organizacijo dela zaposlenim. Učinek tega stila na motivacijo je dvojen in močno odvisen od zrelosti tima. Za vrhunske, samoiniciativne strokovnjake je takšna avtonomija močan motivator, ki spodbuja ustvarjalnost. Po drugi strani pa lahko pri manj samostojnih zaposlenih odsotnost vodenja povzroči občutek zapuščenosti, kaos in nizko produktivnost, kot je opozarjal že Lewin (1939). Brez jasne vizije se lahko motivacija ekipe hitro porazgubi.

Prednosti: V specifičnih okoljih ta stil spodbuja ustvarjalnost in samoiniciativnost. Če vodja vodi ekipo vrhunskih strokovnjakov, jim svoboda omogoča, da razvijejo najboljše rešitve brez birokratskih ovir. Zaposleni cenijo izkazano zaupanje, kar lahko vodi do prebojnih inovacij.

Slabosti: Če ekipa ni dovolj zrela, ta stil vodi v kaos. Brez jasnega vodenja lahko pride do zmede pri vlogah, pomanjkanja prioritet in medosebnih konfliktov. Raziskave kažejo, da je produktivnost v takih skupinah pogosto najnižja, če člani nimajo visoke samodiscipline (Lewin, 1939). Zaposleni, ki potrebujejo usmeritev, se počutijo zapuščene in negotove.

Vpliv na motivacijo: Vpliv je dvojen. Za visoko motivirane strokovnjake je avtonomija najmočnejši motivator. Za povprečnega zaposlenega pa pomanjkanje vodenja, podpore in povratnih informacij deluje demotivirajoče. Brez jasne vizije in občutka, da nekdo krmari ladjo, lahko motivacija hitro pade.

Primeren kontekst: Stil je uporaben predvsem v visoko specializiranih okoljih, kot so raziskovalni inštituti, oglaševalske agencije, IT razvojni oddelki ali akademske institucije, kjer so zaposleni strokovnjaki na svojem področju. Neprimeren je za mlade, neizkušene time ali za delovna mesta, kjer so napake nedopustne (npr. zdravstvo, finance).

Sodobni stili vodenja

Ker v sodobnem okolju klasični modeli niso več zadostovali za razlago kompleksnosti sodobnega poslovnega okolja, so se razvili novejši pristopi. Ti v ospredje postavljajo mehke veščine, čustveno inteligenco in etiko. Sodobne organizacije potrebujejo vodje, ki ne le usmerjajo, ampak tudi navdihujejo. V teoriji in praksi so se zato uveljavili bolj kompleksni stili vodenja, med katerimi izstopajo transformacijsko in transakcijsko vodenje, avtentično vodenje (s poudarkom na verodostojnosti), služeeče vodenje (usmerjeno v dobrobit zaposlenih) in karizmatično vodenje. Ti pristopi pa se med seboj pogosto prepletajo in dopolnjujejo. Uspešen transformacijski vodja je na primer pogosto tudi karizmatičen in avtentičen. Skupna točka sodobnih stilov je premik poudarka na mehke veščine oziroma socialne kompetence vodje, sposobnost oblikovanja vizije, etično ravnanje in visoko čustveno inteligentnost. Etično vodenje pa seveda vpliva tudi na organizacijsko klimo, saj spodbuja zaupanje, pravičnost ter odgovorno vedenje zaposlenih (Al Halbusi idr, 2021). Sodobni modeli vodenja so usmerjeni v to, da zavzetost zaposlenih ne izvira zgolj iz sistema nagrad in kazni, temveč iz zadovoljevanja višjih potreb po samouresničevanju in pripadnosti (Northouse, 2013).

Transformacijski stil vodenja

Transformacijski vodja je tisti, ki svoje zaposlene navdihuje, da presegajo lastne interese v korist ekipe in organizacije ter s tem dosežejo višjo raven uspešnosti. Takšen vodja v ospredje postavlja vizijo, strast, nujnost sprememb in osebni razvoj. Zaposlenim pomaga videti globlji smisel v skupnih ciljih ter jih navdihovati z vizijo prihodnosti. Posledično sproži proces transformacije, tako na nivoju rezultatov, kot tudi na nivoju osebnega razvoja zaposlenih (Bass, 2006). Kot so ugotovili Lopez-Zafra idr. (2022), transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih, energija pri delu pa deluje kot pomemben posredni dejavnik tega odnosa (Lopez-Zafra idr., 2022). Transformacijski vodje s podporo, vizijo in intelektualno stimulacijo zaposlenih pogosto spodbujajo tudi večjo ustvarjalnost in inovativnost v organizacijah (Hashim idr., 2025).

Ključne so štiri dimenzije transformacijskega vodenja:

- Idealiziran vpliv (Idealized Influence): Vodja deluje kot zgled svojim sodelavcem, saj s svojim ravnanjem odraža vrednote, etičnost in doslednost, kar pri zaposlenih krepi zaupanje in spoštovanje.
- Inspirativna motivacija (Inspirational Motivation): Vodja zna svojo vizijo predstaviti na način, ki je razumljiv, pozitiven in navdihujoč, zato zaposlene spodbuja k večji zavzetosti.
- Intelektualna stimulacija (Intellectual Stimulation): Vodja spodbuja razmišljanje izven ustaljenih okvirjev ter zaposlene usmerja k iskanju novih idej in izboljšav.
- Individualizirana obravnava (Individualized Consideration): Vodja se posveča posameznikom, upošteva njihove potrebe in jim pomaga pri osebnem ter strokovnem razvoju.

Prednosti: Transformacijsko vodenje ima zelo pozitiven vpliv tako na motivacijo zaposlenih kot tudi na uspešnost organizacije. Delo dobi večji pomen, saj se poveže z vrednotami. Zaposleni pogosto sprejmejo vodjevo vizijo kot svojo, kar dodatno krepi njihovo notranjo motivacijo. Zaposleni so pogosto pripravljeni vložiti več truda in preseči pričakovanja, saj verjamejo v pomen zastavljenih ciljev. Ker vodja dopušča določeno mero tveganja, se v takem okolju razvijata ustvarjalnost in inovativnost. Hkrati je poudarek tudi na osebnem razvoju, saj vodja prevzema vlogo mentorja in spodbuja posameznike k razvoju njihovih sposobnosti. To prispeva k oblikovanju močne in povezane ekipe, ki temelji na zaupanju. Kot primer iz

slovenskega okolja lahko izpostavimo raziskavo v UKC Maribor (Varžič, 2014), kjer je bilo ugotovljeno, da prevladuje transformacijski stil vodenja, ki pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih. Na splošno velja, da imajo takšni vodje bolj zadovoljne sodelavce in dosegajo boljše rezultate v primerjavi s transakcijskim pristopom.

Slabosti: Kljub številnim prednostim ima ta pristop tudi določene omejitve. Veliko je odvisno od osebnosti vodje, njegove karizme in jasnosti vizije. Če ta ni dovolj realna ali če vodja svojih vrednot ne udejanja v praksi, lahko to pri zaposlenih povzroči razočaranje.

Neustrezen pristop lahko zaposlene tudi preobremeni, saj jih nenehne spremembe in visoka pričakovanja lahko izčrpajo. Dodatna slabost je lahko zanemarjanje vsakodnevnih nalog, saj se takšni vodje pogosto osredotočajo predvsem na širšo sliko, medtem ko operativni vidiki ostanejo v ozadju. Prav tako obstaja tveganje, da se v organizaciji razvije pretirana odvisnost od enega karizmatičnega vodje, kar lahko dolgoročno oslabi stabilnost podjetja.

Vpliv na motivacijo: Transformacijski pristop praviloma močno spodbuja notranjo motivacijo zaposlenih. Ti niso usmerjeni zgolj v plačilo, temveč jih žene želja po pripadnosti in soustvarjanju nečesa pomembnega. Takšna naravnost vodi v večjo predanost delu in vztrajnost tudi v zahtevnejših situacijah. Vodja pri tem pristopu nagovarja predvsem vrednote, čustva in notranje potrebe zaposlenih, kot so dosežki in pripadnost. Raziskave (Bass in Avolio, 1994) kažejo, da tak način vodenja povečuje zadovoljstvo pri delu in motivacijo, kar se posledično odraža tudi v boljši produktivnosti. Z vidika motivacijskih teorij ta pristop spodbuja predvsem višje ravni potreb, kot je samouresničitev. Prav tako se izkaže kot zelo učinkovit pri uvajanju sprememb, saj vodja med zaposlenimi ustvari občutek skupnega cilja in željo po napredku, namesto da bi spremembe uvajal zgolj z avtoriteto.

Primeren kontekst: Takšen način vodenja je posebej učinkovit v obdobjih sprememb, rasti ali strateških preobratov organizacije. Pomembno vlogo ima tudi v negotovih razmerah ali ob močni konkurenci, kjer vodja z optimizmom in jasno vizijo ohranja motivacijo ekipe. Dobro deluje v okoljih, ki temeljijo na znanju in inovacijah, kjer je stalno učenje ključnega pomena. Manj primeren pa je v stabilnih in strogo strukturiranih organizacijah, kjer so procesi natančno določeni in spremembe niso zaželeno.

Transakcijski stil vodenja

Za razliko od transformacijskega pristopa, ki izhaja iz vizije, transakcijsko vodenje temelji na jasnem odnosu izmenjave med vodjo in zaposlenimi. Gre za princip »nekaj za nekaj«, kjer vodja postavi cilje in pričakovanja, zaposleni pa za njihovo doseganje prejmejo določene nagrade, kot so plačilo, pohvale ali bonusi. V primeru neizpolnjevanja zahtev pa sledijo sankcije ali izguba ugodnosti (Burns, 1978). Takšen vodja je predvsem usmerjen v stabilnost in učinkovitost ter delovanje znotraj obstoječih pravil. Njegova naloga je spremljanje rezultatov in posredovanje ob morebitnih odstopanjih, kar ustreza pristopu vodenja z izjemami.

Prednosti: Ta način vodenja omogoča jasno strukturo, red in disciplino. Ker so pravila vnaprej določena, zaposleni natančno vedo, kaj se od njih pričakuje, kar ustvarja občutek predvidljivosti in pravičnosti. Tak pristop je še posebej primeren v večjih organizacijah ali okoljih z rutinskimi nalogami, kjer je pomembna doslednost. Sistem nagrajevanja neposredno spodbuja doseganje rezultatov, vodja pa lahko hitro zazna in odpravi napake. Zaradi svoje preprostosti je ta stil enostaven za uvedbo in prinaša hitre, merljive učinke.

Slabosti: Glavna pomanjkljivost je, da tak pristop ne spodbuja ustvarjalnosti in osebnega razvoja zaposlenih. Ti so pogosto motivirani zgolj z nagradami, zato redko presežejo osnovna pričakovanja. Ker inovativnost ni posebej spodbujena, lahko sčasoma pride do stagnacije. Pretirano poudarjanje zunanjih spodbud lahko vodi tudi do tega, da zaposleni izgubijo notranje zadovoljstvo pri delu. Odnosi med vodjo in sodelavci so pogosto bolj formalni in manj osebni. Če vodja uporablja preveč nadzora ali kazni, se lahko razvije okolje strahu, kjer zaposleni ne tvegajo in se držijo varnih, preverjenih poti.

Vpliv na motivacijo: Transakcijsko vodenje temelji predvsem na zunanji motivaciji, torej na sistemu nagrad in kazni. Tak pristop je učinkovit predvsem pri rutinskih nalogah, vendar ima običajno kratkoročen učinek. Ko nagrada izgine, pogosto upade tudi motivacija (Bass, 1985). Raziskave kažejo, da je ta stil povezan predvsem z doseganjem ciljev, manj pa z notranjim zadovoljstvom ali pripadnostjo organizaciji. Kljub temu pa jasna pravila in pravično nagrajevanje zagotavljajo občutek varnosti, kar predstavlja osnovo za stabilno delovno okolje.

Primeren kontekst: Ta pristop je najbolj učinkovit v stabilnih in strukturiranih okoljih, kjer je rezultate mogoče jasno meriti, kot na primer v prodaji, proizvodnji ali administraciji. Uporaben je tudi v situacijah, kjer so roki kratki in je potrebna visoka disciplina. Še posebej primeren je v panogah, kjer napake niso dopustne. Po drugi strani pa ni najbolj primeren za kreativna in inovativna okolja, kjer bi prevelik nadzor lahko zaviral razvoj novih idej.

Avtentično vodenje

To vodenje se v literaturi in praksi uveljavi kot odgovor na krizo zaupanja v korporativnem svetu. Poudarja iskrenost, pristnost in visoke etične standarde. Avtentični vodja ni nekdo, ki bi si nadel masko vodje, temveč deluje v skladu s svojo osebnostjo. Temelj tega pristopa je globoko samozavedanje. Vodja pozna svoje vrednote, prepričanja, močne točke in slabosti. Vodenje izvaja transparentno (George, 2003). Teoretični okvir avtentičnega vodenja, kot ga opredeljujejo Walumbwa in sodelavci (2008), vključuje štiri komponente:

- *Samozavedanje:* Vodja razume lastna čustva ter se zaveda, kako njegovo vedenje vpliva na druge.
- *Ponotranjena moralna perspektiva:* Odločitve sprejema v skladu s svojimi vrednotami in načeli, ne glede na zunanje pritiske.
- *Uravnoteženo procesiranje:* Pred odločitvijo upošteva različne vidike in informacije, tudi tiste, ki niso nujno v njegovo korist.
- *Relacijska transparentnost:* S sodelavci komunicira odprto in iskreno ter z njimi deli pomembne informacije in občutke.

Prednosti: Avtentični stil vodenja prinaša v organizacijo močna moralna načela. Zaposleni cenijo vodjo, ki stori tisto kar reče. To gradi visoko stopnjo kredibilnosti vodje. Ljudje si upajo izražati mnenja brez strahu pred povračilnimi ukrepi, saj vedo, da vodja ne manipulira. Transparentna komunikacija zmanjšuje negotovost, govorice in stres. To pa je ključno za psihološko varnost zaposlenih. Etika in poštenost avtentičnega vodje se prenašata na organizacijsko kulturo, ki začne spodbujati fair-play, odgovornost in medsebojno spoštovanje. V času negotovosti avtentičen vodja z iskrenostjo, tudi ko novice niso dobre, vpliva občutek varnosti, saj ljudje vedno vedo, pri čem so.

Slabosti: Kljub pozitivnim vidikom se lahko avtentičnost v določenih kontekstih napačno interpretira. Vodja, ki je preveč odprt glede svojih dvomov ali negotovosti, lahko v okoljih, ki pričakujejo avtoritarno vodenje, deluje šibko ali neodločno. Avtentično vodenje zahteva visoko stopnjo čustvene zrelosti. Poleg tega sama poštenost ni dovolj za poslovni uspeh. Vodja mora imeti tudi strateške kompetence. V okoljih z nizko etično kulturo je lahko avtentičen vodja ranljiv in izkoriščen v primerjavi z bolj manipulativnimi kolegi.

Vpliv na motivacijo: Na motivacijo vpliva prek mehanizma zaupanja. Zaposleni ne sledijo iz strahu, temveč ker vodji verjamejo kot osebi. Ker avtentičen vodja priznava prispevek drugih in ne pripisuje zaslug le sebi, se zaposleni počutijo cenjene. Posledično se krepi njihova notranja motivacija. Transparentnost pri deljenju informacij o viziji in stanju podjetja zaposlenim daje občutek smisla in vključenosti v širšo sliko. Avtentični vodje ustvarjajo kulturo učenja, kjer so napake dovoljene, kar spodbuja inovativnost in samoiniciativnost. Ko zaposleni vedo, da vodja ceni resnico in trud bolj kot politično igranje, se poveča njihova samozavest in želja po doseganju ciljev.

Primeren kontekst: Ta stil je idealen za organizacije, ki temeljijo na vrednotah in dolgoročnih odnosih (npr. družinska podjetja, neprofitne organizacije, socialna podjetja). Nepogrešljiv je v obdobjih po krizah ali

škandalih, ko je treba obnoviti porušeno zaupanje deležnikov. Prav tako se avtentično vodenje izkazuje za izjemno učinkovito pri vodenju mlajših generacij (milenijski in generacija Z), ki so alergične na korporativno sprenevedanje in od vodij pričakujejo pristnost. Manj primeren je morda v izrazito hierarhičnih strukturah (npr. vojska v času bojnega delovanja). Alilyyani idr. (2018) poudarjajo, da avtentično vodenje temelji na transparentnosti, etičnosti in samorefleksiji vodje.

Služeče (servant) vodenje

Koncept služečega vodenja, ki ga je utemeljil Greenleaf (1970), predstavlja radikalen odmik od tradicionalnega modela vodja najprej. Pri tem pristopu je primarna vodjeva želja in naloga služiti zaposlenim, jim pomagati rasti in dosegati polni potencial. Organizacijski cilji so doseženi kot posledica tega opolnomočenja. Služeči vodja postavlja potrebe svojih sodelavcev pred svoje lastne. V praksi se tak vodja obnaša kot mentor. Aktivno posluša, izkazuje empatijo, odstranjuje ovire in podpira osebno rast sodelavcev. Namesto uporabe formalne avtoritete vpliva prek zaupanja in prepričevanja. Služeče vodenje torej postavlja v ospredje dobrobit zaposlenih in njihov razvoj, pri čemer vodja deluje predvsem kot podpora sodelavcem pri doseganju njihovih potencialov (Eva idr. 2019).

Prednosti: Služeče vodenje ustvarja izjemno podporno delovno okolje. Zaposleni dobijo orodja, znanje in zaupanje, ki ga potrebujejo za uspeh. Neposredno povečuje organizacijsko zavezanost in občutek pravičnosti, kar vodi v višjo motivacijo in pripravljenost pomagati sodelavcem. Ker vodja vlaga v razvoj ljudi, v organizaciji dolgoročno zrastejo novi, kompetentni vodje. Vzpostavi se kultura medsebojnega spoštovanja, kar zmanjšuje fluktuacijo kadrov. Tudi kreativnost se poveča, saj se ljudje v varnem okolju ne bojijo delati napak. V organizacijah, kjer je skrb za ljudi ključna vrednota, pride ta stil najbolj do izraza.

Slabosti: Ta stil vodenja je lahko premalo usmerjen k neposrednim poslovnim ciljem. Če vodja pretirano ustreže željam zaposlenih, lahko zanemari zahteve organizacije ali izpade neodločen v trenutkih, ko so potrebne težke odločitve. Manj vestni zaposleni lahko izkoristijo dobroto vodje. Ta pristop ni primeren za situacije, ki zahtevajo takojšnje, hitre rezultate (npr. krizno reševanje podjetja). V izrazito tekmovalnih kulturah lahko skromnega služečega vodjo agresivnejši kolegi zasenčijo.

Vpliv na motivacijo: Služeči stil ima močan pozitiven učinek na notranjo motivacijo. Vodja zadovoljuje tri temeljne psihološke potrebe zaposlenih: po pripadnosti (gradnja skupnosti), po kompetentnosti (razvoj veščin) in po avtonomiji (služenje namesto ukazovanja). Zaposleni pogosto čutijo hvaležnost in zvestobo. Študije (Liden, 2008) potrjujejo, da ekipe s služečimi vodji dosegajo višjo zavzetost. Motivacijski učinek se kaže tudi v tem, da zaposleni postajajo bolj samoiniciativni. Vodja jih s svojo podporo motivira, da tudi sami prevzamejo odgovornost.

Primeren kontekst: Ta stil je idealen v panogah, kjer je delo z ljudmi bistvo dejavnosti. Zdravstvo, izobraževanje, socialno varstvo in neprofitne organizacije. Zelo učinkovit je tudi v sodobnih podjetjih, ki želijo privabiti mlade talente. Ti namreč iščejo mentorje in ne šefov. Manj primeren je v strogih hierarhičnih strukturah (npr. vojska v času boja), kjer se pričakuje neposredna dominanca.

Karizmatično vodenje

Karizmatično vodenje izhaja predvsem iz osebne moči vodje, njegovega nastopa, vizije in sposobnosti, da navduši ljudi. Koncept ima korenine v sociologiji, kjer ga je že Weber (1947) opisal kot posebno lastnost posameznika, zaradi katere ga drugi dojemajo kot izjemnega vodjo. V sodobnem okolju tak vodja izstopa predvsem po svojih komunikacijskih sposobnostih. Zna jasno predstaviti privlačno vizijo, pri tem pa uporablja zgodbe in čustveni pristop, ki pritegne ljudi. Značilna je tudi visoka stopnja samozavesti, s katero prepriča sodelavce, da so tudi ambiciozni cilji dosegljivi. Odnos med vodjo in zaposlenimi je pogosto zelo čustven, saj sledilci v njem vidijo nekoga, ki jih lahko vodi skozi negotove situacije in jim daje občutek varnosti (Conger in Kanungo, 1998).

Prednosti: Glavna moč karizmatičnega vodenja je izjemen mobilizacijski učinek. V kriznih situacijah ali obdobjih nizke morale lahko tak vodja s svojim nastopom trenutno dvigne energijo in upanje ekipe.

Njegova vizija daje ljudem smisel, tudi pri monotonih nalogah. Posledica je povečana predanost. Člani ekipe delajo ne le zaradi dolžnosti, ampak ker želijo ugoditi vodji, ki ga občudujejo. Karizma hitro zgradi zaupanje in znižuje stres, saj vodjeva samozavest deluje pomirjujoče. Timska klima je pogosto evforična in polna tovarištva, saj vodja generira močan občutek skupnega poslanstva.

Slabosti: Karizmatično vodenje nosi s seboj velika tveganja, če ni uravnoteženo z etiko. Glavna nevarnost je prevelika odvisnost od posameznika. Če organizacija stoji in pade na karizmi ene osebe, postane ranljiva. Zaposleni lahko zaradi zaslepljenosti opustijo kritično mišljenje. Zgodovina nas uči o temni plati karizme, kjer so vodje svoje sledilce popeljali v katastrofo. Ko začetna evforija mine in če rezultati ne sledijo obljubam, lahko nastopi globoko razočaranje.

Vpliv na motivacijo: Karizmatično vodenje deluje predvsem na čustveno raven motivacije. Sledilci so emocionalno navezani na vodjo. Včasih se pri zaposlenih sproža tudi evforija. Vodja zna delo povezati z višjim smislom (npr. ne prodajamo le izdelkov, ampak spreminjamo svet). Lahko pa rečemo, da je ta motivacija lahko nestabilna. Temelji namreč na čustvih in osebnem odnosu. Zaradi tega se lahko hitro poruši. Za dolgoročno vzdržno motivacijo mora biti karizma vodje podprta z avtentičnostjo in sistemskimi rešitvami, ne le z retoriko.

Primeren kontekst: Karizmatični slog je nenadomestljiv v fazah zagona (start-up), preboja ali krize, ko organizacija potrebuje močno usmeritev in upanje. Ustanovitelji podjetij pogosto potrebujejo karizmo, da prepričajo investitorje in prve zaposlene kljub tveganjem. Prav tako je ta stil vodenja učinkovit pri uvajanju radikalnih sprememb v velikih sistemih ali pri združitvah podjetij. Manj primeren pa je v stabilnih, birokratskih okoljih (npr. računovodstvo, javna uprava), kjer so natančni postopki pomembnejši od vizionarstva.

Situacijsko vodenje

Klasični in sodobni stili vodenja, lahko ustvarijo vtis, da gre za fiksne kategorije osebnosti. Vendar praksa kaže, da najučinkovitejši vodje ne uporabljajo zgolj enega stila, temveč ga prilagajajo okoliščinam. Na tem dognanju temeljijo situacijske teorije vodenja, med katerimi je najbolj uveljavljen model Herseyja in Blancharda (1982), znan tudi kot model življenjskega cikla vodenja. Ključno sporočilo situacijskega pristopa je, da univerzalno najboljši stil vodenja ne obstaja. Učinkovitost je odvisna od usklajenosti med stilom vodje in pripravljenostjo podrejenih. Vodja mora torej oceniti sposobnosti in motivacijo zaposlenih ter temu primerno prilagoditi stopnjo usmerjanja in podpore.

Model ocenjuje pripravljenost podrejenih na podlagi dveh dimenzij: kompetentnosti (znanje, veščine) in psihološke zrelosti (motivacija, samozavest). Razvojne stopnje zaposlenih so naslednje:

- R1 – Nizka sposobnost, visoka zavzetost: To je tipičen navdušen začetnik. Manjka mu znanja in izkušenj, vendar je visoko motiviran in željan učenja.
- R2 – Nekaj sposobnosti, nizka zavzetost: Razočaran učenec. Zaposleni je pridobil nekaj osnovnih izkušenj, a je naletel na težave, kar je znižalo njegovo motivacijo in samozavest.
- R3 – Visoka sposobnost, spremenljiva zavzetost: Sposoben, a previden izvajalec. Zaposleni obvlada naloge, vendar mu včasih zmanjka samozavesti ali pa je njegova motivacija nestabilna.
- R4 – Visoka sposobnost, visoka zavzetost: Samostojen strokovnjak. Ima vse potrebno znanje in visoko notranjo motivacijo ter je sposoben samostojnega dela.

Štirje stili vodenja (S)

S1: Direktiven stil (Telling) – Visoka nalogovna, nizka odnosna usmerjenost. Vodja daje natančna navodila (kaj, kako, kdaj) in tesno nadzira izvedbo. Odločitve sprejema sam.

S2: Inštruktivni/Coaching stil (Selling) – Visoka nalogovna, visoka odnosna usmerjenost. Vodja še vedno usmerja, a hkrati pojasnjuje odločitve in spodbuja dvosmerno komunikacijo.

S3: Podporni stil (Participating) – Nizka nalogovna, visoka odnosna usmerjenost. Vodja se umakne iz dajanja navodil (saj zaposleni delo obvlada) in se osredotoči na poslušanje, spodbujanje in skupno odločanje.

S4: Delegirajoči stil (Delegating) – Nizka nalogovna, nizka odnosna usmerjenost. Vodja preda odgovornost za odločanje in izvedbo zaposlenemu. V proces se vmešava minimalno.

Situacijski model neposredno pojasnjuje dinamiko motivacije v povezavi z vodenjem. Če vodja izbere napačen stil, lahko pride do kontraproduktivnih učinkov. Na primer: uporaba S1 pri visoko usposobljenem strokovnjaku (R4) povzroči odpor in občutek podcenjenosti, kar ubija motivacijo. Po drugi strani uporaba S4 pri neizkušenem začetniku (R1) povzroči tesnobo in občutek zapuščenosti, saj zaposleni ne ve, kako začeti.

Uspešen vodja je torej fleksibilen. Sposoben mora biti prepoznati stanje vsakega posameznika in preklapljati med vlogami inštruktorja, mentorja, partnerja in delegatorja. S tem zagotavlja, da vsak zaposleni dobi točno tisto, kar v določenem trenutku potrebuje za svojo rast in motivacijo.

Adizesov PAEI model vodstvenih stilov

Model, ki ga je iznašel Ichak Adizes (1989), trdi, da mora učinkovito vodenje pokrivati štiri ključne vloge, označene s kratico PAEI. Ker posameznik redko obvlada vse štiri vloge hkrati, Adizes poudarja pomen komplementarnega tima. Vsaka vloga nagovarja drugačen vidik motivacije zaposlenih in je različno pomembna v posameznih fazah življenjskega cikla podjetja.

Štiri vloge vodenja PAEI

(P) Producent (Producer) – Usmerjen v rezultate. Fokus na kratkoročni učinkovitosti, doseganju ciljev in trdem delu. Motivira z osebnim zgledom in pragmatičnostjo. Zaposleni, ki so ciljno usmerjeni, ob njem cvetijo, saj hitro vidijo rezultate svojega dela. Nevarnost je, da tak vodja zanemari odnose, kar lahko dolgoročno demotivira tiste, ki potrebujejo osebno priznanje. Ključen je v zgodnjih fazah podjetja in kriznih situacijah.

(A) Administrator – Usmerjen v red. Fokus na pravilih, procesih, organizaciji in nadzoru. Zagotavlja občutek varnosti, pravičnosti in predvidljivosti. Motivira zaposlene, ki cenijo red in jasna pravila. Pretirana birokracija pa lahko duši inovativnost in frustrira kreativne posameznike. Nujen je v fazi rasti, ko podjetje potrebuje sistematizacijo, da ne nastane kaos.

(E) Podjetnik (Entrepreneur) – Usmerjen v spremembe. Fokus na viziji, inovacijah, tveganju in prihodnosti. Vnaša energijo in navdušenje. Motivira ambiciozne zaposlene, ki si želijo izzivov in rasti. Za tiste, ki potrebujejo stabilnost, pa je lahko stalno spreminjanje smeri stresno. Ključen je v fazah zagona in hitre rasti, saj poganja razvoj.

(I) Integrator – Usmerjen v ljudi. Fokus na odnosih, timski kulturi, harmoniji in konsenzu. Zadovoljuje potrebo po pripadnosti. Zaposleni so motivirani, ker se počutijo slišane in so del skupnosti. Integrator gradi dolgoročno zvestobo in zavzetost. Slabost je lahko prepočasno odločanje zaradi iskanja konsenza. Pomemben je v zrelih fazah podjetja, da ohranja enotnost kulture.

Zaključek: Od teorije k voditelju prihodnosti

Povzamemo lahko, da stil vodenja ni le administrativna izbira, temveč ključni dejavnik, ki neposredno oblikuje motivacijsko klimo v organizaciji. Ugotovitve kažejo, da stili, ki temeljijo na nadzoru in zunanji motivaciji (avtoritarni, strogo transakcijski), dolgoročno zavirajo zavzetost, medtem ko stili, ki gradijo na zaupanju (demokratični, transformacijski, avtentični, služeeči), spodbujajo notranjo motivacijo in ustvarjalnost. Sodobni trendi vodenja se namreč premikajo v smer večje participacije zaposlenih, poudarka na psihološki varnosti ter razvoja odnosnega in etičnega vodenja (Guo, 2022).

Še posebej zanimiv vpogled v to dinamiko ponuja sodobna perspektiva, ki jo v svojih predavanjih izpostavlja Gregor Kosi (2025). Kosi orisuje nujnost premika vodenja od CPU logike k CEO logiki.

Vodja tipa CPU (Central Processing Unit) vodi ekipo kot računalnik: osredotočen je na hitrost, obdelavo podatkov in stalni nadzor. Tak vodja deluje na principu dopamina, hitrih nagrad in kratkoročnih ciljev. Čeprav to lahko prinese kratkotrajno učinkovitost, dolgoročno vodi v izčrpanost ekipe in hlastanje za vedno novimi zunanjimi spodbudami.

Vodja tipa CEO (v pomenu chief executive officer) pa razume, da vodi ljudi. Ne procesorjev. Njegova valuta nista le čas in denar, temveč pozornost in prisotnost. Tak vodja zavestno gradi okolje varnosti in zaupanja, kar v možganih zaposlenih sproža oksitocin – hormon povezovanja. V oksitocinskem okolju so ljudje notranje motivirani, lojalni in odporni na stres, saj čutijo pripadnost skupnosti.

V dobi, ko povprečna človeška pozornost pada, danes je krajša od 9 sekund in ko nas preplavlja tehnologija, postaja sposobnost vodje, da je resnično prisoten in da zna slišati, ne le poslušati, njegova največja konkurenčna prednost. Kot poudarja Kosi, bo umetna inteligenca prevzela vse, kar je linearno in logično. Tisto, česar AI ne more nadomestiti, empatija, ustvarjanje smisla in pristna človeška povezava, pa postaja domena voditeljev prihodnosti. Naše ugotovitve imajo tudi praktično vrednost za organizacije in vodje. Razumevanje različnih stilov vodenja lahko namreč pomaga vodjem pri izbiri pristopa, ki najbolje ustreza značilnostim njihovih zaposlenih in kontekstu organizacije. Posebej pomembno je zavedanje, da dolgoročna motivacija zaposlenih temelji predvsem na zaupanju, participaciji in podpori osebnemu razvoju. Omejitev prispevka predstavlja dejstvo, da temelji predvsem na pregledu literature, zato bi bilo v prihodnje smiselno izvesti tudi empirične raziskave, ki bi preverile vpliv posameznih stilov vodenja na motivacijo zaposlenih v konkretnih organizacijskih okoljih. Nadaljnje raziskave bi lahko podrobneje preučile tudi vlogo psihološke varnosti, čustvene inteligence vodij ter vpliv digitalnega okolja in umetne inteligence na sodobne prakse vodenja.

Viri in literatura

Adizes, I. (1989). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Al Halbusi, H., Williams, K., Ramayah, T. in Aldieri, L. (2021). How upper and middle managers' ethical leadership activates employee taking charge. *Frontiers in Psychology*, 12.

Alilyyani, B., Wong, C. A. in Cummings, G. G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34–64.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. in Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. izd.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A. in Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. in Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- de Lisser, R., Williams, S., Brown, P., Johnson, T. in Clarke, M. (2024). Psychological safety is associated with better work environments and reduced burnout. *Journal of Primary Care & Community Health*.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. in Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- French, J. R. P. in Raven, B. (1959). The bases of social power. V D. Cartwright (ur.), *Studies in social power* (str. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Huang, L., Sindakis, S., Aggarwal, S in Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060412.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*. Washington, DC: Gallup.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Guo, K. (2022). The relationship between ethical leadership and employee job satisfaction: The mediating role of media richness and perceived organizational transparency. *Frontiers in Psychology*, 13, 885515.
- Hashim, N., Hussin, H., Abas, N., Ibrahim, S. in Rosalin, S. (2025). Transformational leadership and employee innovation: A literature on motivation and creativity. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(9).
- Hersey, P. in Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jing, H. (2023). Research on the relationship between leadership and innovation. *Proceedings of Business and Economic Studies*, 6(4), 44–49.
- Kosi, G. (2025). Voditelji prihodnosti: CEO ali CPU? Predavanje in pogovor v okviru AIDEA podkasta, epizoda 195.
- Kovač, J. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. in Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M. in Cortés – Denia, D. (2022). Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*, 12, 17127
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M. idr. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6. izd.). Sage.
- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

PSYCHOLOGICAL SAFETY, PERSONALITY CHARACTERISTICS, AND BLUE-COLLAR EXPATRIATE ADAPTATION: THE MEDIATING ROLE OF WELL-BEING AND THE MODERATING ROLE OF HAPPINESS

Kakul Agha¹, Anees Janeer Ali², Maha Mostafa Solaiman Zadeh Jaski³

¹Horizon University College, United Arab Emirates

²University Sains Malaysia, Malaysia

³ Horizon University College, United Arab Emirates, Study Program HRM (1st Cycle Student)

This research aims to understand and analyse the significance of blue-collar expatriate adaptation and its relationship to psychological safety and personality characteristics. There is an increasing level of globalization of labour markets, which has intensified the movement of blue-collar expatriates across the globe. For this research, there is a focus on the hospitality sector across hotels in Sharjah, an emirate of the United Arab Emirates (UAE). Despite the economic significance, empirical research examining psychological mechanisms influencing the adaptation among blue-collar expatriates remains limited. This paper critically analyses the central problem of concern on how workplace psychological safety and personality traits influence expatriate adaptation outcomes, and whether psychological well-being mediates the relationship, while happiness moderates it. This research draws on organizational behaviour and positive psychology literature to propose a working model that includes psychological safety and personality characteristics along with well-being, which subsequently promotes cultural and occupational adaptation. Further, happiness as a moderator strengthens the positive relationship between well-being and blue-collar expatriate adaptation. The results support a moderated mediation framework in which well-being serves as a psychological mechanism translating environmental and dispositional resources into successful adjustment outcomes. This paper evaluates the theoretical foundation of the study.

Keywords: blue-collar expatriates, expatriate adaptation, happiness, psychological safety, well-being.

Introduction

Workforce demographics across industries have changed as a result of global labor mobility, especially in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries' hospitality sector. A significant percentage of this workforce is made up of blue-collar expatriates who work in operational capacities, including maintenance, food service, and housekeeping. While managerial or professional workers have historically been the focus of research on expatriate management (Black et al., 1991; Takeuchi, 2010), blue-collar expatriates encounter unique difficulties such as hierarchical work structures, limited autonomy, cultural distance, and socioeconomic vulnerabilities (Agha, 2025). With well-being acting as a mediator and happiness acting as a moderator, this study fills a crucial gap by examining the impact of psychological safety and personality traits on blue-collar expatriate adaptation. The degree to which expatriates successfully adapt to new cultural and professional contexts is referred to as "adaptation" (Black et al. 1991). The incorporation of moderation and mediation mechanisms in this study provides a sophisticated knowledge of the psychological processes influencing blue-collar expatriate outcomes. As a result, this study assesses the ideas within more general theoretical frameworks, such as the Big Five personality model (McCrae & Costa, 1997), psychological safety theory (Edmondson, 1999), psychological well-being theory (Ryff, 1989, 1995), and broaden-and-build theory of positive emotions (Fredrickson, 2001).

Literature Review

A literature review is essential to research because it offers a thorough grasp of the body of knowledge already available on a particular subject. It assists researchers in determining the theoretical underpinnings, research gaps, and methodological strategies employed in earlier investigations. Creswell and Creswell (2017) label the importance of the literature review through their research work and guide researchers in carrying out a critical analysis of previously generated literature. Simultaneously, Booth et al. (2021) inform about the value and importance of literature review as it also helps formulate research objectives and conceptual frameworks without repeating previous work. As a result, it is crucial for determining a research study's scholarly contribution, direction, and relevance (Hart, 2018). In this research paper extensive literature review was carried out in order to support the conceptual model.

Psychological Safety and Expatriate Adaptation

Psychologically safe environments lower stress and increase engagement, according to an empirical study (Frazier et al., 2017). The latter refers to the common conviction that one can speak out, make mistakes, and voice concerns without fear of punishment or embarrassment, which becomes clear when we comprehend psychological safety (Edmondson, 1999). Psychological safety fosters interpersonal trust and collaborative learning in culturally diverse settings such as the United Arab Emirates (Newman et al., 2017). Psychological safety may allay anxieties related to language hurdles and strange customs for foreigners, particularly blue-collar workers working in inflexible hierarchies. Expatriates are more inclined to ask for feedback and integrate socially when they perceive inclusive environments and supportive supervisory relationships. However, psychological safety has rarely been explicitly included in the literature on expatriate adaptation, which is a useful addition to the main study.

Personality Characteristics and Expatriate Adjustment

A reliable dispositional model that explains variance in adjustment outcomes is offered by the Big Five framework (McCrae & Costa, 1997). Success as an expat is strongly predicted by personality qualities. Extraversion promotes social integration, emotional stability lessens stress reactivity, and openness to new experiences increases cultural curiosity and adaptability (Bhatti et al., 2013; Huang et al., 2005). However, contextual limitations may limit the manifestation of certain traits in blue-collar expats. Therefore, although personality plays a role in adaptation, its consequences can depend on support from the environment. The literature review shows that while there are many studies on white-collar workers, there aren't many that examine the personality traits and adjustments of blue-collar expatriate workers.

Psychological Well-Being as a Mediator

Autonomy, environmental mastery, life purpose, meaningful relationships, personal development, and self-acceptance are all components of psychological well-being (Ryff, 1989, 1995). In the context of expatriates, emotional stability and meaningful interaction with the host environment are both indicators of well-being. According to mediation logic, personality qualities and psychological safety improve well-being, which in turn makes adaptation easier. Previous studies show that resilience, cross-cultural adaptation, and work satisfaction are all predicted by well-being (Ward et al., 2001). The conservation of resources theory (Hobfoll, 1989), which holds that psychological resources act as a stress buffer, is consistent with the study's mediation model.

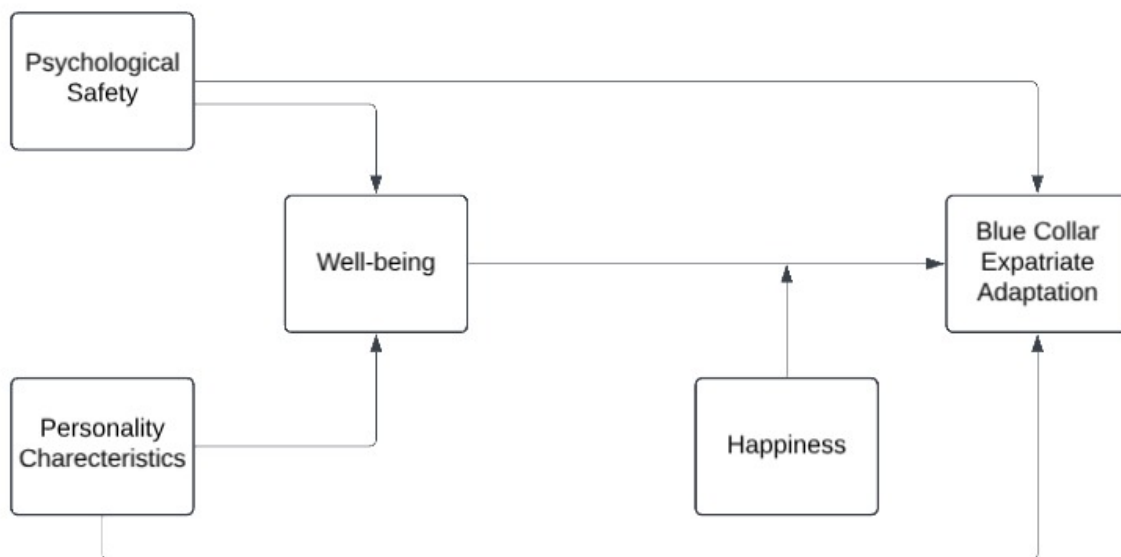
Happiness as a Moderator

Happiness, conceptualized as a positive affective state, differs from broader well-being constructs. According to the broaden-and-build theory (Fredrickson, 2001), positive emotions expand cognitive flexibility and coping strategies. As a moderator, happiness strengthens the well-being adaptation relationship. Expatriates experiencing higher happiness levels may convert well-being into adaptive behaviors more effectively. This moderated mediation framework represents an innovative theoretical integration, which is the main contribution of this study.

Conceptual Framework

Based on the in-depth literature review, dependent and independent variables were identified and connected. Further, the gaps of literature were analysed to add mediating and moderating variables to create the conceptual model. As given in the conceptual model, the dependent variable is blue-collar expatriate adaptation, and the independent variables include psychological safety and personality characteristics. Well-being acts as the mediator for this study, while happiness is the moderator, as shown in Figure 1.

Figure 1
Conceptual Model



- Psychological Safety → Well-Being
- Personality Characteristics → Well-Being
- Well-Being → Blue-Collar Expatriate Adaptation
- Happiness moderates Well-Being → Blue-Collar Expatriate Adaptation

As seen in the theoretical model, psychological safety and personality serve as independent variables that feed into well-being (the mediator). Well-being directly predicts blue-collar expatriate adaptation, which is the dependant variable. The moderator, happiness, interacts with well-being to amplify its impact on adaptation. The conceptual model illustrates the relationships among Psychological Safety, Personality Characteristics, Well-being, Happiness, and Blue-Collar Expatriate Adaptation. It presents a moderated

mediation framework explaining how workplace and individual factors jointly influence expatriate adjustment.

Psychological safety is presented in the model as a significant organizational factor influencing employees' experiences in the workplace. It refers to an individual's perception that they can express ideas, raise concerns, ask questions, or acknowledge mistakes without fear of negative consequences or humiliation (Edmondson, 1999). In expatriate work environments, particularly among blue-collar employees, psychological safety becomes especially important because these workers often encounter challenges such as job insecurity, language barriers, and cultural differences (Newman et al., 2017). Within the conceptual framework, psychological safety is shown to have a direct relationship with employee well-being and is also linked to the successful adaptation of blue-collar expatriates. This suggests that when expatriate workers perceive a supportive and safe organizational climate, they are more likely to experience higher levels of psychological well-being and adjust more effectively to the new work environment and host-country conditions (Kahn, 1990).

Similarly, personality characteristics such as extraversion, conscientiousness, emotional stability, and openness to experience are identified as key individual factors influencing expatriate adjustment. Personality traits shape how individuals perceive workplace stressors, manage challenges, and interact socially within unfamiliar cultural contexts (McCrae & Costa, 2003). The model indicates that these personality characteristics positively influence employee well-being and also contribute directly to the adaptation process of blue-collar expatriates. For instance, individuals who demonstrate higher levels of emotional stability and openness are generally better equipped to cope with uncertainty, cultural differences, and new professional environments, thereby facilitating smoother psychological and social adjustment (Caligiuri, 2000).

In the model, well-being plays a key role as a mediator. This implies that personality traits and psychological safety affect adaptation both directly and indirectly through well-being. Expatriates report higher levels of psychological and emotional well-being when they work in supportive environments and have adaptable personality qualities. Higher well-being thereby improves their capacity to adapt professionally, socially, and culturally to the host nation. Therefore, psychological safety and personality attributes that facilitate successful adaptation are explained by well-being.

Additionally, the model presents happiness as a mediator in the connection between expatriate adaptation and well-being. A moderating variable influences a relationship's direction or intensity. According to this theory, pleasure amplifies the beneficial effects of wellbeing on adaptability. This implies that expatriates with higher levels of overall pleasure are more likely to transform that well-being into good adaptation outcomes, even if they have modest levels of well-being. On the other hand, well-being may have less of an impact on adaptability if happiness levels are low.

Finally, blue-collar expatriate adaptation is the dependent variable. Adaptation refers to the expatriate's ability to adjust to new work roles, cultural norms, and social environments. It includes work adjustment, social integration, and general living comfort in the host country.

Lastly, the dependent variable is the adaptation of blue-collar expatriates. The ability of an expatriate to adapt to new professional duties, cultural norms, and social surroundings is referred to as adaptation. It covers social integration, work adjustment, and overall comfort in the host nation. Overall, the model offers a thorough explanation: individual differences (personality traits) and organizational climate (psychological safety) both directly and indirectly affect expatriate adaptation through well-being, and happiness amplifies the beneficial effect of well-being on adaptation. In order to ensure successful expatriate transition, this integrated approach emphasizes the significance of both structural organizational assistance and individual psychological resources, especially for blue-collar workers who may be more vulnerable in foreign work environments.

Research Methodology Overview

The study plans to deploy quantitative survey methods among blue-collar expatriates in hospitality settings. Established scales will be utilised to measure Psychological Safety (Edmondson, 1999), Personality Traits (Big Five Inventory), Psychological Well-Being (Ryff, 1989), Happiness (Subjective Happiness Scale; Lyubomirsky & Lepper, 1999), and Expatriate Adaptation (Black et al., 1991). Structural equation modeling (SEM) will be utilised to test mediation and moderation. The strengths of this study include the use of validated instruments and a focus on the underrepresented population, while the limitations are that the study is culturally specific to one regional context.

Findings and Interpretation

The literature revealed that psychological safety significantly predicts adaptation among blue-collar workers. The personality traits of blue-collar workers positively relate to expatriate adaptation and well-being significantly mediates both relationships. Lastly, happiness strengthens the well-being–expatriate adaptation link. These results intend to confirm the theoretical model and highlight psychological mechanisms in blue-collar expatriate success.

Theoretical Contributions

This study extends psychological safety research to blue-collar expatriates. After studying the blue-collar workers, new perspectives can be developed. The study integrates personality and positive psychology perspectives, which have a dearth of literature in relation to blue-collar workers. The study introduces a moderated mediation framework in expatriate research, which has not been seen in previous research pertaining to blue-collar workers located in the Middle East region. The main theoretical contribution is worth mentioning as it is quite a significant contribution. Most researchers focus on white-collar and managerial staff, while this study shifts focus beyond managerial expatriates to blue-collar workers.

Practical Implications

Some major practical implications will include suggestions for hospitality sector organizations. The advice would rotate around fostering inclusive climates, providing well-being interventions for blue-collar expatriate workers, considering personality characteristics during recruitment, and encouraging positive workplace culture, that enhance happiness among blue-collar expatriate workers. Such proposed initiatives can enhance the adaptation and retention of blue-collar expatriates as per the literature review.

Limitations and Future Research

In this study, there are a few limitations. Firstly, this is a one-time data collection, and therefore future studies are advised to use longitudinal designs and include multi-source data. The suggestion to examine cultural moderators in the future will help expand this research. A comparison study between managerial and blue-collar expatriates would be progressive research.

Conclusion

This research contributes to the growing body of literature on expatriate management by examining the role of psychological safety and personality traits in shaping the adaptation of blue-collar expatriates, with well-being acting as a mediating factor and happiness functioning as a moderating influence. The findings from the literature review confirm that when expatriate employees perceive a psychologically safe work environment, where they feel comfortable expressing their ideas, asking questions, and acknowledging mistakes without fear of negative consequences, their overall well-being improves. In turn, enhanced well-being supports more effective adjustment to the cultural, social, and professional demands of working in a foreign environment. Psychological safety has been widely recognized as an important factor in promoting learning, engagement, and well-being in organizations (Edmondson, 1999). For blue-collar expatriates, who frequently encounter challenges such as language barriers, cultural differences, and demanding working conditions, the presence of psychological safety becomes particularly important for ensuring both emotional stability and workplace effectiveness.

In addition to psychological safety, the study highlights the importance of personality traits in the blue-collar expatriate adaptation process. Traits such as emotional stability, openness to experience, conscientiousness, and extraversion influence how individuals cope with stress, interact with colleagues, and adapt to unfamiliar environments. Personality characteristics play a key role in shaping employees' behavioral responses and coping strategies in challenging situations (Barrick & Mount, 1991). Individuals who display greater emotional stability and openness are often more capable of adjusting to cultural differences and building supportive workplace relationships. In the context of expatriation, these personality traits contribute indirectly to successful adaptation by enhancing psychological well-being and resilience.

Another significant contribution of this research is the identification of happiness as a moderating factor that strengthens the relationship between well-being and expatriate adaptation. The findings indicate that higher levels of happiness amplify the positive impact of well-being on adaptation outcomes. Happiness or positive affect encourages optimism, resilience, and constructive social interaction, which are essential for adjusting to new work environments. Research in positive psychology suggests that happier individuals tend to experience greater life satisfaction and improved workplace outcomes (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). Therefore, blue-collar expatriates who maintain a positive emotional outlook are more likely to transform psychological well-being into effective workplace and cultural adaptation.

The moderated mediation model proposed in this study advances theoretical understanding in expatriate management and organizational behavior. By integrating psychological safety, personality characteristics, well-being, and happiness within a single framework, the model offers a more comprehensive perspective on the complex factors influencing expatriate adaptation. This contribution is particularly important because much of the previous expatriate literature has focused on managerial or professional expatriates, while blue-collar expatriates have received comparatively limited academic attention (Takeuchi, 2010). The model therefore provides a meaningful extension of existing research by highlighting the psychological and personal resources that support adjustment among this important workforce segment.

From a practical standpoint, the findings of the literature provide valuable implications for global hospitality organizations and other multinational employers that rely on expatriate labor. Organizations can improve blue-collar expatriate adjustment by fostering supportive work environments that promote psychological safety and open communication. Additionally, human resource practices that emphasize employee well-being, emotional support, and positive workplace culture can further strengthen adaptation outcomes. Considering personality traits during recruitment and selection processes may also help organizations identify individuals who are better prepared to manage the challenges associated with international assignments.

Overall, this research demonstrates that successful expatriate adaptation results from the interaction of organizational support systems and individual psychological characteristics. The conceptual model developed in this study is robust and offers a valuable framework for future research. Scholars can build upon this model by exploring additional variables such as cultural intelligence, leadership support, and organizational climate that may further influence expatriate adjustment. For practitioners, the model provides guidance for designing HR strategies that enhance the well-being, happiness, and effectiveness of blue-collar expatriates in global work environments. Once data collection and analysis is completed, the model can be used by other researchers to broaden the horizon of this research area on blue-collar expatriate workers.

References

- Agha, K. (2025). The Story of Blue-Collar Workers: Focus on the Middle East, in *Challenges and Opportunities of International Expatriate Blue-Collar Workers*. IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3373-3668-8.ch007
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., & Ismail, A. R. (2013). Expatriate adjustment and job performance. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(4), 543–557.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
- Booth, A., Martyn-St James, M., Clowes, M., & Sutton, A. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review*, (2nd ed.), p. 1-100, Sage Publications.
- Caligiuri, P. M. (2000). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67–88.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Frazier, M. L., et al. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 1–27.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the research imagination*. Sage Publications.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Huang, T. J., et al. (2005). Personality traits and expatriate adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165–182.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness. *Social Indicators Research*, 46(2), 137–155.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford press.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99–104.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99–104.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research. *Journal of Management*, 36(4), 1040–1064.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management*, 36(4), 1040–1064.
- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. Routledge.

ČLOVEŠKI KAPITAL IN USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI PODJETJA V DOBI DIGITALIZACIJE

Lidija Weis¹, Fadil Mušinović^{1,2}

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

²Ministrstvo za notranje zadeve, Slovenija

V sodobnem poslovnem okolju, za katerega so značilni hitra digitalizacija, tehnološke spremembe in naraščajoča globalna konkurenca, se mehanizmi ustvarjanja dodane vrednosti podjetij bistveno spreminjajo. Tradicionalni proizvodni dejavniki postopoma izgubljajo svojo prevladujočo vlogo, v ospredje pa stopa človeški kapital kot ključni nosilec znanja, kompetenc in sposobnosti prilagajanja. Namen prispevka je strokovna razprava o vlogi človeškega kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti podjetja v digitalnem okolju z vidika ekonomike poslovanja. Prispevek temelji na teoretičnih izhodiščih ekonomike podjetja, teorije človeškega kapitala in sodobnih ekonomskih razprav ter analizira povezavo med človeškim kapitalom, digitalizacijo, produktivnostjo in konkurenčnostjo podjetja. Poseben poudarek je namenjen razumevanju človeškega kapitala ne zgolj kot stroška poslovanja, temveč kot strateške naložbe, ki omogoča učinkovito izrabo digitalnih tehnologij. Razprava pokaže, da digitalizacija sama po sebi ne zagotavlja višje dodane vrednosti, temveč so za njeno ustvarjanje ključni ustrezno razviti človeški viri, organizacija dela in sposobnost učenja ter inoviranja zaposlenih.

Ključne besede: človeški kapital; dodana vrednost; digitalizacija; produktivnost; ekonomika poslovanja

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN CREATING VALUE ADDED IN A DIGITAL ENVIRONMENT

In today's business environment, characterized by rapid digitalization, technological change, and increasing global competition, the mechanisms of value creation within firms are undergoing significant transformation. Traditional production factors are gradually losing their dominant role, while human capital is increasingly recognized as a key source of knowledge, competencies, and adaptability. The purpose of this paper is to provide a professional discussion on the role of human capital in creating value added in a digital environment from the perspective of business economics. The paper is grounded in the theoretical foundations of business economics, human capital theory, and contemporary economic debates, and examines the relationship between human capital, digitalization, productivity, and firm competitiveness. Particular emphasis is placed on understanding human capital not merely as a cost of doing business, but as a strategic investment that enables the effective utilization of digital technologies. The discussion demonstrates that digitalization alone does not guarantee higher value added; rather, value creation depends on well-developed human resources, appropriate work organization, and employees' capacity for learning and innovation.

Keywords: human capital; value added; digitalization; productivity; business economics

Uvod

V sodobnem poslovnem okolju podjetja delujejo v razmerah hitrih tehnoloških sprememb, globalne konkurence in vse večje digitalizacije poslovnih procesov. Digitalne tehnologije pomembno spreminjajo načine ustvarjanja vrednosti, organizacijo dela in konkurenčne prednosti podjetij. V takšnih razmerah tradicionalni proizvodni dejavniki, kot sta fizični kapital in obseg proizvodnje, vse pogosteje izgubljajo svojo

prevladujočo vlogo, v ospredje pa stopa človeški kapital kot ključen nosilec znanja, inovacij in prilagodljivosti.

Ekonomika poslovanja poudarja, da je ustvarjanje dodane vrednosti temeljni cilj podjetja, saj odraža njegovo sposobnost učinkovite rabe razpoložljivih virov in ustvarjanja presežka nad vloženimi sredstvi. V digitalnem okolju dodana vrednost vse manj nastaja zgolj z optimizacijo stroškov in povečevanjem obsega poslovanja, temveč predvsem z učinkovito uporabo znanja, kompetenc in digitalnih veščin zaposlenih. Samuelson in Nordhaus (2010) opozarjata, da dolgoročna gospodarska rast in produktivnost temeljita na izboljševanju kakovosti dela, kar v sodobnem gospodarstvu pridobiva še večji pomen.

Digitalizacija sama po sebi ne zagotavlja višje produktivnosti ali poslovne uspešnosti. Številne raziskave opozarjajo, da se pozitivni učinki digitalne preobrazbe uresničujejo predvsem v podjetjih, ki tehnologijo povezujejo z razvojem človeškega kapitala in prilagoditvijo organizacijskih procesov. Znanje, sposobnost učenja in prilagajanja zaposlenih tako postajajo ključni dejavniki pri pretvarjanju digitalnih tehnologij v dodano vrednost podjetja.

Namen tega prispevka je strokovna razprava o vlogi človeškega kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti podjetja v digitalnem okolju z vidika ekonomike poslovanja. Prispevek temelji na teoretičnih izhodiščih ekonomike podjetja, teorije človeškega kapitala in sodobnih ekonomskih razprav ter analizira povezavo med človeškim kapitalom, digitalizacijo, produktivnostjo in konkurenčnostjo podjetja.

Človeški kapital v okviru ekonomike poslovanja

Pojem človeškega kapitala je v ekonomiji prvi sistematično razvil Becker (1993), ki ga opredeljuje kot skupek znanja, veščin in sposobnosti posameznikov, ki povečujejo njihovo produktivnost. V ekonomiki poslovanja človeški kapital predstavlja posebno kategorijo proizvodnega dejavnika, saj je neločljivo povezan z zaposlenimi in njihovim delovanjem v organizaciji.

Lipovec (2020) poudarja, da ekonomika podjetja proizvodne dejavnike obravnava z vidika njihove učinkovitosti pri ustvarjanju poslovnih učinkov. V tem kontekstu človeški kapital ni zgolj vhod v proizvodni proces, temveč aktivni nosilec ustvarjanja vrednosti. Razlika med delovno silo in človeškim kapitalom je prav v kakovosti dela – človeški kapital vključuje sposobnost reševanja problemov, inoviranja in prilagajanja spremembam.

V sodobnem podjetju človeški kapital postaja ključen vir konkurenčne prednosti, saj ga je težko posnemati in nadomestiti. OECD (2022) poudarja, da so vlaganja v človeški kapital eden najpomembnejših dejavnikov dolgoročne produktivnosti in gospodarske rasti, tako na ravni podjetij kot na ravni gospodarstva.

Dodana vrednost kot kazalnik poslovne uspešnosti

Dodana vrednost predstavlja enega temeljnih kazalnikov poslovne uspešnosti podjetja, saj odraža njegovo sposobnost ustvarjanja nove vrednosti z uporabo razpoložljivih proizvodnih dejavnikov. V ekonomiki poslovanja je dodana vrednost opredeljena kot razlika med vrednostjo ustvarjenih proizvodov oziroma storitev in vrednostjo porabljenih vmesnih proizvodov. Ta kazalnik omogoča vpogled v dejanski prispevek podjetja k ustvarjanju gospodarske vrednosti ter presega zgolj računovodsko presojo dobička.

Za razliko od dobička, ki je lahko izrazito odvisen od finančnih odločitev, davčne politike in računovodskih postopkov, dodana vrednost bolj neposredno odraža učinkovitost osnovne poslovne dejavnosti podjetja. Lipovec (2020) poudarja, da dodana vrednost predstavlja bistveni izraz gospodarnosti poslovanja, saj kaže, kolikšen del nove vrednosti je podjetje ustvarilo s svojo dejavnostjo in organizacijo dela. Prav zato se

dodana vrednost pogosto uporablja kot temeljni kazalnik za primerjavo uspešnosti med podjetji, panogami in gospodarstvi.

Pomembna prednost kazalnika dodane vrednosti je njegova neposredna povezava s proizvodnimi dejavniki, zlasti z delom. Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega omogoča presojo produktivnosti dela in učinkovitosti rabe človeškega kapitala. Podjetja z višjo dodano vrednostjo na zaposlenega praviloma izkazujejo višjo raven znanja, boljšo organizacijo dela in večjo sposobnost ustvarjanja inovacij. OECD (2022) opozarja, da so razlike v dodani vrednosti med podjetji v veliki meri posledica razlik v kakovosti človeškega kapitala in stopnji tehnološke razvitosti.

V digitalnem okolju se pomen dodane vrednosti kot kazalnika poslovne uspešnosti še dodatno krepi. Digitalne tehnologije omogočajo avtomatizacijo rutinskih procesov, izboljšano analizo podatkov in nove poslovne modele, vendar se njihovi učinki na dodano vrednost uresničujejo predvsem v povezavi z znanjem in kompetencami zaposlenih. OECD (2019) poudarja, da digitalizacija sama po sebi ne vodi nujno v višjo dodano vrednost, temveč so ključni dejavniki uspeha organizacijske prilagoditve in sposobnost zaposlenih, da tehnologijo učinkovito vključijo v poslovne procese.

Dodana vrednost ima tudi pomembno vlogo pri razdelitvi ustvarjene vrednosti med deležnike podjetja. Iz dodane vrednosti se financirajo plače zaposlenih, davki, obresti in dobiček, kar pomeni, da raven dodane vrednosti neposredno vpliva na ekonomski položaj zaposlenih in finančno stabilnost podjetja. Mednarodna organizacija dela (ILO, 2021) opozarja, da podjetja z višjo dodano vrednostjo lažje zagotavljajo kakovostna delovna mesta in dolgoročno stabilnejše zaposlitvene pogoje.

Z vidika dolgoročne poslovne uspešnosti dodana vrednost predstavlja tudi povezovalni člen med produktivnostjo, konkurenčnostjo in rastjo podjetja. Podjetja, ki sistematično povečujejo dodano vrednost, lažje ohranjajo konkurenčni položaj na trgu, saj niso odvisna zgolj od cenovne konkurenčnosti, temveč lahko konkurirajo z višjo kakovostjo, inovativnostjo in prilagodljivostjo. Porter (1990) poudarja, da prav sposobnost ustvarjanja večje vrednosti za kupce predstavlja temelj trajne konkurenčne prednosti podjetja.

Razprava o dodani vrednosti kot kazalniku poslovne uspešnosti tako potrjuje, da gre za osrednji ekonomski kazalnik, ki omogoča celostno presojo uspešnosti podjetja. Njena analiza omogoča boljše razumevanje vloge človeškega kapitala in digitalizacije pri ustvarjanju poslovnih rezultatov ter predstavlja ključno izhodišče za nadaljnjo razpravo o strateškem upravljanju človeškega kapitala v sodobnem poslovnem okolju.

Vloga človeškega kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti

Človeški kapital predstavlja ključen proizvodni dejavnik sodobnih podjetij in ima osrednjo vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti. V ekonomiki poslovanja človeški kapital ne pomeni zgolj števila zaposlenih, temveč vključuje znanje, veščine, izkušnje, ustvarjalnost in sposobnost učenja posameznikov, ki sodelujejo v poslovnih procesih. Becker (1993) opredeljuje človeški kapital kot naložbo v posameznike, ki povečuje njihovo produktivnost in s tem prispeva k večjim ekonomskim učinkom.

Vloga človeškega kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti se najprej kaže skozi povečanje produktivnosti dela. Zaposleni z višjo stopnjo znanja in usposobljenosti lahko z enakimi ali manjšimi vložki ustvarijo večjo količino ali višjo kakovost proizvodov in storitev. Samuelson in Nordhaus (2010) poudarjata, da je prav izboljševanje kakovosti dela eden ključnih dejavnikov dolgoročne rasti produktivnosti. Višja produktivnost omogoča podjetju, da ustvarja večjo dodano vrednost, ne da bi bilo nujno povečati obseg porabe drugih proizvodnih dejavnikov.

Pomemben mehanizem, prek katerega človeški kapital vpliva na dodano vrednost, je sposobnost inoviranja. Zaposleni s poglobljenim znanjem in raznolikimi kompetencami prispevajo k razvoju novih proizvodov, storitev in poslovnih modelov. Porter (1990) poudarja, da konkurenčna prednost podjetij

izhaja iz njihove sposobnosti ustvarjanja večje vrednosti za kupce, kar je pogosto rezultat inovacijskih procesov. Človeški kapital tako omogoča podjetjem, da presegajo zgolj cenovno konkurenco in ustvarjajo višjo dodano vrednost.

V sodobnem digitalnem okolju se pomen človeškega kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti še dodatno krepi. Digitalne tehnologije, kot so avtomatizacija, umetna inteligenca in podatkovna analitika, same po sebi ne ustvarjajo vrednosti, temveč delujejo kot orodja, ki povečujejo učinkovitost in zmožnosti zaposlenih. OECD (2019) poudarja, da so pozitivni učinki digitalizacije na produktivnost in dodano vrednost v veliki meri odvisni od digitalnih veščin zaposlenih ter njihove sposobnosti prilagajanja novim tehnologijam.

Človeški kapital vpliva na dodano vrednost tudi prek organizacije dela in notranjih procesov v podjetju. Podjetja, ki spodbujajo sodelovanje, prenos znanja in vseživljenjsko učenje, ustvarjajo okolje, v katerem se znanje učinkoviteje pretvarja v ekonomske učinke. Lipovec (2020) poudarja, da je gospodarnost poslovanja tesno povezana z organizacijo dela, ki omogoča optimalno uporabo človeškega kapitala. Slaba organizacija lahko zmanjša učinke tudi zelo kakovostnega znanja, medtem ko ustrezna organizacija povečuje ustvarjeno dodano vrednost.

Pomembno je tudi vprašanje razdelitve dodane vrednosti, pri katerem ima človeški kapital dvojno vlogo. Na eni strani zaposleni prispevajo k njenemu ustvarjanju, na drugi strani pa iz dodane vrednosti prejemajo plače in druge prejemke. Mednarodna organizacija dela (ILO, 2021) opozarja, da podjetja z višjo dodano vrednostjo lažje zagotavljajo kakovostna delovna mesta, kar pozitivno vpliva na motivacijo, stabilnost zaposlenih in dolgoročno poslovno uspešnost podjetja.

Razprava o vlogi človeškega kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti tako potrjuje, da gre za dinamičen in večplasten proces, ki presega ozko razumevanje dela kot stroška. Človeški kapital predstavlja strateški vir podjetja, katerega učinkovitost se odraža v produktivnosti, inovativnosti in sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti. V sodobnem poslovnem okolju, zaznamovanem z digitalizacijo in hitrimi spremembami, postaja upravljanje človeškega kapitala eden ključnih dejavnikov dolgoročne konkurenčnosti in poslovne uspešnosti podjetij.

Digitalizacija, človeški kapital in ustvarjanje dodane vrednosti

Procesi digitalizacije pomembno spreminjajo način poslovanja podjetij ter mehanizme ustvarjanja dodane vrednosti. Digitalne tehnologije, kot so avtomatizacija, napredna podatkovna analitika, umetna inteligenca in digitalne platforme, omogočajo večjo učinkovitost poslovnih procesov ter nove oblike ustvarjanja vrednosti. Vendar pa njihovi učinki niso samodejni, temveč so v veliki meri odvisni od razpoložljivega človeškega kapitala.

OECD (2019) poudarja, da digitalizacija sama po sebi ne vodi nujno v višjo produktivnost ali večjo dodano vrednost, če ni podprta z ustreznimi znanji, kompetencami in organizacijskimi prilagoditvami. Podjetja, ki digitalne tehnologije uvajajo brez sočasnega vlaganja v razvoj zaposlenih, pogosto ne izkoristijo celotnega potenciala digitalne preobrazbe. Nasprotno pa podjetja, ki digitalizacijo razumejo kot celostno spremembo poslovanja, dosegajo večje učinke na produktivnost in dodano vrednost.

Digitalizacija pomembno spreminja tudi strukturo dela in vlogo zaposlenih v podjetju. Rutinska in ponavljajoča se dela se vse pogosteje avtomatizirajo, medtem ko narašča pomen analitičnih, ustvarjalnih in socialnih kompetenc. Brynjolfsson in McAfee (2014) poudarjata, da digitalne tehnologije ne nadomeščajo človeškega kapitala, temveč povečujejo njegov pomen, saj zaposlenim omogočajo, da z uporabo digitalnih orodij ustvarjajo večjo vrednost.

V tem kontekstu digitalizacija dodatno krepi vlogo človeškega kapitala kot ključnega dejavnika ustvarjanja dodane vrednosti podjetja. Podjetja, ki digitalne tehnologije povezujejo z razvojem znanja, učenja in

organizacijske kulture, lažje ustvarjajo trajne konkurenčne prednosti. Digitalizacija tako ne zmanjšuje pomena človeškega kapitala, temveč ga postavlja v središče sodobnih poslovnih modelov in procesov ustvarjanja dodane vrednosti.

Razprava

Razprava o vlogi človeškega kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti podjetja odpira temeljno vprašanje sodobne ekonomike poslovanja: kaj danes dejansko predstavlja glavni vir poslovne uspešnosti podjetij. Tradicionalni pristopi so konkurenčnost pogosto povezovali z obsegom proizvodnje, nizkimi stroški ali razpoložljivostjo fizičnega kapitala. Vendar pa ugotovitve sodobnih ekonomskih razprav kažejo, da takšni dejavniki vse pogosteje predstavljajo zgolj osnovo za delovanje podjetij, ne pa njihove ključne konkurenčne prednosti.

Prvo ključno vprašanje razprave je, ali lahko podjetje dolgoročno povečuje dodano vrednost brez sistematičnih vlaganj v človeški kapital. Analiza kaže, da je takšen scenarij malo verjeten. Podjetja, ki človeški kapital obravnavajo predvsem kot strošek poslovanja, se pogosto soočajo z omejeno sposobnostjo inoviranja, nizko prilagodljivostjo in stagnacijo produktivnosti. Nasprotno pa podjetja, ki vlagajo v znanje, razvoj kompetenc in organizacijske sposobnosti zaposlenih, lažje povečujejo dodano vrednost in se uspešneje prilagajajo spremembam v okolju.

Drugo pomembno vprašanje se nanaša na vlogo digitalizacije v procesu ustvarjanja dodane vrednosti. Ali digitalne tehnologije same po sebi ustvarjajo dodano vrednost? Razprava jasno pokaže, da tehnologija brez ustreznega človeškega kapitala ne more uresničiti svojega potenciala. Digitalizacija deluje kot ojačevalec sposobnosti zaposlenih, vendar le v primeru, ko so ti opremljeni z ustreznimi znanji, digitalnimi veščinami in sposobnostjo učenja. V tem smislu digitalizacija ne zmanjšuje pomena človeškega kapitala, temveč ga še dodatno poudarja.

Pomembno razpravno vprašanje je tudi, kako podjetja merijo uspešnost ustvarjanja dodane vrednosti. Če se podjetja osredotočajo zgolj na kratkoročne finančne kazalnike, lahko spregledajo dolgoročne učinke vlaganj v človeški kapital. Dodana vrednost na zaposlenega predstavlja primernejši kazalnik, saj omogoča presojo učinkovitosti rabe znanja in kompetenc zaposlenih ter povezuje ekonomske in organizacijske vidike poslovanja.

Razprava razkriva tudi širše družbeno-ekonomske razsežnosti človeškega kapitala. Višja dodana vrednost omogoča podjetjem boljšo razdelitev ustvarjene vrednosti, kar se odraža v višjih plačah, večji stabilnosti zaposlitve in večjih možnostih nadaljnjega razvoja zaposlenih. S tem človeški kapital ne prispeva zgolj k poslovni uspešnosti podjetja, temveč tudi k širši gospodarski in socialni stabilnosti.

Sklep

Prispevek je pokazal, da ima človeški kapital osrednjo vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti podjetja, zlasti v sodobnem digitalnem okolju. Znanje, kompetence, sposobnost učenja in prilagajanja zaposlenih predstavljajo ključne dejavnike, ki omogočajo pretvarjanje proizvodnih dejavnikov in digitalnih tehnologij v ekonomske učinke.

Ugotovitve prispevka potrjujejo, da človeškega kapitala ni mogoče obravnavati zgolj kot strošek poslovanja, temveč kot strateško naložbo, ki dolgoročno vpliva na produktivnost, konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetja. Podjetja, ki sistematično vlagajo v razvoj zaposlenih in hkrati prilagajajo organizacijo dela digitalnim spremembam, ustvarjajo večjo dodano vrednost in lažje dosegajo trajno konkurenčno prednost.

Z vidika ekonomike poslovanja prispevek poudarja potrebo po celostnem upravljanju človeškega kapitala, ki vključuje povezovanje ekonomskih ciljev podjetja z razvojem znanja, organizacijskih sposobnosti in digitalnih kompetenc. Takšen pristop ne prispeva le k uspešnosti posameznega podjetja, temveč predstavlja tudi pomemben dejavnik trajnostnega gospodarskega razvoja v širšem družbenem okolju.

Viri in literatura

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. New York, NY: Norton.

International Labour Organization. (2021). *Global wage report 2020–21*. Geneva: ILO.

Lipovec, F. (2020). *Ekonomika podjetja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

OECD. (2022). *Productivity and labour costs*. OECD Publishing.

OECD. (2019). *Measuring the digital transformation*. OECD Publishing.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.

SKLOP 2:
EKONOMIKA, POSLOVNE ANALIZE IN STRATEŠKI
MANAGEMENT

SECTION 2:
ECONOMICS, BUSINESS ANALYSIS, AND STRATEGIC
MANAGEMENT

ANALIZA FINANSIJSKE POZICIJE NA PRIMJERU „POD BEDEM“ STARI BAR

Jelena Radojević¹, Ivana Tomasevic², Anđela Janković²

¹Fakultet za poslovnu ekonomiju i pravo, Crna Gora, studijski program Poslovna ekonomija (studentka 2. ciklusa)

²Fakultet za poslovnu ekonomiju i pravo, , Crna Gora

Analiza finansijske pozicije predstavlja ključni instrument procjene stabilnosti, efikasnosti i dugoročne održivosti poslovanja preduzeća. Njena primjena je naročito značajna u sektoru ugostiteljstva i uslužnih djelatnosti, gdje poslovanje karakterišu sezonalnost, visok udio fiksnih troškova i osjetljivost na promjene u potražnji. Cilj rada je da se prikaže primjenjivost finansijsko-analitičkih instrumenata u ocjeni poslovnih performansi, uz naglašavanje njihove primjene u sličnim djelatnostima, uključujući hotele i restorane. Istraživanje je zasnovano na analizi finansijskih izvještaja, uključujući bilans stanja, bilans uspjeha i izvještaj o tokovima gotovine. Primijenjeni su standardni pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, profitabilnosti i efikasnosti, dok je komparativna analiza omogućila uvid u trendove poslovanja. Rezultati ukazuju da sistematska primjena finansijskih pokazatelja omogućava identifikaciju prednosti i izazova, kao i ocjenu finansijske stabilnosti i efikasnosti. Nalazi potvrđuju značaj ove analize kao alata za donošenje upravljačkih odluka i unapređenje finansijskog upravljanja u ugostiteljstvu.

Ključne riječi: finansijska analiza, finansijska pozicija, finansijski pokazatelji, ugostiteljstvo, hotelijerstvo, poslovne performanse, efikasnost

FINANCIAL POSITION ANALYSIS ON THE EXAMPLE OF “POD BEDEM”, STARI BAR

Financial position analysis represents a key instrument for assessing the stability, efficiency, and long-term sustainability of a company's operations. Its application is particularly important in the hospitality and service sectors, where business activities are characterized by seasonality, a high share of fixed costs, and sensitivity to changes in demand. The aim of the paper is to demonstrate the applicability of financial-analytical instruments in evaluating business performance, with emphasis on their use in similar industries, including hotels and restaurants. The research is based on the analysis of financial statements, including the balance sheet, income statement, and cash flow statement. Standard indicators of liquidity, indebtedness, profitability, and efficiency were applied, while comparative analysis provided insight into business trends. The results indicate that the systematic application of financial indicators enables the identification of advantages and challenges, as well as the assessment of financial stability and efficiency. The findings confirm the importance of this analysis as a tool for managerial decision-making and improving financial management in the hospitality sector.

Keywords: financial analysis, financial position, financial indicators, hospitality, hotel industry, business performance, efficiency

Uvod

Analiza finansijske pozicije predstavlja jedan od ključnih instrumenata za procjenu uspješnosti, stabilnosti i dugoročne održivosti poslovanja preduzeća (Helfert, 2001). U savremenim tržišnim uslovima, posebno u sektorima ugostiteljstva i uslužnih djelatnosti, sposobnost preduzeća da efikasno upravlja svojim finansijama postaje odlučujuća za održivost, rast i konkurentnost (Brigham & Houston, 2019). Ovaj proces

omogućava identifikaciju ključnih snaga i slabosti, praćenje trendova poslovanja, kao i donošenje informisanih odluka na nivou menadžmenta (Atrill & McLaney, 2018).

Specifičnosti ugostiteljskog sektora, uključujući sezonalnost potražnje, visok nivo fiksnih troškova i osjetljivost na promjene u ekonomskom okruženju, zahtijevaju primjenu sistematskih finansijsko-analitičkih alata. Analiza finansijskih izvještaja – bilansa stanja, bilansa uspjeha i izvještaja o tokovima gotovine – u kombinaciji sa primjenom ključnih finansijskih pokazatelja, omogućava sagledavanje likvidnosti, zaduženosti, profitabilnosti i efikasnosti korišćenja resursa. Takav pristup ne samo da pruža uvid u trenutnu finansijsku poziciju preduzeća, već i osnovu za planiranje i unapređenje poslovnih performansi.

Cilj ovog rada je da prikaže metodološki okvir finansijske analize koji se može primijeniti na preduzeća u ugostiteljstvu, uključujući hotele, restorane i slične djelatnosti. Kroz sistematsku primjenu finansijskih pokazatelja, istraživanje omogućava identifikaciju trendova i faktora koji utiču na održivost i konkurentnost poslovanja, te pruža smjernice za optimizaciju finansijskog upravljanja.

Metodologija rada

Metodološki pristup rada zasniva se na kombinaciji deskriptivne, komparativne i analitičke metode, sa primjenom standardnih finansijskih pokazatelja. Primarni izvori podataka uključuju finansijske izvještaje preduzeća: bilans stanja, bilans uspjeha i izvještaj o tokovima gotovine, uz eventualnu upotrebu izvještaja o promjenama na kapitalu i obračuna amortizacije, u skladu sa važećim računovodstvenim standardima.

Analiza je koncipirana kroz nekoliko koraka:

- Horizontalna i vertikalna analiza – sagledavanje promjena u strukturi aktive, pasive, prihoda i rashoda tokom vremenskog perioda, što omogućava identifikaciju trendova i obrazaca poslovanja.
- Izračunavanje finansijskih pokazatelja – likvidnosti, zaduženosti, profitabilnosti i efikasnosti, koji omogućavaju dublje razumijevanje finansijske stabilnosti i operativne sposobnosti preduzeća.
- Komparativna analiza – upoređivanje dobijenih rezultata sa prethodnim periodima ili sličnim preduzećima, radi objektivnije ocjene finansijske pozicije i performansi.
- Interpretacija i zaključci – identifikacija ključnih faktora koji utiču na održivost poslovanja i definisanje preporuka za unapređenje finansijskog upravljanja.

Takav metodološki okvir omogućava sveobuhvatnu i objektivnu procjenu finansijske pozicije preduzeća u ugostiteljsko-hotelijerskom sektoru, te može biti primijenjen i na slične djelatnosti, pružajući osnovu za informisano donošenje menadžerskih odluka i strategijsko planiranje (Ranković, 2011).

Koncepti modeli i značaj finansijske analize

Finansijska analiza predstavlja proces sistematskog ispitivanja, tumačenja i ocjenjivanja finansijskih izvještaja preduzeća s ciljem razumijevanja njegove ekonomske snage, stabilnosti i sposobnosti ostvarivanja dobiti (Mrvaljević et al., 2022). Ona obuhvata identifikovanje ključnih finansijskih odnosa, trendova i struktura koje utiču na poslovanje, a zasniva se na podacima iz bilansa stanja, bilansa uspjeha, izvještaja o tokovima gotovine i drugih pratećih dokumenta. Suština finansijske analize ogleda se u mogućnosti da se iz numeričkih pokazatelja izvuku zaključci o likvidnosti, efikasnosti, profitabilnosti i zaduženosti preduzeća, čime se otkriva stvarno stanje njegovog poslovanja (Rajarajeswari et al., 2025). Njena važnost posebno dolazi do izražaja u savremenim tržišnim uslovima, gdje neizvjesnost, konkurencija i promjenljivi ekonomski ciklusi zahtijevaju dublje razumijevanje finansijskih kretanja.

Kvalitetna analiza omogućava pravovremeno uočavanje potencijalnih rizika, identifikovanje prilika za rast i donošenje odluka zasnovanih na pouzdanim informacijama. Od nje imaju koristi različite interesne grupe: menadžment je koristi za planiranje i kontrolu poslovanja, investitori za procjenu isplativosti ulaganja, a banke za procjenu kreditne sposobnosti preduzeća. Na taj način, finansijska analiza postaje ključni alat za podršku strateškom odlučivanju i dugoročno održivo poslovanje.

Finansijska analiza obuhvata više metoda koje omogućavaju detaljno sagledavanje poslovanja preduzeća iz različitih perspektiva. Jedna od najčešće korišćenih je horizontalna analiza, koja se fokusira na promjene finansijskih pozicija kroz vrijeme (Rodić et al., 2011). Upoređivanjem podataka iz različitih obračunskih perioda, otkrivaju se trendovi rasta ili pada pojedinih stavki, što omogućava procjenu dinamike razvoja preduzeća i uočavanje potencijalnih odstupanja. Komplementarna metodu čini vertikalna analiza, kojom se istražuje struktura finansijskih izvještaja u okviru jednog obračunskog perioda. Ova analiza pokazuje relativni značaj pojedinih stavki u ukupnoj aktivni, pasivi, prihodu ili rashodima, čime se omogućava razumijevanje finansijskih odnosa unutar preduzeća (Miletić, 2021).

Posebno važan segment čini analiza finansijskih pokazatelja. Ova metoda se zasniva na obračunu različitih koeficijenata koji mjere likvidnost, zaduženost, profitabilnost i aktivnosti preduzeća. Pokazatelji likvidnosti otkrivaju sposobnost preduzeća da pravovremeno izmiruje svoje obaveze, dok pokazatelji zaduženosti procjenjuju strukturu kapitala i nivo finansijskog rizika. Profitabilnost mjeri uspješnost korišćenja resursa u ostvarivanju dobiti, a pokazatelji aktivnosti ispituju efikasnost upravljanja imovinom (Milošević, 2022).

Značajno je analizirati i tokove gotovine, koji pružaju uvid u stvarne novčane prilive i odlive preduzeća. Za razliku od obračunskih podataka, izvještaj o tokovima gotovine pokazuje koliko preduzeće zaista raspolaze likvidnim sredstvima za tekuće poslovanje, investicije i finansiranje. Ove vrste analiza zajedno omogućavaju sveobuhvatno sagledavanje finansijske situacije preduzeća, pružajući čvrstu osnovu za donošenje kvalitetnih i održivih poslovnih odluka (Pavlović et al., 2021).

Finansijski izvještaji predstavljaju temeljni izvor informacija o poslovanju preduzeća i ključni instrument za procjenu njegove finansijske stabilnosti, uspješnosti i perspektiva razvoja (Novaković, 2021). Oni pružaju strukturiran prikaz imovine, obaveza, kapitala, prihoda, rashoda i tokova gotovine, omogućavajući analitičarima i drugim zainteresovanim stranama da steknu cjelovitu sliku o ekonomskom položaju organizacije. Među najvažnijim finansijskim izvještajima izdvajaju se bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o tokovima gotovine, izvještaj o promjenama na kapitalu i napomena o amortizaciji, pri čemu svaki od njih ima specifičnu ulogu u procesu finansijske analize.

Bilans stanja prikazuje imovinu preduzeća, izvore njenog finansiranja i odnos između kapitala i obaveza na određeni dan. Kroz bilans stanja moguće je sagledati likvidnost, solventnost i strukturu sredstava, što je od presudnog značaja za procjenu finansijske stabilnosti. Bilans uspjeha, s druge strane, odražava rezultate poslovanja u određenom periodu mjereći prihode, rashode i ostvareni finansijski rezultat. Ovaj izvještaj otkriva profitabilnost preduzeća, efikasnost upravljanja troškovima i sposobnost generisanja dobiti.

Izvještaj o tokovima gotovine pruža informacije o stvarnim novčanim tokovima iz poslovnih, investicionih i finansijskih aktivnosti (Winfield et al., 2023). Za razliku od obračunskih podataka u bilansu uspjeha, ovaj izvještaj pokazuje koliko je gotovine zaista dostupno za tekuće obaveze, ulaganja i finansiranje, što ga čini neophodnim za procjenu likvidnosti i kvaliteta prihoda. Izvještaj o promjenama na kapitalu prikazuje kretanje vlasničkog kapitala, uključujući neraspoređenu dobit, rezerve i eventualne korekcije, što omogućava praćenje finansijske politike preduzeća i načina raspodjele dobiti.

Amortizacija ima poseban značaj jer pokazuje koliko je vrijednost dugotrajne imovine umanjena usljed korišćenja i starosti. Amortizacija utiče na finansijski rezultat i vrijednost imovine, pa njeno razumijevanje omogućava realniju procjenu profitabilnosti i investicionog ciklusa preduzeća. U cjelini, finansijski izvještaji predstavljaju nerazdvojivu osnovu svake ozbiljne finansijske analize, jer omogućavaju objektivno sagledavanje poslovanja i donošenje informisanih menadžerskih odluka.

Analiza finansijskih izvještaja „Pod bedem“ DOO

Finansijski izvještaji preduzeća „Pod Bedem“ DOO pružaju realan i objektivan prikaz njegovog poslovanja, stabilnosti i sposobnosti generisanja prihoda u posmatranom periodu. Posmatrani u cjelini, ovi izvještaji odražavaju način na koji preduzeće upravlja svojim resursima, obavezama i kapitalom, kao i efikasnost njegovih operativnih aktivnosti.

Analiza bilansa stanja preduzeća „Pod Bedem“ DOO

Bilans stanja preduzeća „Pod Bedem“ DOO Stari Bar na dan 31.12.2024. godine pokazuje ukupnu aktivu u iznosu od 467.138 EUR, što predstavlja značajan rast u odnosu na prethodnu godinu, kada je ukupna aktiva iznosila 280.994 EUR. Ovakvo povećanje ukazuje na intenzivnu ekspanziju poslovanja i jačanje imovinske baze preduzeća. Struktura aktive jasno pokazuje dominaciju obrtnih sredstava, koja iznose 379.197 EUR, dok je vrijednost stalne imovine 87.941 EUR. U prethodnoj godini obrtna sredstva su iznosila 214.047 EUR, a stalna imovina 66.947 EUR, što govori o istovremenom rastu i investicionih ulaganja i kratkoročne imovine. Ključni nalazi analize bilansa stanja prikazani su u Table 1.

Tabela 1

Ključni nalazi analize bilansa stanja preduzeća „Pod Bedem“ DOO

Element analize	2023. godina	2024. godina	Opis
<i>Ukupna aktiva</i>	280.994 EUR	467.138 EUR	Značajan rast ukupne imovine ukazuje na širenje poslovanja i jačanje finansijske pozicije.
<i>Stalna imovina</i>	66.947 EUR	87.941 EUR	Rast stalne imovine upućuje na dodatna investiciona ulaganja i modernizaciju kapaciteta.
<i>Obrtna sredstva – ukupno</i>	214.047 EUR	379.197 EUR	Dominantan rast tekuće imovine potvrđuje porast obima poslovanja i povećanje aktivnosti.
<i>Zalihe</i>	23.364 EUR	150.482 EUR	Veliki rast može ukazivati na proširenje ponude ili pripremu za intenzivniji promet.
<i>Kratkoročna potraživanja</i>	7.488 EUR	78.103 EUR	Porast potraživanja može biti posljedica većeg prometa, ali i signal potreba za kontrolom naplate.
<i>Gotovina</i>	183.195 EUR	150.612 EUR	Blago smanjenje, ali nivo i dalje vrlo visok; obezbjeđuje snažnu likvidnost.
<i>Ukupan kapital</i>	255.826 EUR	435.023 EUR	Kapital je glavni izvor finansiranja, što ukazuje na finansijsku stabilnost i nizak rizik.
<i>Dugoročne obaveze</i>	0 EUR	0 EUR	Preduzeće posluje potpuno bez dugoročnih zaduženja – veoma povoljna kapitalna struktura.
<i>Kratkoročne obaveze</i>	25.168 EUR	32.115 EUR	Blagi rast obaveza; i dalje značajno niže od obrtnih sredstava – ukazuje na odličnu likvidnost.

Likvidnost i solventnost	Visoka	Veoma visoka	Obrtna sredstva višestruko premašuju obaveze; minimalan finansijski rizik.
--------------------------	--------	--------------	--

Unutar obrtnih sredstava posebno se izdvajaju zalihe i gotovina. Zalihe su sa 23.364 EUR porasle na 150.482 EUR, što ukazuje na značajno proširenje obima poslovanja, širu ponudu ili pripremu za veći obim prodaje u narednom periodu. Istovremeno, kratkoročna potraživanja porasla su sa 7.488 EUR na 78.103 EUR, što može biti posljedica rasta prometa i većeg obima odloženih naplata od kupaca, ali i potencijalnog rizika ukoliko se ne prate rokovi naplate. Gotovina, iako je smanjena sa 183.195 EUR na 150.612 EUR, i dalje zauzima izuzetno značajno mjesto u strukturi imovine, što ukazuje na dobru likvidnost i sposobnost preduzeća da uredno izmiruje tekuće obaveze.

Posmatrajući pasivu, uočava se da je poslovanje preduzeća dominantno finansirano iz vlastitog kapitala. Kapital iznosi 435.023 EUR u 2024. godini, u odnosu na 255.826 EUR u prethodnoj, što je primarno rezultat ostvarene i neraspoređene dobiti. Preduzeće nema evidentirane dugoročne obaveze, dok kratkoročne obaveze iznose 32.115 EUR (prethodne godine 25.168 EUR). Ovakva struktura pasive, sa vrlo visokim učešćem kapitala i niskim nivoom obaveza, ukazuje na visoku finansijsku stabilnost, nizak stepen zaduženosti i mali finansijski rizik.

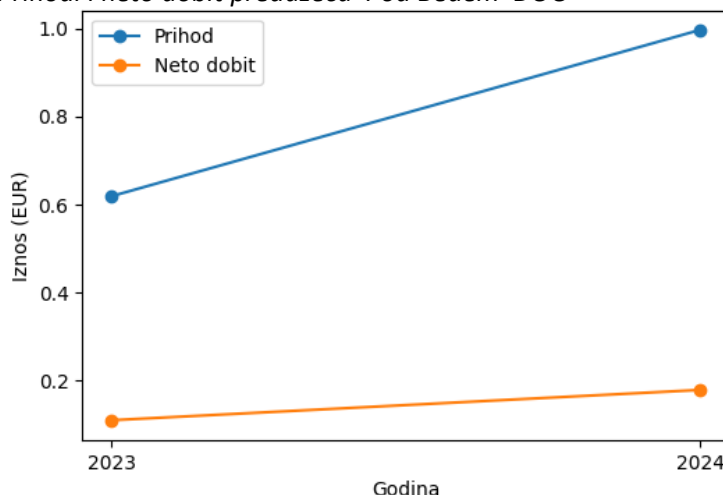
Odnos između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza pokazuje da preduzeće raspolaže višestruko većom kratkoročnom imovinom u odnosu na svoje dospjele obaveze, što implicira izrazito povoljnu likvidnost. Uz to, rast stalne imovine, posebno kroz ulaganja u postrojenja, opremu i nematerijalna ulaganja, ukazuje na strateško jačanje kapaciteta i modernizaciju poslovanja. Bilans stanja „Pod Bedem“ DOO sugerira preduzeće sa snažnom kapitalnom osnovom, dobrom likvidnošću i stabilnim finansijskim položajem, što predstavlja dobru osnovu za dalji razvoj i ulaganja.

Analiza bilansa uspjeha preduzeća „Pod Bedem“ DOO

Bilans uspjeha preduzeća „Pod Bedem“ DOO za 2024. godinu pokazuje izuzetno povoljne rezultate, uz snažan rast prihoda i značajno poboljšanje profitabilnosti u odnosu na prethodnu godinu. Neto prihod od prodaje iznosi 996.778 EUR, što predstavlja izrazit rast u odnosu na 619.217 EUR ostvarenih godinu ranije. Ovakvo povećanje prihoda ukazuje na proširenje obima poslovanja, veću posjećenost, povećanu prodaju ili uspješnije upravljanje cijenama i ponudom. Dodatni doprinos prihodima daju i ostali poslovni prihodi, koji su porasli sa 445 EUR na 5.711 EUR, što potvrđuje diverzifikaciju izvora prihoda. Grafikonom jedan prikazani su prihodi i neto dobit preduzeća.

Grafikon 1

Prihodi i neto dobit preduzeća 'Pod Bedem' DOO



Sa rashodovne strane, ukupni troškovi poslovanja iznose 544.200 EUR, što je više u odnosu na prethodnih 402.994 EUR, ali rast rashoda je značajno manji od rasta prihoda, što rezultira poboljšanjem operativne efikasnosti. Najveći dio rashoda čine troškovi nabavne vrijednosti prodane robe i materijala (435.482 EUR), dok ostali troškovi uključuju i značajno povećane rashode za zarade i doprinose, koji su sa 95.409 EUR porasli na 255.547 EUR, što ukazuje na proširenje broja zaposlenih ili povećanje obima rada. Uprkos rastu troškova, struktura rashoda pokazuje da preduzeće ulaže u održavanje i unapređenje operativnih kapaciteta, što se dugoročno može odraziti na još veći obim poslovanja.

Najznačajniji pokazatelj uspješnosti je ostvarena dobit. Poslovni rezultat (EBIT) iznosi 200.517 EUR, dok je neto dobit nakon oporezivanja 179.196 EUR, što predstavlja rast u odnosu na prošlogodišnjih 110.433 EUR. Ovaj rezultat potvrđuje visoku profitabilnost, efikasno upravljanje troškovima i stabilan rast poslovanja. Udio dobiti u prihodima pokazuje da preduzeće uspijeva da zadrži zdravu maržu uprkos povećanim troškovima rada i nabavke. Analiza bilansa uspjeha ukazuje na to da „Pod Bedem“ DOO posluje veoma uspješno, ostvaruje stabilan rast prihoda, održava efikasnost troškova i postiže visoku neto profitnu stopu. Ovakvi rezultati svjedoče o kvalitetnom upravljanju, povećanoj tržišnoj prepoznatljivosti i pozitivnim trendovima u poslovanju koji predstavljaju dobru osnovu za dalji razvoj.

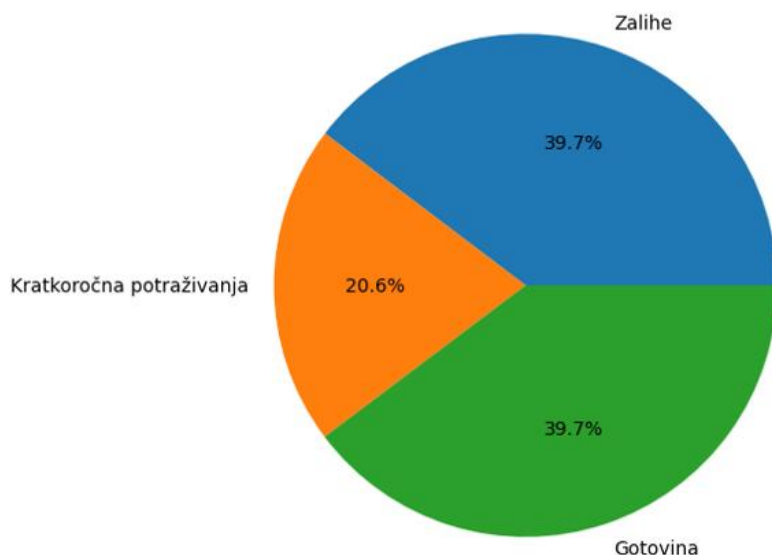
Analiza tokova gotovine preduzeća „Pod Bedem“ DOO

Na osnovu bilansa uspjeha i bilansa stanja može se zaključiti da preduzeće ostvaruje značajnu neto dobit, što je prvi indikator sposobnosti generisanja operativne gotovine. Neto dobit iznosi 179.196 EUR, što zajedno sa rastom prihoda i proširenjem obima poslovanja upućuje na to da preduzeće vjerovatno ostvaruje pozitivne operativne novčane tokove. Visok nivo gotovine na kraju godine (150.612 EUR) dodatno potvrđuje da poslovanje stvara stabilan priliv, uprkos tome što je gotovina nešto niža nego prethodne godine. Ovo ukazuje da se značajan dio raspoloživih sredstava vjerovatno usmjerava u rast zaliha, troškove rada i širenje kapaciteta.

Kada je riječ o investicionim tokovima, rast stalne imovine — posebno ulaganja u postrojenja, opremu i nematerijalnu imovinu — sugeriše da je preduzeće tokom godine vršilo investicije. Iako konkretni iznosi investicija nijesu prikazani u izvještaju, povećanje vrijednosti materijalne imovine sa 66.947 EUR na 87.941 EUR potvrđuje ulaganje u poslovne resurse. Uobičajeno, takva ulaganja generišu negativan novčani tok iz investicionih aktivnosti, što je očekivano i poželjno kada se radi o širenju i modernizaciji poslovanja. Grafikonom 2 data je struktura obrtnih sredstava preduzeća 'Pod Bedem' DOO (2024).

Grafikon 2

Struktura obrtnih sredstava preduzeća 'Pod Bedem' DOO (2024)



Sa aspekta finansiranja, preduzeće ne koristi kredite niti druge oblike zaduženja, što znači da nema odliva gotovine po osnovu otplate dugova, kamata ili finansijskih troškova. Kapital i neraspoređena dobit ostaju ključni izvor finansiranja, što je izuzetno povoljna situacija. Odsustvo finansijskih obaveza i oslanjanje na vlastiti kapital znači da preduzeće ima nizak finansijski rizik i da razvoj ostvaruje iz sopstvenog poslovanja, a ne iz tuđih izvora finansiranja. Analiza tokova gotovine upućuje na zaključak da „Pod Bedem“ DOO ima stabilnu likvidnost, generiše novac iz osnovnih operacija i obavlja investicije koje podržavaju dalji rast, a sve to uz minimalan finansijski rizik i bez oslanjanja na kreditna sredstva. Ovakva struktura tokova gotovine odražava finansijski zdrav i održiv poslovni model.

Analiza kapitala preduzeća „Pod Bedem“ DOO

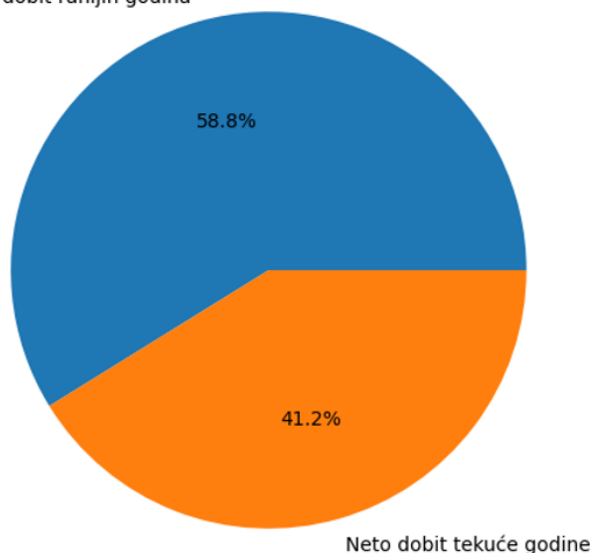
Kapital preduzeća „Pod Bedem“ DOO predstavlja ključni element njegove finansijske strukture i osnove stabilnosti poslovanja. Analiza kapitala pokazuje da je preduzeće izrazito oslonjeno na vlastite izvore finansiranja, što se vidi kroz visok nivo kapitala i izostanak dugoročnih obaveza. Ukupan kapital u 2024. godini iznosi 435.023 EUR, dok je u prethodnoj godini iznosio 255.826 EUR, što predstavlja značajan porast. Ovakav rast je prvenstveno rezultat ostvarene i zadržane dobiti, što ukazuje na profitabilno i održivo poslovanje.

Struktura kapitala otkriva da preduzeće najviše raspolaže neraspoređenom dobiti, koja je ključni generator povećanja sopstvenih izvora finansiranja. Neraspoređena dobit prethodnih godina u 2023. iznosila je 145.393 EUR, a u 2024. se povećala na 255.827 EUR. Dodatno, neraspoređena dobit tekuće godine iznosi 179.196 EUR, što direktno odražava snažnu neto profitabilnost ostvarenu tokom perioda. Ovakvo povećanje kapitala kroz dobit, a ne kroz eksterno finansiranje ili dokapitalizaciju, potvrđuje da preduzeće funkcioniše u okviru samoodrživog modela rasta. Grafikonom 3, prikazana je struktura kapitala preduzeća.

Grafikon 3

Struktura kapitala preduzeća 'Pod Bedem' DOO (2024)

Neraspoređena dobit ranijih godina



Bitan aspekt analize kapitala jeste činjenica da preduzeće nema evidentirane dugoročne kredite niti obaveze koje bi smanjivale finansijsku fleksibilnost ili povećavale rizik. Zadržana dobit tako postaje osnovni mehanizam finansiranja investicija, pokriva kratkoročnih potreba i jačanja likvidnosnog položaja. Ovakva strategija zasnovana na zadržavanju dobiti umjesto zaduživanja pokazuje konzervativan, ali veoma stabilan pristup upravljanju finansijama. Analiza kapitala ukazuje na to da „Pod Bedem“ DOO ima izuzetno zdravu finansijsku strukturu, visok stepen finansijske nezavisnosti i snažnu akumuliranu dobit. To preduzeću

omogućava visok nivo sigurnosti u poslovanju, povećanu sposobnost investiranja iz sopstvenih sredstava i smanjenu izloženost finansijskim rizicima. Ovakva struktura kapitala predstavlja snažnu osnovu za kontinuirani rast i dalji razvoj poslovanja.

Finansijski pokazatelji preduzeća „Pod Bedem“ DOO

Finansijski pokazatelji predstavljaju ključni alat za kvantitativnu procjenu poslovanja preduzeća, jer omogućavaju da se finansijski podaci iz izvještaja pretvore u jasne i uporedive informacije o likvidnosti, zaduženosti, profitabilnosti i efikasnosti poslovanja. Analiza ovih pokazatelja kod preduzeća „Pod Bedem“ DOO ukazuje na veoma povoljan finansijski položaj i visok stepen stabilnosti. Tabelom 2, dat je finansijski prikaz sa osnovnim podacima.

Tabela 2

Finansijski pokazatelji sa osnovnim podacima – „Pod Bedem“ DOO (2024)

Grupa pokazatelja	Pokazatelj	Osnovni podaci	Formula	Rezultat	Tumačenje rezultata
Likvidnost	Tekući odnos	Obrtna sredstva = 379.197 EUR Kratkoročne obaveze = 32.115 EUR	$379.197 / 32.115$	11,81%	Izuzetno visoka likvidnost; višestruko pokriće obaveza.
Likvidnost	Brza likvidnost	Obrtna sredstva = 379.197 EUR Zalihe = 150.482 EUR Kratkoročne obaveze = 32.115 EUR	$(379.197 - 150.482) / 32.115$	7,12%	Visoka likvidnost i bez zaliha.
Zaduženost	Koeficijent zaduženosti	Ukupan dug = 32.115 EUR Kapital = 435.023 EUR	$32.115 / 435.023$	0,07%	Minimalan finansijski rizik.
Profitabilnost	ROS	Neto dobit = 179.196 EUR Neto prihod = 996.778 EUR	$179.196 / 996.778$	17,98%	Visoka neto profitna marža.
Profitabilnost	ROA	Neto dobit = 179.196 EUR Ukupna aktiva = 467.138 EUR	$179.196 / 467.138$	38,36%	Efikasno korišćenje imovine.
Profitabilnost	ROE	Neto dobit = 179.196 EUR Kapital = 435.023 EUR	$179.196 / 435.023$	41,19%	Izuzetno visok povrat na kapital.
Efikasnost	Obrt zaliha	Neto prihod = 996.778 EUR Zalihe = 150.482 EUR	$996.778 / 150.482$	6,62	Dobra dinamika obrta zaliha.
Efikasnost	Obrt potraživanja	Neto prihod = 996.778 EUR Potraživanja = 78.103 EUR	$996.778 / 78.103$	12,76	Naplatni period oko 28–29 dana.

Pokazatelji likvidnosti jasno ukazuju na sposobnost preduzeća da pravovremeno izmiruje svoje kratkoročne obaveze. Tekući odnos, koji poredi obrtna sredstva sa kratkoročnim obavezama, pokazuje izrazito povoljan

rezultat, s obzirom na to da obrtna sredstva višestruko premašuju kratkoročne obaveze. Ovo znači da preduzeće raspolaže dovoljno likvidne imovine za nesmetano funkcionisanje. Brza likvidnost, koja isključuje zalihe iz obrtnih sredstava, takođe je na visokom nivou zahvaljujući značajnom iznosu gotovine i potraživanja, što dodatno potvrđuje stabilan likvidnosni položaj.

Sa aspekta zaduženosti, preduzeće se nalazi u izuzetno povoljnoj situaciji. Ukupan dug u odnosu na kapital je minimalan, budući da „Pod Bedem“ DOO nema dugoročne obaveze, dok su kratkoročne obaveze niske u odnosu na visinu kapitala. Ovakav odnos ukazuje na veoma nizak finansijski rizik, visoku solventnost i snažnu finansijsku nezavisnost. Preduzeće ne zavisi od eksternih izvora finansiranja, već se dominantno oslanja na sopstveni kapital i ostvarenu dobit.

Pokazatelji profitabilnosti dodatno potvrđuju uspješnost poslovanja. Stopa neto profitne marže (ROS) ukazuje na sposobnost preduzeća da iz ostvarenih prihoda generiše značajnu dobit, uprkos rastu troškova. Povrat na imovinu (ROA) pokazuje efikasno korišćenje ukupnih sredstava u stvaranju profita, dok je povrat na kapital (ROE) naročito visok. Visok ROE rezultat je kombinacije snažne neto dobiti i stabilne kapitalne osnove, što znači da vlasnici ostvaruju značajan povrat na uloženi kapital.

Kod efikasnosti poslovanja, pokazatelji obrta zaliha i obrta potraživanja pružaju uvid u upravljanje operativnim procesima. Rast zaliha ukazuje na povećan obim poslovanja i proširenje ponude, ali istovremeno zahtijeva pažljivo praćenje kako bi se izbjeglo vezivanje prevelikog iznosa sredstava. Obrt potraživanja pokazuje da preduzeće ostvaruje veću prodaju uz rast odloženih naplata, što može biti prihvatljivo u uslovima rasta, ali zahtijeva disciplinu u upravljanju naplatom.

Finansijski pokazatelji potvrđuju da „Pod Bedem“ DOO posluje stabilno, likvidno i profitabilno, sa minimalnim finansijskim rizikom i efikasnim korišćenjem resursa. Ovakvi rezultati ukazuju na kvalitetno upravljanje finansijama i predstavljaju čvrstu osnovu za dalji razvoj i dugoročnu održivost poslovanja.

Evaluacija finansijske pozicije preduzeća

Rezultati finansijske analize preduzeća „Pod Bedem“ DOO ukazuju na izuzetno povoljan finansijski položaj i stabilno poslovanje u posmatranom periodu. Visok nivo kapitala u odnosu na ukupne obaveze potvrđuje da preduzeće raspolaže snažnom solventnošću i finansijskom nezavisnošću. Odsustvo dugoročnih zaduženja i minimalan nivo kratkoročnih obaveza značajno umanjuju finansijski rizik i omogućavaju veću fleksibilnost u donošenju poslovnih odluka, posebno u uslovima tržišnih neizvjesnosti.

Izražen rast prihoda od prodaje ukazuje na dobru tržišnu poziciju preduzeća i potvrđuje da poslovni model uspješno odgovara potrebama potrošača. Povećanje obima prometa može biti rezultat širenja ponude, povećane potražnje, ali i efikasnijeg upravljanja prodajnim i operativnim procesima. Rast prihoda, praćen snažnim rastom neto dobiti, ukazuje na dobru kontrolu troškova i sposobnost preduzeća da zadrži visoku profitnu maržu uprkos povećanim rashodima.

Porast zaliha predstavlja dvostruki signal u analizi poslovanja. Sa jedne strane, on može ukazivati na rast tražnje, proširenje asortimana ili pripremu za intenzivniji promet u narednom periodu. Sa druge strane, ukoliko dinamika prodaje ne prati rast zaliha, postoji rizik vezivanja obrtnih sredstava i smanjenja operativne efikasnosti. Zbog toga je važno da preduzeće kontinuirano prati obrt zaliha i usklađuje nabavku sa realnim potrebama tržišta.

Efikasnost poslovanja dodatno se može sagledati kroz odnos prihoda i broja zaposlenih. Sa prosječnim brojem od 15 zaposlenih i ukupnim prihodom od gotovo milion eura, preduzeće ostvaruje veoma visok prihod po zaposlenom, što ukazuje na dobru organizaciju rada i visoku produktivnost. Ovakav rezultat potvrđuje da ljudski resursi predstavljaju važan faktor uspjeha i da se radna snaga koristi racionalno i efikasno. Nalazi finansijske analize potvrđuju da „Pod Bedem“ DOO posluje stabilno, profitabilno i likvidno, uz nizak stepen finansijskog rizika. Dobijeni rezultati ukazuju na održiv poslovni model i pružaju čvrstu

osnovu za dalji rast i razvoj, uz preporuku kontinuiranog praćenja zaliha i operativnih troškova kako bi se zadržala postojeća finansijska stabilnost.

Zaključak

Analiza finansijske pozicije preduzeća „Pod Bedem“ DOO Stari Bar pokazala je da se radi o finansijski stabilnom, likvidnom i visoko profitabilnom poslovnom subjektu, koji uspješno posluje u zahtjevnom okruženju ugostiteljske djelatnosti. Na osnovu detaljne analize bilansa stanja, bilansa uspjeha, tokova gotovine, kapitala i finansijskih pokazatelja, može se zaključiti da preduzeće raspolaže snažnom imovinskom i kapitalnom osnovom, uz minimalan nivo zaduženosti i nizak finansijski rizik.

Rezultati analize bilansa stanja ukazuju na izražen rast ukupne aktive, dominantno učešće obrtnih sredstava i visok nivo gotovine, što potvrđuje izuzetno povoljan likvidnosni položaj. Kapital predstavlja glavni izvor finansiranja poslovanja, a njegov rast je prvenstveno rezultat zadržane dobiti, što ukazuje na samoodrživ model razvoja i finansijsku nezavisnost preduzeća. Odsustvo dugoročnih obaveza dodatno doprinosi solventnosti i stabilnosti poslovanja.

Analiza bilansa uspjeha pokazala je snažan rast prihoda od prodaje, praćen rastom neto dobiti, što potvrđuje dobru tržišnu poziciju i efikasno upravljanje troškovima. Visoki pokazatelji profitabilnosti, posebno povrat na kapital, ukazuju na sposobnost preduzeća da efikasno koristi raspoložene resurse i ostvari značajan povrat za vlasnike. Tokovi gotovine, posmatrani indirektno kroz kretanje gotovine i investicije u stalnu imovinu, ukazuju na to da preduzeće generiše novac iz osnovnih operativnih aktivnosti i da razvoj finansira prvenstveno iz sopstvenih sredstava.

Finansijski pokazatelji dodatno potvrđuju stabilnost poslovanja: likvidnost je izuzetno visoka, zaduženost minimalna, profitabilnost izražena, dok pokazatelji efikasnosti ukazuju na racionalno korišćenje zaliha, potraživanja i radne snage. Iako rast zaliha može predstavljati potencijalni rizik ukoliko nije praćen adekvatnim obrtom, u kontekstu rasta prihoda i obima poslovanja on se može tumačiti kao dio strategije proširenja ponude i odgovora na rastuću tražnju.

Finansijska analiza potvrđuje da „Pod Bedem“ DOO posluje uspješno i održivo, sa jasnim potencijalom za dalji razvoj. Preporučuje se nastavak pažljivog upravljanja zalihama, očuvanje visoke likvidnosti i kontinuirano praćenje troškova kako bi se zadržao postojeći nivo profitabilnosti. Dobijeni rezultati mogu poslužiti kao kvalitetna osnova za buduće strateške odluke, ali i kao primjer dobre prakse finansijskog upravljanja u sektoru malih i srednjih ugostiteljskih preduzeća.

Dobijeni rezultati potvrđuju da sistematska finansijska analiza predstavlja vrijedan alat za procjenu poslovnih performansi, upravljanje finansijskim rizicima i planiranje budućih strateških odluka. Zaključci rada imaju širu primjenjivost, posebno u hotelijerstvu i sličnim djelatnostima, gdje evaluacija finansijske pozicije može poslužiti kao osnova za optimizaciju poslovanja i održiv razvoj.

Literatura

- Atrill, P., & McLaney, E. (2018). *Financial management for decision makers* (9th ed.). Pearson Education.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Helfert, E. A. (2001). *Financial analysis: Tools and techniques* (1st ed.). McGraw-Hill.

Miletić, S. (2021). Procena kvaliteta finansijskih izveštaja velikih preduzeća u Republici Srbiji primenom modela zasnovanih na agregatnim merama. Beograd: Ekonomski fakultet.

Milošević, I. (2022). Analiza finansijskih pokazatelja kao korak u finansijskom planiranju. Novi Sad: Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka, 37(3), 398-400. DOI:10.24867/16G116Milosevic

Mrvaljević, M., Đuričanin, J. & Kojić, N. (2022). Finansijska analiza kao sveobuhvatno analitičko ispitivanje poslovanja banaka. Ekonomski signali: poslovni magazin, 17(2), 149-168.

Novaković, N. (2021). Finansijsko poslovanje preduzeća Atlantic Štark DOO Beograd. Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.

Pavlović, M., Gligorić, Č. & Cvijić Rodić, J. (2021). Metodologija analize izveštaja o tokovima gotovine. Ekonomski signali: Poslovni magazin 16(1), 24-47.

Rajarajeswari, S., Amutha, K., Natarajan, B. & Subbammal, R. (2025). Financial Analysis for Corporates – Tools and Techiquers. International Journal of innovative research in technology, 925-944.

Ranković, J. (2011). Upravljanje finansijama preduzeća. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta.

Rodić, J., Lakićević, M., Vukelić, G. & Andrić, M. (2011). Analiza finansijskih izvještaja. Bečaj: Proleter.

Winfield, J., Graham, M. & Miller, T. (2023). Cash Flows. Understanding Financial Accounting, DOI:10.1093/hebz/9780198847274.003.0005

Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., & Žager, L. (2017). Analiza finansijskih izvještaja (3. izd.). Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika.

EMPIRICAL APPLICATION OF THE DUPONT ANALYSIS IN ASSESSING FINANCIAL PERFORMANCE: THE CASE OF ELEKTROPRIVREDA CRNE GORE

Bojana Lončar¹, Ivana Tomašević¹, Đorđije Pavićević¹

¹Faculty of Business Economics and Law, University Business Academy, Montenegro

This paper analyzes the business performance of Elektroprivreda Crne Gore (EPCG) in the period 2021–2023 through the application of comprehensive financial analysis and the DuPont methodology. Official financial statements of the company were used, together with horizontal, vertical, and ratio analysis of key financial indicators. Emphasis is placed on profit margin, asset turnover, and financial leverage as the main determinants of profitability. The results indicate that external factors—primarily electricity price movements and hydrological conditions—have a dominant impact on EPCG’s profitability, while asset turnover and capital structure remain relatively stable throughout the observed period. The paper highlights the company’s financial resilience and identifies the key sources of performance variation, which may serve as a basis for future strategic decisions.

Keywords: DuPont methodology, EPCG, financial analysis, profitability, ROE

Introduction

Elektroprivreda Crne Gore (EPCG), as the backbone of the country’s electric power system, plays a crucial role in ensuring the stability and reliability of electricity supply, which represents a fundamental prerequisite for economic development and consumer security. The modern business environment in which EPCG operates is characterized by a strong influence of global trends in the energy market, increasing demands related to the energy transition, climate change challenges, the need for infrastructure modernization, and heightened volatility of electricity prices on international markets.

Financial analysis occupies a central position in understanding the sustainability, risks, and development potential of energy companies. Of particular importance is the application of integrated methodological approaches that enable a more detailed assessment of the determinants of profitability and the efficiency of resource utilization. In this context, the DuPont methodology represents a particularly useful analytical tool, as it decomposes return on equity (ROE) into key components—profit margin, asset turnover, and financial leverage—thereby enabling the identification of the primary sources of a company’s financial strength or weakness.

The aim of this paper is to evaluate the business performance of EPCG in the period 2021–2023 through the application of comprehensive financial analysis and the DuPont model. The significance of this research lies in the fact that the analyzed period includes years marked by significant external shocks and changes in the energy market, which enables a deeper understanding of the company’s adaptive capacity. The analysis is based on EPCG’s official financial statements, while the interpretation of the results is further enriched by the author’s practical insight as an employee of the company, ensuring a balance between the theoretical framework and real business conditions.

Guided by these objectives, the paper seeks to answer the following research questions:

- Which factors had the dominant impact on EPCG’s profitability during the analyzed period?
- To what extent did the company’s financial structure contribute to business stability?

- How did the components of the DuPont model change over time, and what implications do these changes have for the company's strategic management?

By applying the DuPont methodology, which decomposes profitability into several fundamental components, it is possible to obtain a more comprehensive insight into which segments of business operations have the greatest influence on the final financial results.

Theoretical Framework – Financial Analysis and the DuPont Methodology

Financial analysis represents the process of evaluating a company's liquidity, indebtedness, efficiency, and profitability, as well as identifying the key factors that influence its financial performance. It also represents an important instrument for evaluating corporate performance and financial stability. According to Atrill and McLaney (2018), financial analysis enables managers and investors to better understand the financial position and operational efficiency of a company.

The DuPont model is one of the most widely used tools for analysing profitability and return on equity. Ross, Westerfield and Jordan (2022) emphasize that the DuPont framework decomposes ROE into several components that reveal the key drivers of financial performance.

Similarly, Brigham and Ehrhardt (2020) point out that the DuPont model enables a clearer understanding of the relationship between operational efficiency, asset utilisation, and financial leverage.

DuPont analysis is one of the oldest and most widely recognized methodologies for evaluating corporate profitability. It was developed in the early twentieth century within the DuPont Corporation as a managerial tool for performance evaluation and for identifying the key sources of return on equity. The essence of this methodology lies in decomposing a single complex indicator—return on equity (ROE)—into three interrelated components: profit margin, asset turnover, and financial leverage.

This structure enables a detailed examination of how operating efficiency, asset utilization, and financing decisions contribute to a company's overall profitability. The methodology is particularly relevant for capital-intensive industries such as the electric power sector, where asset turnover is naturally lower due to the high value of fixed assets, while profit margin and financial leverage have a stronger influence on the final financial result.

By applying the DuPont model, it is possible to clearly determine whether changes in ROE arise from operational efficiency, asset utilization, or financial structure. This makes the model particularly useful in strategic decision-making and financial performance evaluation.

The DuPont methodology decomposes return on equity (ROE) into three fundamental components:

- profit margin
- asset turnover
- financial leverage

This approach enables the precise identification of the dominant sources of profitability and allows for a more efficient analysis of the company's financial structure.

Methodological Framework of the Analysis

The methodological approach applied in this paper is based on the analysis of the official financial statements of Elektroprivreda Crne Gore (EPCG) for the period 2021–2023. Horizontal and vertical analyses of key financial positions were conducted in order to examine the dynamics of revenues, assets, equity, and net results. In addition, the DuPont methodology was applied, which decomposes return on equity (ROE) into its fundamental components and enables a deeper understanding of the sources of financial efficiency.

The analyzed data are presented in both tabular and graphical form in order to provide a clearer insight into trends and factors influencing the financial performance of EPCG.

The value of this analysis is further emphasized by the fact that the author of this paper, as an employee of EPCG, has direct insight into the internal processes, challenges, and opportunities that shape the company's operations. Such a perspective allows for a more realistic interpretation of the data and contributes to a better understanding of the broader significance of financial indicators for the company's management and strategic decision-making.

Basic Financial Indicators of EPCG (2021–2023)

For an adequate assessment of EPCG's financial position during the analyzed period, it is necessary to examine the key financial indicators that reflect the scale of operations, the structure of assets, the achieved results, and the capital base. The data presented below are derived from the company's official financial statements for the period 2021–2023.

Table 1

Basic Financial Indicators of EPCG (2021–2023)

Year	Income (€)	Net result (€)	Total assets (€)	Capital (€)
2021	362.105.007	27.977.185	1.371.156.953	1.139.107.058
2022	508.717.969	-8.688.991	1.476.883.160	1.123.486.230
2023	505.545.525	75.904.037	1.544.534.101	1.225.138.657

As shown in Table 1, EPCG recorded significant changes in revenues and profitability during the observed period.

DuPont Analysis – Tabular Presentation

The DuPont analysis provides a detailed insight into the key components that determine the profitability of the company. By decomposing return on equity (ROE) into profit margin, asset turnover, and financial leverage, it is possible to identify the primary sources of financial performance.

Table 2
DuPont Analysis Results (2021–2023)

Year	Profit margin (%)	Asset turnover	Financial leverage	ROA (%)	ROE (%)
2021	9.53	0.32	1.24	3.05	3.78
2022	2.95	0.34	1.31	1.00	1.31
2023	16.53	0.3	1.26	4.96	6.25

As shown in Table 2, the profitability indicators of EPCG experienced significant fluctuations during the observed period, primarily due to changes in profit margin.

Interpretation of the DuPont Analysis

The DuPont analysis reveals that profit margin represents the key driver of EPCG’s profitability. While the year 2022 was marked by a decline in profit margin due to unfavorable market conditions and adverse climatic factors, the year 2023 shows a clear recovery in operating efficiency and a significant increase in net results.

Asset turnover remains relatively low, which is characteristic of energy companies with a high share of fixed assets. Financial leverage indicates that EPCG operates with a relatively low level of indebtedness, which contributes to long-term financial stability.

Profit Margin and Profit Generation

Profit margin represents the most important component of the DuPont analysis, as it indicates how much of the generated revenue remains as profit. During the observed period, profit margin had the greatest influence on EPCG’s overall profitability.

In 2021, the margin remained relatively stable, supported by favorable hydrological conditions and a balanced cost structure. However, in 2022, profitability declined significantly due to extremely high electricity prices on the market, unfavorable hydrological conditions, and increased import costs, which almost eliminated the company’s profit margin.

In 2023, the situation improved considerably. Better hydropower production and reduced electricity imports contributed to a strong recovery of the profit margin, making it the highest in the observed period. This clearly indicates that profit margin represents the main driver of ROE and ROA at EPCG.

Efficiency of Asset Utilization (Asset Turnover)

Asset turnover shows how efficiently EPCG generates revenue relative to its total assets. Since the electric power sector is capital-intensive, asset turnover is naturally low.

This is also reflected in EPCG’s results, where asset turnover values range between 0.30 and 0.34. A significant portion of the company’s assets consists of power plants, equipment, and infrastructure, which means that turnover cannot increase rapidly. However, the stability of this indicator during the analyzed period confirms that the company uses its assets consistently and without significant fluctuations.

Financial Leverage and Capital Stability

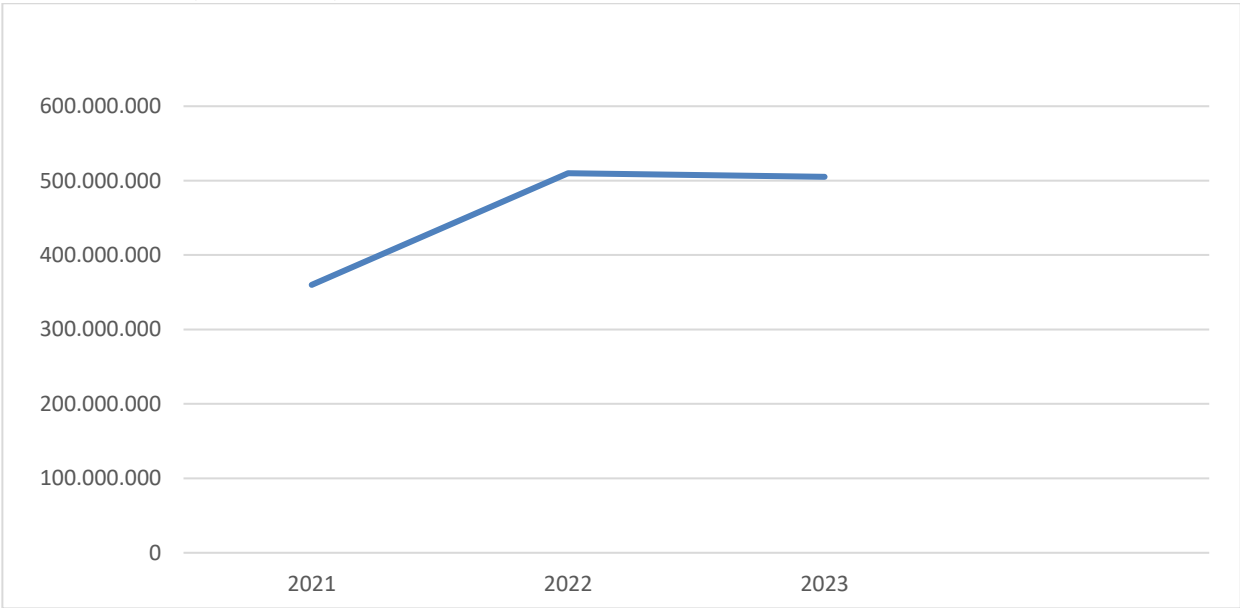
Financial leverage indicates the extent to which EPCG relies on borrowed capital to finance its operations. In this case, leverage remains relatively low and is approximately 1.25, which means that the company finances the majority of its operations with its own capital. In 2023, approximately 79% of total assets were financed through equity, while only about 21% came from borrowed funds. Such a financial structure contributes to the company's stability and reduces exposure to financial risk.

Impact of External Factors (Prices, Hydrology, Market Conditions)

External factors have a significant influence on EPCG's financial performance, particularly on profit margin. In 2022, there was a drastic increase in electricity prices across European markets, which, combined with unfavorable hydrological conditions, significantly worsened the company's financial results.

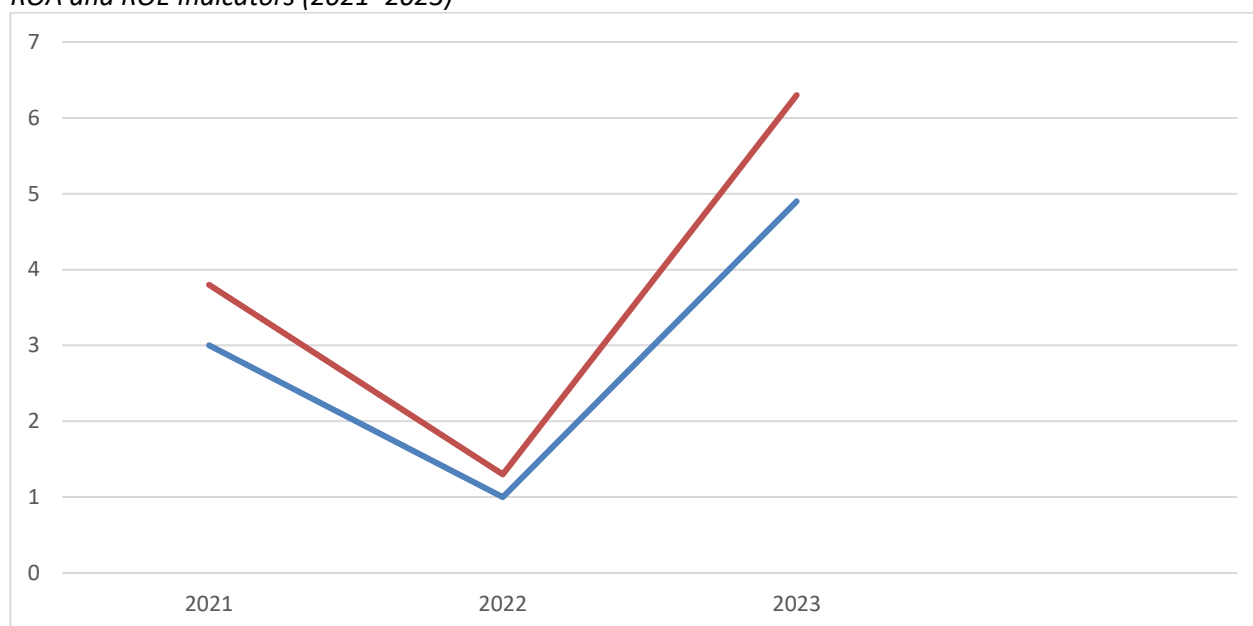
In contrast, the year 2023 was considerably more favorable. Increased electricity production from hydropower plants, reduced electricity imports, and more stable market conditions led to a strong increase in profitability. Therefore, it can be concluded that external factors represent the main cause of the largest profitability fluctuations, while asset turnover and financial leverage remained relatively stable throughout the observed period.

Figure 1
EPCG Revenues (2021–2023)



The movement of EPCG revenues during the analyzed period is presented in Figure 1.

Figure 2
ROA and ROE Indicators (2021–2023)



The changes in profitability indicators are illustrated in Figure 2, which shows the fluctuations in ROA and ROE during the observed period.

Conclusion

The conducted financial analysis and the empirical application of the DuPont methodology enabled a systematic assessment of the company’s financial performance during the analyzed period from 2021 to 2023. By decomposing return on equity into its fundamental components—profit margin, asset turnover, and financial leverage—the key factors that determined changes in overall profitability were identified.

The results of the analysis indicate that profit margin had a dominant influence on the movement of ROE and ROA indicators, which confirms the importance of operational efficiency in conditions of volatile market and external circumstances. A low and relatively stable asset turnover was observed, which is consistent with the capital-intensive nature of the electric power sector and the high share of fixed assets in the overall asset structure. Financial leverage remained at a moderate level throughout the observed period, indicating a stable financing structure and a limited impact of indebtedness on overall profitability.

The application of the DuPont analysis proved to be an effective analytical tool for gaining a deeper understanding of the interrelationships among key financial indicators and for identifying the sources of changes in financial performance. This approach enables a more precise assessment of the effects of operational, structural, and financial factors and provides a clear basis for interpreting business results under changing market conditions.

The limitation of this research lies in the reliance exclusively on available financial statements and retrospective data, without the inclusion of projection models or a broader comparative analysis with other companies in the sector. Despite this limitation, the obtained findings represent a relevant basis for further research on financial performance in the energy sector and for the application of more advanced analytical methods in future studies. The results of this research may also provide useful guidance for the management of EPCG in improving financial planning, managing market volatility, and strengthening operational efficiency in the energy sector.

References

- Atrill, P., & McLaney, E. (2018). *Financial management for decision makers*. Pearson Education.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory and practice*. Cengage Learning.
- Damodaran, A. (2015). *Applied corporate finance*. Wiley.
- Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2016). *Understanding financial statements*. Pearson Education.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Principles of managerial finance*. Pearson Education.
- Higgins, R. C. (2019). *Analysis for financial management*. McGraw-Hill Education.
- Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2016). *Business analysis and valuation*. Cengage Learning.
- Penman, S. H. (2013). *Financial statement analysis and security valuation*. McGraw-Hill Education.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentals of corporate finance*. McGraw-Hill Education.
- Subramanyam, K. R. (2014). *Financial statement analysis*. McGraw-Hill Education.
- Stickney, C. P., Brown, P. R., & Wahlen, J. M. (2019). *Financial reporting and statement analysis*. Cengage Learning.
- EPCG – Elektroprivreda Crne Gore. (2021–2023). *Annual financial reports*. Podgorica.

STROŠKI DELA KOT DEJAVNIK POSLOVNE USPEŠNOSTI PODJETJA

Fadil Mušinović^{1,2}

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

²Ministrstvo za notranje zadeve, Slovenija

Stroški dela predstavljajo pomemben del stroškovne strukture podjetij in imajo ključno vlogo pri oblikovanju poslovne uspešnosti. V sodobnem poslovnem okolju, za katerega so značilni naraščajoča konkurenca, tehnološke spremembe in pritisk po večji učinkovitosti, se vprašanje upravljanja stroškov dela vse pogosteje pojavlja kot strateško vprašanje. Namen prispevka je strokovna razprava o vlogi stroškov dela kot dejavnika poslovne uspešnosti podjetja z vidika ekonomike poslovanja. Prispevek temelji na teoretičnih izhodiščih klasične in sodobne ekonomske teorije ter analizira povezavo med stroški dela, produktivnostjo zaposlenih in konkurenčnostjo podjetja. Poseben poudarek je namenjen razumevanju stroškov dela ne zgolj kot stroška, temveč tudi kot potencialne naložbe v človeški kapital. Razprava pokaže, da dolgoročna poslovna uspešnost podjetij ni odvisna izključno od zniževanja stroškov dela, temveč predvsem od njihove učinkovitosti in povezanosti z ustvarjanjem dodane vrednosti.

Ključne besede: stroški dela; poslovna uspešnost; ekonomika poslovanja; produktivnost; človeški kapital

LABOR COSTS AS A DETERMINANT OF BUSINESS PERFORMANCE

Labor costs represent a significant component of firms' cost structures and play a crucial role in shaping business performance. In today's business environment, characterized by increasing competition, technological change, and growing pressure for efficiency, the management of labor costs is increasingly perceived as a strategic issue. The purpose of this paper is to provide a professional discussion on the role of labor costs as a determinant of business performance from the perspective of business economics. The paper is based on theoretical foundations of classical and contemporary economic theory and examines the relationship between labor costs, employee productivity, and firm competitiveness. Special emphasis is placed on understanding labor costs not merely as an expense, but also as a potential investment in human capital. The discussion demonstrates that long-term business performance does not depend solely on reducing labor costs, but rather on their efficiency and their contribution to value creation.

Keywords: labor costs; business performance; business economics; productivity; human capital

Uvod

V ekonomiki poslovanja imajo stroški osrednjo vlogo pri sprejemanju poslovnih odločitev, saj neposredno vplivajo na dobiček, konkurenčnost in dolgoročno stabilnost podjetja. Med različnimi vrstami stroškov so stroški dela še posebej pomembni, saj so neposredno povezani z delovno silo kot enim ključnih proizvodnih dejavnikov. V številnih dejavnostih, zlasti v storitvenem in znanju temelječem sektorju, stroški dela predstavljajo največji delež skupnih stroškov podjetja.

Klasična ekonomska teorija izhaja iz predpostavke racionalnega ravnanja podjetij, ki si prizadevajo za čim večji poslovni učinek ob danih stroških (Samuelson in Nordhaus, 2010). V tem okviru so stroški dela pogosto obravnavani kot breme, ki zmanjšuje dobičkonosnost podjetja. Takšen pogled pa je poenostavljen in ne upošteva kompleksne vloge človeškega kapitala pri ustvarjanju dodane vrednosti.

Namen tega prispevka je razpravljati o stroških dela kot dejavniku poslovne uspešnosti podjetja ter opozoriti na pomen celostnega in dolgoročnega razumevanja njihovega ekonomskega vpliva. Prispevek temelji na teoretični analizi in strokovni razpravi, skladno z usmeritvijo ekonomike poslovanja. Za razumevanje vloge stroškov dela pri poslovni uspešnosti podjetja je zato najprej potrebno podrobneje opredeliti njihov pomen in mesto v okviru ekonomike poslovanja.

Stroški dela v okviru ekonomike poslovanja

V ekonomiki poslovanja so stroški temeljna analitična kategorija, saj predstavljajo denarno izraženo porabo proizvodnih prvin, potrebnih za doseganje poslovnih učinkov. Ekonomika poslovanja stroškov ne obravnava zgolj kot računovodske postavke, temveč kot izraz ekonomskih odločitev podjetja in njegove sposobnosti učinkovite rabe omejenih virov. Lipovec (2020) poudarja, da stroški sami po sebi ne pomenijo neučinkovitosti, temveč je njihova ekonomska upravičenost odvisna od razmerja med vloženimi sredstvi in doseženimi rezultati poslovanja.

Stroški dela predstavljajo posebno kategorijo stroškov, saj so neposredno povezani z uporabo dela kot enega ključnih proizvodnih dejavnikov. Med stroške dela sodijo plače in nadomestila plač, prispevki za socialno varnost, davki na delo ter drugi izdatki, povezani z zaposlovanjem in delom zaposlenih. Po Samuelsonu in Nordhausu (2010) je delo poleg kapitala eden temeljnih proizvodnih dejavnikov, pri čemer je njegova cena rezultat delovanja trga dela, institucionalnega okolja in produktivnosti.

V širšem smislu lahko med stroške dela uvrstimo tudi izdatke za izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, saj ti vplivajo na kakovost in učinkovitost opravljanja dela ter dolgoročno na produktivnost podjetja. Borjas (2020) izpostavlja, da vlaganja v znanje in veščine zaposlenih povečujejo človeški kapital, kar se lahko odrazi v višji produktivnosti in večjih ekonomskih učinkih za podjetje.

Z vidika stroškovne strukture imajo stroški dela pogosto značaj fiksnih stroškov, zlasti v kratkoročnem obdobju, ko podjetje ne more hitro prilagajati obsega zaposlenosti spremembam v obsegu poslovanja. V dolgoročnem obdobju pa se lahko obnašajo tudi kot variabilni stroški, saj podjetje s kadrovskimi odločitvami, organizacijo dela in tehnološkimi spremembami prilagaja obseg in strukturo delovne sile. Ta dvojna narava stroškov dela zahteva preišljeno upravljanje, saj imajo kadrovske odločitve pogosto dolgoročne in težko popravljive posledice (Lipovec, 2020).

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD, 2023) poudarja, da so stroški dela pomemben kazalnik stroškovne konkurenčnosti podjetij in gospodarstev, vendar njihova presoja brez upoštevanja produktivnosti ne omogoča celovitega razumevanja poslovne uspešnosti. OECD (2022) opozarja, da primerjava stroškov dela brez analize dodane vrednosti na zaposlenega lahko vodi v napačne sklepe o učinkovitosti podjetij.

Pomembno je poudariti, da stroški dela niso homogena kategorija, temveč vključujejo različne elemente, ki imajo različen vpliv na poslovne rezultate podjetja. Medtem ko so plače in prispevki neposredno povezani s tekočim poslovanjem, imajo izdatki za razvoj zaposlenih izrazito dolgoročni značaj. Mednarodna organizacija dela (ILO, 2021) navaja, da uravnoteženo razmerje med stroški dela, produktivnostjo in delovnimi pogoji prispeva k stabilnejšemu poslovanju podjetij in večji vzdržnosti trga dela.

Ekonomika poslovanja zato stroške dela obravnava kot dinamično kategorijo, ki jo je treba analizirati v povezavi z organizacijo dela, tehnološkim razvojem in poslovno strategijo podjetja. Razumevanje stroškov dela v tem širšem okviru predstavlja temelj za nadaljnjo analizo njihove povezave s produktivnostjo, konkurenčnostjo in poslovno uspešnostjo podjetja. Takšna teoretična opredelitev stroškov dela predstavlja izhodišče za nadaljnjo analizo njihove povezave s produktivnostjo dela in konkurenčnostjo podjetja.

Stroški dela, produktivnost in konkurenčnost

Produktivnost dela predstavlja ključno povezavo med stroški dela in konkurenčnostjo podjetja. V ekonomskem smislu produktivnost izraža razmerje med ustvarjenimi učinki in vloženimi proizvodnimi prvinami, pri čemer je produktivnost dela pogosto merjena kot dodana vrednost ali prihodek na zaposlenega. Ekonomika poslovanja izhaja iz predpostavke, da je dolgoročna konkurenčnost podjetja mogoča le ob takšni ravni produktivnosti, ki omogoča pokrivanje stroškov dela in hkrati ustvarjanje presežka. V tem kontekstu postane ključno vprašanje, kako se stroški dela v praksi odražajo v produktivnosti zaposlenih in s tem v konkurenčnem položaju podjetja.

Krugman (1994) poudarja, da je produktivnost temeljni vir konkurenčnosti, saj določa sposobnost podjetij in gospodarstev, da ustvarjajo višjo dodano vrednost. Ta ugotovitev je še posebej pomembna pri presoji stroškov dela, saj višji stroški dela niso nujno znak slabše konkurenčnosti, če so podprti z ustreznim raven produktivnosti. Podjetja z visoko produktivnostjo lahko zaposlenim zagotavljajo višje plače, ne da bi s tem ogrozila svoj konkurenčni položaj na trgu.

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD, 2022) opozarja, da je primerjava stroškov dela med podjetji ali državami brez upoštevanja produktivnosti lahko zavajajoča. Ključni kazalnik v tem kontekstu je razmerje med stroški dela in dodano vrednostjo na zaposlenega, ki omogoča oceno, ali podjetje učinkovito uporablja človeški kapital. Naraščanje stroškov dela ob hkratni stagnaciji produktivnosti lahko vodi v poslabšanje stroškovne konkurenčnosti podjetja, medtem ko rast produktivnosti ob stabilnih stroških dela prispeva k izboljšanju poslovnih rezultatov.

Samuelson in Nordhaus (2010) poudarjata, da je produktivnost dela rezultat kombinacije več dejavnikov, med katerimi so znanje zaposlenih, organizacija dela, tehnološki razvoj in institucionalno okolje. Stroški dela so v tem okviru odraz tako cene dela kot njegove kakovosti. Vlaganja v izobraževanje, usposabljanje in izboljšanje delovnih pogojev lahko povečajo stroške dela v kratkem roku, vendar dolgoročno prispevajo k večji produktivnosti in konkurenčnosti podjetja.

Mednarodna organizacija dela (ILO, 2021) izpostavlja, da trajnostna konkurenčnost podjetij temelji na uravnoteženem razmerju med stroški dela, produktivnostjo in delovnimi pogoji. Podjetja, ki tekmujejo izključno z nizkimi stroški dela, so pogosto izpostavljena večjim tveganjem, kot so visoka fluktuacija zaposlenih, nizka motivacija in omejena inovacijska sposobnost. Nasprotno pa podjetja, ki vlagajo v razvoj človeškega kapitala, dosegajo stabilnejšo rast in boljše dolgoročne rezultate.

Porter (1990) poudarja, da konkurenčna prednost podjetja ne izhaja zgolj iz nizkih stroškov, temveč iz sposobnosti ustvarjanja večje vrednosti za kupce. Stroški dela so zato ekonomsko upravičeni, kadar prispevajo k diferenciaciji, višji kakovosti ali večji učinkovitosti poslovnih procesov. V tem kontekstu se stroški dela preoblikujejo iz stroškovnega bremena v strateško naložbo, ki podpira dolgoročno konkurenčnost podjetja.

Povezava med stroški dela, produktivnostjo in konkurenčnostjo tako zahteva celostno obravnavo, ki presega kratkoročno stroškovno optimizacijo. Ekonomika poslovanja opozarja, da je dolgoročna poslovna uspešnost podjetja odvisna od sposobnosti usklajevanja stroškov dela z ustvarjanjem dodane vrednosti in strateškimi cilji podjetja. Povezava med stroški dela in konkurenčnostjo se najjasneje pokaže v vplivu teh stroškov na finančne in nefinančne kazalnike poslovne uspešnosti podjetja.

Stroški dela in poslovna uspešnost podjetja

Poslovna uspešnost podjetja se v ekonomiki poslovanja najpogosteje presoja s pomočjo finančnih kazalnikov, ki odražajo sposobnost podjetja ustvarjati dobiček, učinkovito uporabljati razpoložljiva sredstva

in zagotavljati dolgoročno stabilnost poslovanja. Med najpogosteje uporabljenimi kazalniki so dobiček, donosnost sredstev (ROA), donosnost kapitala (ROE) in kazalniki denarnega toka. Stroški dela imajo neposreden vpliv na vse navedene kazalnike, saj predstavljajo pomemben del stroškovne strukture podjetja.

Lipovec (2020) poudarja, da je gospodarnost poslovanja odvisna od razmerja med stroški in učinki, pri čemer posameznih stroškov ni smiselno presojeti ločeno, temveč v kontekstu celotnega poslovnega procesa. Stroški dela neposredno vplivajo na poslovni izid, vendar njihova višina sama po sebi še ne določa poslovne uspešnosti podjetja. Ključno je, ali stroški dela prispevajo k ustvarjanju zadostnih prihodkov in dodane vrednosti.

Samuelson in Nordhaus (2010) izpostavljata, da so dobiček in donosnost kapitala rezultat produktivnosti proizvodnih dejavnikov, med katerimi ima delo posebno vlogo. Podjetja z višjimi stroški dela lahko dosežajo boljše poslovne rezultate, če so ti stroški povezani z višjo produktivnostjo, večjo kakovostjo proizvodov ali učinkovitejšo organizacijo dela. Nasprotno pa lahko nizki stroški dela ob nizki produktivnosti vodijo v slabšo poslovno uspešnost.

Pomemben kazalnik, ki povezuje stroške dela s poslovno uspešnostjo, je razmerje med stroški dela in prihodki na zaposlenega. OECD (2022) opozarja, da podjetja, pri katerih stroški dela rastejo hitreje od prihodkov, pogosto dosežajo slabše kazalnike dobičkonosnosti. Takšno razmerje lahko nakazuje neučinkovito rabo človeškega kapitala, pomanjkljivo organizacijo dela ali neustrezne kompetence zaposlenih.

Poleg neposrednega vpliva na finančne kazalnike imajo stroški dela tudi pomemben posreden vpliv na poslovno uspešnost podjetja. Mednarodna organizacija dela (ILO, 2021) poudarja, da ustrezna raven plač in delovnih pogojev vpliva na motivacijo, zavzetost in stabilnost zaposlenih. Ti dejavniki se posredno odražajo v nižji fluktuaciji, manjši odsotnosti z dela in večji kakovosti opravljenega dela, kar dolgoročno prispeva k boljši poslovni uspešnosti podjetja.

Porter (1990) opozarja, da podjetja ne dosežajo trajne konkurenčne prednosti zgolj z zniževanjem stroškov, temveč z ustvarjanjem večje vrednosti. V tem okviru so stroški dela ekonomsko upravičeni, kadar omogočajo diferenciacijo, izboljšanje kakovosti ali večjo učinkovitost poslovnih procesov. Podjetja, ki stroške dela obravnavajo izključno kot postavko za zmanjševanje, lahko kratkoročno izboljšajo finančne kazalnike, vendar dolgoročno tvegajo poslabšanje poslovne uspešnosti.

Razprava o stroških dela in poslovni uspešnosti tako kaže, da je ključno vprašanje njihova učinkovitost in ne zgolj njihova višina. Ekonomika poslovanja poudarja potrebo po usklajevanju stroškov dela s strategijo podjetja, produktivnostjo zaposlenih in dolgoročnimi cilji poslovanja. Le takšen pristop omogoča stabilno in trajnostno poslovno uspešnost podjetja. Predstavljene ugotovitve odpirajo prostor za širšo razpravo o tem, kako naj podjetja stroške dela razumejo in upravljajo v kontekstu dolgoročne poslovne uspešnosti.

Zaključek

Razprava o stroških dela kot dejavniku poslovne uspešnosti odpira številna vprašanja, ki presegajo zgolj tehnično ali računovodsko obravnavo stroškov. Ključno vprašanje, s katerim se soočajo podjetja, je, ali stroške dela obravnavati predvsem kot strošek, ki ga je treba nadzorovati in zniževati, ali kot strateški dejavnik, ki lahko prispeva k dolgoročni uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Odgovori na ta vprašanja kažejo, da enoznačnih rešitev pri upravljanju stroškov dela ni, temveč gre za iskanje ravnotežja med različnimi ekonomskimi in organizacijskimi cilji.

Prvo vprašanje, ki se pri tem pojavlja, je, ali so nižji stroški dela res zagotovilo za boljšo poslovno uspešnost. Na prvi pogled se zdi, da zniževanje stroškov dela neposredno izboljšuje poslovni izid podjetja. Vendar pa empirične in teoretične ugotovitve kažejo, da takšen učinek pogosto deluje le kratkoročno. Zniževanje

stroškov dela lahko vodi v zmanjšano motivacijo zaposlenih, večjo fluktuacijo in slabšo kakovost dela, kar se dolgoročno odraža v slabših poslovnih rezultatih. To odpira vprašanje, ali je kratkoročna finančna korist vredna dolgoročnih tveganj, ki jih takšen pristop prinaša.

Naslednje pomembno vprašanje se nanaša na razmerje med stroški dela in produktivnostjo. Ali višji stroški dela nujno pomenijo nižjo konkurenčnost podjetja? Ekonomika poslovanja in sodobne ekonomske razprave kažejo, da odgovor ni enoznačen. Višji stroški dela so lahko povsem vzdržni, če so podprti z ustreznimi raven produktivnosti in ustvarjene dodane vrednosti. Podjetja, ki vlagajo v znanje, razvoj in organizacijo dela, pogosto dosegajo višjo produktivnost, kar jim omogoča ohranjanje konkurenčnosti kljub višjim stroškom dela.

Pomembno razpravno vprašanje je tudi, kako podjetja merijo učinkovitost stroškov dela. Če se podjetja osredotočajo zgolj na absolutno višino stroškov, lahko spregledajo ključne kazalnike, kot so prihodki na zaposlenega, dodana vrednost na zaposlenega ali razmerje med stroški dela in ustvarjenimi prihodki. Takšen ozki pogled lahko vodi v napačne poslovne odločitve, ki dolgoročno zmanjšujejo poslovno uspešnost.

V razpravi se pojavlja tudi vprašanje vloge človeškega kapitala pri oblikovanju poslovnih rezultatov. Ali so vlaganja v zaposlene strošek ali naložba? Z ekonomskega vidika gre za naložbo, katere učinki se ne odražajo vedno takoj, temveč se kažejo v dolgoročnem obdobju. Izobraževanje, usposabljanje in izboljševanje delovnih pogojev povečujejo stroške dela, vendar hkrati prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih, višji kakovosti dela in večji prilagodljivosti podjetja na spremembe v okolju.

Razprava odpira tudi vprašanje strateške usmeritve podjetij. Podjetja, ki svojo konkurenčnost gradijo predvsem na nizkih stroških dela, se pogosto soočajo z omejitvami pri rasti in inovacijah. Takšen model je posebej ranljiv v razmerah tehnoloških sprememb in globalne konkurence. Nasprotno pa podjetja, ki stroške dela vključujejo v širšo strategijo ustvarjanja vrednosti, lažje razvijajo trajnejše konkurenčne prednosti.

Na koncu se postavlja še vprašanje odgovornosti managementa pri upravljanju stroškov dela. Ekonomsko racionalno odločanje ne pomeni zgolj minimizacije stroškov, temveč iskanje ravnotežja med finančno učinkovitostjo, produktivnostjo zaposlenih in dolgoročnimi cilji podjetja. Razprava o stroških dela zato ni zgolj tehnično vprašanje, temveč strateški razmislek o prihodnjem razvoju podjetja in njegovi vlogi v širšem gospodarskem okolju.

Viri in literatura

Borjas, G. J. (2020). *Labor economics* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44.

Lipovec, F. (2020). *Ekonomika podjetja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

OECD. (2022). *Productivity and labour costs*. OECD Publishing.

OECD. (2023). *OECD employment outlook 2023*. OECD Publishing.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.

International Labour Organization. (2021). *Global wage report 2020–21*. Geneva: ILO.

BIZNIS ANALIZA U FUNKCIJI STRATEŠKOG RAZVOJA PREDUZETNIČKOG BIZNISA – STUDIJA SLUČAJA DOO AMNESIA PODGORICA

Andrea Dragojević¹, Sandra Đurović², Ivana Tomašević²

¹Fakultet za poslovnu ekonomiju i pravo, Crna Gora, studijski program Poslovna ekonomija (studentka 2. ciklusa)

²Fakultet za poslovnu ekonomiju i pravo, Crna Gora

Intenzivna tržišna konkurencija, česte promjene u ekonomskom okruženju i rast složenosti poslovnih procesa zahtijevaju da preduzetnička preduzeća strateške odluke zasnivaju na pouzdanim i relevantnim informacijama. Biznis analiza se u tom smislu prepoznaje kao značajan instrument koji omogućava sagledavanje unutrašnjih i spoljašnjih faktora poslovanja, unapređenje planiranja i efikasnije upravljanje resursima. Cilj ovog rada je da se ispita uloga biznis analize u funkciji strateškog razvoja preduzetničkog biznisa, kroz studiju slučaja preduzeća DOO Amnesia Podgorica. Istraživanje je zasnovano na kvalitativnom pristupu, uz primjenu metode studije slučaja i analize sekundarnih izvora podataka. Teorijski dio rada obuhvata razmatranje osnovnih koncepata biznis analize i njihove povezanosti sa strateškim menadžmentom, dok se u empirijskom dijelu analiziraju ključni elementi poslovanja posmatranog preduzeća. Rezultati istraživanja ukazuju da sistematska primjena analitičkih alata doprinosi kvalitetnijem strateškom odlučivanju, racionalnijem korišćenju resursa, smanjenju poslovnih rizika i jačanju konkurentne pozicije preduzetničkog preduzeća.

Ključne riječi: biznis analiza, strateški razvoj, preduzetnički biznis, strateško odlučivanje, konkurentnost

BUSINESS ANALYSIS IN THE FUNCTION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTREPRENEURIAL BUSINESS – CASE STUDY OF LLC AMNESIA PODGORICA

Intense market competition, frequent changes in the economic environment, and the increasing complexity of business processes require entrepreneurial enterprises to base their strategic decisions on reliable and relevant information. In this context, business analysis is recognized as a significant instrument that enables the assessment of internal and external business factors, improvement of planning, and more efficient resource management. The aim of this paper is to examine the role of business analysis in the function of strategic development of entrepreneurial businesses through a case study of the company DOO Amnesia Podgorica. The research is based on a qualitative approach, applying the case study method and the analysis of secondary data sources. The theoretical part of the paper addresses the fundamental concepts of business analysis and their connection with strategic management, while the empirical part analyzes the key elements of the observed company's operations. The research results indicate that the systematic application of analytical tools contributes to higher-quality strategic decision-making, more rational use of resources, reduction of business risks, and strengthening of the competitive position of entrepreneurial enterprises.

Keywords: business analysis, strategic development, entrepreneurial business, strategic decision-making, competitiveness

Uvod

Razvoj preduzetničkog biznisa u uslovima pojačane tržišne konkurencije i ekonomskih neizvjesnosti zahtijeva donošenje strateških odluka koje se ne mogu zasnivati isključivo na iskustvu, intuiciji ili parcijalnim informacijama. Preduzeća se sve češće suočavaju sa složenim poslovnim izazovima koji uključuju rast troškova, promjene u potražnji, pritisak konkurencije i potrebu za efikasnijim upravljanjem ograničenim resursima. U takvim okolnostima, sposobnost preduzeća da pravilno analizira sopstveno poslovanje i okruženje postaje jedan od ključnih faktora dugoročne održivosti i rasta.

Biznis analiza predstavlja sistematičan pristup prikupljanju, obradi i tumačenju podataka radi sagledavanja stvarnog stanja poslovanja i donošenja kvalitetnih odluka. Njena uloga prevazilazi puko praćenje finansijskih rezultata, jer obuhvata analizu internih procesa, tržišne pozicije, konkurentskog okruženja, resursa i razvojnih potencijala preduzeća (Meandžija, 2023). Korišćenjem različitih analitičkih alata i metoda, menadžment dobija realnu osnovu za identifikovanje problema, prepoznavanje prilika i definisanje strateških pravaca razvoja.

Poseban značaj biznis analiza ima u sektoru malih i srednjih preduzeća, naročito u preduzetničkom biznisu, gdje su resursi ograničeni, a greške u odlučivanju mogu imati ozbiljne posljedice po opstanak preduzeća. Za razliku od velikih sistema, preduzetnička preduzeća često nemaju razvijene formalne strukture strateškog planiranja, što dodatno naglašava potrebu za analitičkim pristupom kao osloncem racionalnog upravljanja. Upravo u tom kontekstu, biznis analiza se javlja kao instrument koji omogućava bolju kontrolu poslovanja, efikasnije korišćenje raspoloživih resursa i jasnije definisanje razvojnih ciljeva (Đorđić, 2022).

Strateški razvoj preduzetničkog biznisa podrazumijeva plansko i dugoročno usmjereno djelovanje ka unapređenju konkurentске pozicije, stabilnosti i profitabilnosti preduzeća. Ovaj proces zahtijeva sagledavanje brojnih faktora, uključujući finansijske performanse, tržišne trendove, konkurenciju, organizacione kapacitete i rizike (Abuhteara, 2022). Bez adekvatne analitičke osnove, strateške odluke mogu biti nedovoljno utemeljene, što povećava vjerovatnoću pogrešnih procjena i neefikasnih poslovnih poteza. Biznis analiza omogućava integrisano sagledavanje ovih elemenata i pruža podršku u procesu definisanja i implementacije strategije.

Predmet ovog rada jeste ispitivanje uloge biznis analize u funkciji strateškog razvoja preduzetničkog biznisa, sa posebnim fokusom na praktičnu primjenu analitičkih alata u realnom poslovnom kontekstu. Cilj rada je da se, kroz teorijsko razmatranje i studiju slučaja, ukaže na značaj sistematske analize poslovanja kao osnove za kvalitetno strateško odlučivanje. Posebna pažnja posvećena je identifikovanju načina na koje biznis analiza može doprinijeti unapređenju poslovnih performansi, smanjenju rizika i jačanju konkurentnosti preduzetničkog preduzeća.

Empirijski dio rada zasniva se na studiji slučaja preduzeća DOO Amnesia Podgorica, koje posluje u sektoru maloprodaje, odnosno trgovine na malo. Ovu djelatnost karakterišu izražena konkurencija, promjenljive potrošačke navike, sezonalnost potražnje i potreba za efikasnim upravljanjem zalihama i troškovima. Poseban značaj imaju analiza prodajnih performansi, planiranje asortimana i prilagođavanje ponude zahtjevima tržišta. Analiza poslovanja ovog preduzeća omogućava sagledavanje konkretnih izazova sa kojima se suočava preduzetnički biznis u maloprodajnom sektoru, kao i potencijala koje primjena biznis analize može imati u unapređenju strateškog odlučivanja, optimizaciji poslovnih procesa i definisanju dugoročnih pravaca razvoja.

Rad je strukturiran tako da u teorijskom dijelu razmatra osnovne koncepte biznis analize i strateškog razvoja, dok je u empirijskom dijelu fokus stavljen na analitički prikaz poslovanja posmatranog preduzeća i interpretaciju dobijenih nalaza. Na osnovu rezultata istraživanja, izvedeni su zaključci i preporuke koje mogu biti od značaja ne samo za konkretno preduzeće, već i za druga preduzetnička preduzeća sa sličnim karakteristikama poslovanja.

Metodologija istraživanja

Istraživanje u ovom radu zasniva se na kvalitativnom istraživačkom pristupu, koji omogućava detaljno sagledavanje uloge biznis analize u funkciji strateškog razvoja preduzetničkog biznisa. Kao osnovna istraživačka metoda korišćena je studija slučaja, jer omogućava analizu poslovanja konkretnog preduzeća u njegovom realnom tržišnom okruženju.

Studija slučaja obuhvata preduzeće DOO Amnesia Podgorica, koje posluje u sektoru maloprodaje, odnosno trgovine na malo. Djelatnost ovog preduzeća karakterišu izražena konkurencija, promjenljive potrošačke navike i sezonalnost potražnje, što nameće potrebu za efikasnim strateškim planiranjem, upravljanjem zalihama i kontrolom poslovnih performansi. Istraživanje se zasniva na analizi sekundarnih izvora podataka, koji obuhvataju dostupnu poslovnu i finansijsku dokumentaciju, javno dostupne informacije i relevantnu stručnu i naučnu literaturu iz oblasti biznis analize i strateškog menadžmenta. U analitičkom dijelu rada primijenjene su deskriptivne i analitičke metode, kao i osnovni alati biznis analize, s ciljem sagledavanja poslovnih performansi, tržišne pozicije i razvojnih potencijala preduzeća. Dobijeni rezultati interpretirani su u skladu sa teorijskim postavkama, na osnovu čega su izvedeni zaključci i preporuke od značaja za unapređenje strateškog razvoja preduzetničkog biznisa u sektoru maloprodaje.

Analitički temelji strateškog razvoja preduzetničkog biznisa

Biznis analiza predstavlja sistematičan i strukturiran pristup razumijevanju poslovanja, zasnovan na prikupljanju, obradi i interpretaciji podataka radi unapređenja procesa odlučivanja. Njena savremena primjena razvijala se paralelno sa razvojem informacionih sistema i rastućom potrebom preduzeća da strateške odluke zasnivaju na činjenicama, a ne isključivo na iskustvu i intuiciji. Davenport (2017) ističe da preduzeća koja koriste analitičke pristupe u upravljanju ostvaruju stabilnije poslovne rezultate i imaju veću sposobnost prilagođavanja promjenama na tržištu, jer odluke donose na osnovu analitičkih uvida, a ne pretpostavki.

U teorijskom smislu, biznis analiza obuhvata više međusobno povezanih nivoa. Deskriptivna analiza omogućava sagledavanje prethodnih poslovnih rezultata i odgovara na pitanje šta se dogodilo u poslovanju preduzeća (Mosurović-Ružičić, 2018). Dijagnostička analiza ide korak dalje i usmjerena je na identifikovanje uzroka određenih pojava i odstupanja u performansama (Gardašević et al., 2022). Prediktivna analiza omogućava prognoziranje budućih kretanja na osnovu postojećih trendova i obrazaca, dok preskriptivna analiza nudi preporuke za optimalne poslovne odluke. Kombinovana primjena ovih oblika analize stvara cjelovit analitički okvir koji ima direktnu primjenu u strateškom menadžmentu.

Značaj biznis analize posebno dolazi do izražaja u procesu strateškog upravljanja. Porter naglašava da se konkurentna prednost preduzeća ne može graditi bez jasnog razumijevanja tržišta, konkurencije i sopstvenih kapaciteta (Ali & Anwar, 2021). U tom kontekstu, biznis analiza predstavlja osnovu za izbor strategija, jer omogućava objektivno sagledavanje internih snaga i slabosti, kao i eksternih prilika i prijetnji. Kaplan i Norton (1996) dodatno ističu da povezivanje analitičkih pokazatelja sa strateškim ciljevima omogućava preduzećima da strategiju pretvore u mjerljive i upravljive aktivnosti

U preduzetničkom biznisu, gdje su resursi često ograničeni, uloga podataka kao strateškog resursa dobija poseban značaj (Ljubojević et al., 2021). Efikasna primjena biznis analize omogućava preduzetničkim preduzećima da optimalno koriste raspoložive resurse, unaprijede efikasnost poslovnih procesa i donose odluke usklađene sa stvarnim mogućnostima i dugoročnim ciljevima razvoja. Na taj način, podaci postaju ne samo operativni alat, već ključni element strateškog razvoja i konkurentnosti preduzetničkog biznisa.

Strateško usmjeravanje i održivost preduzetničkog biznisa

Preduzetnički biznis predstavlja oblik poslovanja zasnovan na inicijativi, prepoznavanju tržišnih prilika i spremnosti na preuzimanje rizika u cilju stvaranja nove vrijednosti. Ovakav tip poslovanja karakterišu fleksibilnost, inovativnost i mogućnost brzog prilagođavanja promjenama u okruženju. Preduzetnička preduzeća najčešće funkcionišu sa ograničenim resursima, što dodatno naglašava značaj jasnog strateškog usmjerenja i planskog upravljanja razvojem (Praskač-Salčin, 2023). Upravo zbog toga, strateški pristup postaje ključan element opstanka i dugoročne održivosti preduzetničkog biznisa.

Strateški razvoj malih i srednjih preduzeća uslovljen je nizom unutrašnjih i spoljašnjih faktora. Među najznačajnijim se izdvajaju raspoloživost finansijskih i ljudskih resursa, tržišna pozicija, stepen konkurencije, kao i sposobnost menadžmenta da definiše realne ciljeve i razvojne prioritete (Sarač, 2025). Pored toga, važno mjesto zauzimaju organizaciona struktura, poslovni procesi i nivo prilagodljivosti preduzeća promjenama na tržištu. Usklađivanje ovih faktora omogućava preduzetničkim preduzećima da racionalno koriste raspoložive resurse i da svoje poslovanje usmjere ka ostvarivanju dugoročnih ciljeva.

Veza između strategije, poslovnih performansi i analitičkog pristupa ogleda se u potrebi da se strateški ciljevi prevode u mjerljive rezultate. Strategija predstavlja okvir za donošenje odluka, dok performanse pokazuju stepen uspješnosti njihove realizacije (Belić, 2019). Analitički pristup omogućava praćenje ključnih pokazatelja poslovanja, identifikovanje odstupanja od planiranih ciljeva i pravovremeno prilagođavanje strateških odluka (Rodić et al., 2024). Na taj način se obezbjeđuje veća kontrola nad poslovnim procesima i veća usklađenost između planiranja i ostvarivanja rezultata.

Donošenje strateških odluka bez adekvatne analitičke podrške nosi sa sobom brojne rizike i ograničenja. Oslanjanje isključivo na iskustvo i intuiciju može dovesti do pogrešne procjene tržišnih kretanja, neadekvatne alokacije resursa i povećanja poslovne neizvjesnosti. U preduzetničkom biznisu, gdje su greške često teško popravljive, nedostatak analitičkog pristupa može ugroziti stabilnost i konkurentsku poziciju preduzeća. Stoga, sistematska primjena biznis analize predstavlja važan preduslov za kvalitetno strateško odlučivanje i održivi razvoj preduzetničkog biznisa.

Analitički prikaz poslovanja preduzeća DOO Amnesia Podgorica

Preduzeće DOO Amnesia Podgorica posluje kao malo preduzetničko preduzeće u sektoru trgovine na malo, sa fokusom na prodaju robe krajnjim potrošačima. Djelatnost preduzeća usmjerena je na zadovoljavanje potreba savremenih potrošača kroz ponudu proizvoda prilagođenih aktuelnim tržišnim trendovima. Poslovanje se odvija u maloprodajnom objektu, uz neposredan kontakt sa kupcima, što omogućava brzu razmjenu informacija i prilagođavanje ponude tržišnoj tražnji.

Kao preduzetnički biznis, DOO Amnesia Podgorica karakteriše jednostavna organizaciona struktura, centralizovan proces odlučivanja i izražena uloga vlasnika u upravljanju poslovanjem. Ovakav model omogućava veću fleksibilnost i brže reagovanje na promjene u okruženju, ali istovremeno zahtijeva pažljivo planiranje i kontrolu poslovnih aktivnosti. Poseban akcenat stavljen je na upravljanje zalihama, kontrolu troškova i praćenje prodajnih performansi, koji predstavljaju ključne elemente uspješnosti poslovanja u maloprodajnom sektoru.

Poslovni rezultati preduzeća zavise od efikasnosti operativnih procesa, pravilnog formiranja prodajnih cijena i sposobnosti da se ponuda uskladi sa kupovnom moći i preferencijama potrošača. U tom kontekstu, biznis analiza ima važnu ulogu u praćenju poslovnih pokazatelja i donošenju odluka koje doprinose stabilnosti i daljem razvoju preduzeća.

Poslovno okruženje u kojem posluje DOO Amnesia Podgorica karakterišu izražena konkurencija i dinamične promjene potrošačkih navika. Tržište maloprodaje, naročito u urbanim sredinama poput Podgorice,

obilježeno je velikim brojem sličnih prodajnih objekata, što nameće potrebu za diferencijacijom ponude i kontinuiranim praćenjem tržišnih trendova. Potrošači su sve informisaniji i osjetljiviji na cijene, kvalitet i dostupnost proizvoda, što dodatno povećava pritisak na poslovanje malih preduzetničkih preduzeća.

Konkurentsko okruženje čine kako manji specijalizovani butici, tako i veći maloprodajni lanci, koji često raspolažu većim finansijskim i logističkim kapacitetima. U takvim uslovima, DOO Amnesia Podgorica mora strateški pristupati formiranju asortimana, određivanju cijena i promociji proizvoda, kako bi zadržala postojeće i privukla nove kupce. Fleksibilnost i mogućnost brze prilagodbe predstavljaju značajnu prednost u odnosu na veće konkurente.

Ekonomski faktori, poput kretanja kupovne moći stanovništva, inflacije i promjena u troškovima nabavke, imaju direktan uticaj na poslovne performanse preduzeća. Povećanje troškova nabavke ili smanjenje raspoloživog dohotka potrošača može negativno uticati na obim prodaje i profitabilnost. Zbog toga je neophodno kontinuirano praćenje ekonomskih pokazatelja i prilagođavanje poslovne strategije aktuelnim uslovima na tržištu.

Analiza poslovnog okruženja omogućava preduzeću DOO Amnesia Podgorica da identifikuje ključne izazove i prilike, kao i da definiše strateške pravce razvoja zasnovane na realnim tržišnim uslovima. U tom procesu, primjena biznis analize predstavlja važan instrument za smanjenje rizika i unapređenje konkurentске pozicije preduzeća.

Interna biznis analiza preduzeća DOO Amnesia Podgorica

Interna biznis analiza preduzeća DOO Amnesia Podgorica usmjerena je na sagledavanje ključnih elemenata unutrašnjeg poslovanja koji direktno utiču na efikasnost, stabilnost i mogućnosti strateškog razvoja. Ova analiza obuhvata organizacione karakteristike, upravljanje resursima, strukturu troškova, prodajne performanse i finansijsku poziciju preduzeća, sa ciljem identifikovanja internih snaga i slabosti koje određuju njegovu tržišnu poziciju.

Organizacionu strukturu preduzeća karakteriše jednostavan i centralizovan model upravljanja, tipičan za preduzetnički biznis. Proces donošenja odluka koncentrisan je na uži krug odgovornih lica, što omogućava brzu reakciju na promjene u poslovanju i tržišnom okruženju. Ovakva struktura doprinosi fleksibilnosti i operativnoj efikasnosti, ali istovremeno povećava zavisnost poslovanja od individualnih sposobnosti menadžmenta i zahtijeva visok stepen kontrole i koordinacije aktivnosti.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja važan segment internog poslovanja. Broj zaposlenih je prilagođen obimu poslovanja, što omogućava kontrolu troškova rada, ali i zahtijeva visok nivo angažovanosti zaposlenih. Efikasnost zaposlenih direktno utiče na kvalitet usluge, prodajne rezultate i odnos sa kupcima, zbog čega je kontinuirano praćenje učinka i organizacija rada od posebnog značaja za stabilnost poslovanja.

Posebno važan aspekt interne analize odnosi se na upravljanje zalihama i asortimanom proizvoda. Kao maloprodajno preduzeće, DOO Amnesia Podgorica mora održavati ravnotežu između dostupnosti proizvoda i racionalnog korišćenja finansijskih sredstava. Neadekvatno upravljanje zalihama može dovesti do zastoja u prodaji ili do povećanih troškova skladištenja i vezivanja kapitala. Stoga je praćenje obrtaja zaliha i analiza prodajnih trendova ključni element interne biznis analize.

Finansijska struktura preduzeća pokazuje značaj stalne i obrtne imovine u obavljanju osnovne djelatnosti, kao i prisustvo obaveza koje zahtijevaju pažljivo planiranje novčanih tokova. Prihodi od prodaje predstavljaju osnovni izvor finansiranja poslovanja, dok struktura rashoda ukazuje na značajan udio troškova nabavke robe, troškova zaposlenih i amortizacije. Upravljanje ovim troškovima ima direktan uticaj na profitabilnost i dugoročnu održivost poslovanja.

Interna biznis analiza omogućava i sagledavanje stepena finansijske stabilnosti i sposobnosti preduzeća da izmiruje svoje obaveze. Pravovremeno praćenje likvidnosti, zaduženosti i profitabilnosti predstavlja osnovu za donošenje racionalnih odluka o daljem razvoju, investicijama i širenju poslovanja. U tom kontekstu, biznis analiza ima ulogu instrumenta koji povezuje operativne podatke sa strateškim ciljevima preduzeća.

Na osnovu interne biznis analize može se zaključiti da DOO Amnesia Podgorica raspolaže određenim internim potencijalima koji mogu predstavljati osnovu daljeg strateškog razvoja, ali i sa određenim ograničenjima koja zahtijevaju pažljivo upravljanje. Sistematska primjena biznis analize omogućava preduzeću da unaprijedi efikasnost poslovnih procesa, racionalnije koristi raspoložive resurse i donosi odluke koje su u skladu sa njegovim stvarnim kapacitetima i dugoročnim razvojnim ciljevima.

SWOT analiza preduzeća DOO Amnesia Podgorica

Analiza internih snaga ukazuje da DOO Amnesia Podgorica raspolaže značajnim organizacionim i operativnim prednostima koje proizilaze iz preduzetničke strukture poslovanja. Fleksibilna organizacija i centralizovan proces odlučivanja omogućavaju brzo reagovanje na promjene u potražnji i tržišnim uslovima. Direktna kontakt sa kupcima doprinosi boljem razumijevanju njihovih potreba, što omogućava prilagođavanje asortimana i povećanje zadovoljstva potrošača. Ove karakteristike predstavljaju čvrstu osnovu za diferencijaciju u odnosu na konkurente, naročito veće maloprodajne sisteme koji su manje prilagodljivi. SWOT analiza je prikazana slikom 1.

Slika 1

SWOT analiza DOO Amnesia Podgorica



Slabosti preduzeća uglavnom su povezane sa ograničenim finansijskim i organizacionim kapacitetima, što je karakteristično za mala preduzetnička preduzeća. Zavisnost poslovanja od vlasnika i manji broj zaposlenih može predstavljati ograničenje u slučaju rasta obima poslovanja ili pojave nepredviđenih situacija. Takođe, nedovoljno razvijeni formalni sistemi strateškog planiranja i kontrole mogu otežati dugoročno upravljanje razvojem, posebno u uslovima izraženih tržišnih promjena.

U pogledu eksternih prilika, tržište maloprodaje nudi mogućnosti za jačanje konkurentske pozicije kroz diferencijaciju ponude, razvoj prepoznatljivog brenda i unapređenje odnosa sa kupcima. Posebnu priliku predstavlja primjena biznis analize u upravljanju zalihama, prodajnim performansama i planiranju

asortimana, što može doprinijeti efikasnijem korišćenju resursa i povećanju profitabilnosti. Razvoj digitalnih kanala komunikacije i prodaje dodatno otvara prostor za širenje tržišnog doseg preduzeća.

Prijetnje iz okruženja dominantno se odnose na intenzivnu konkurenciju i makroekonomske faktore koji utiču na kupovnu moć stanovništva. Povećanje troškova nabavke, inflacija i promjene potrošačkih navika mogu negativno uticati na obim prodaje i profitne marže. U takvim uslovima, nedostatak pravovremenih i preciznih informacija može povećati poslovni rizik i ugroziti stabilnost poslovanja.

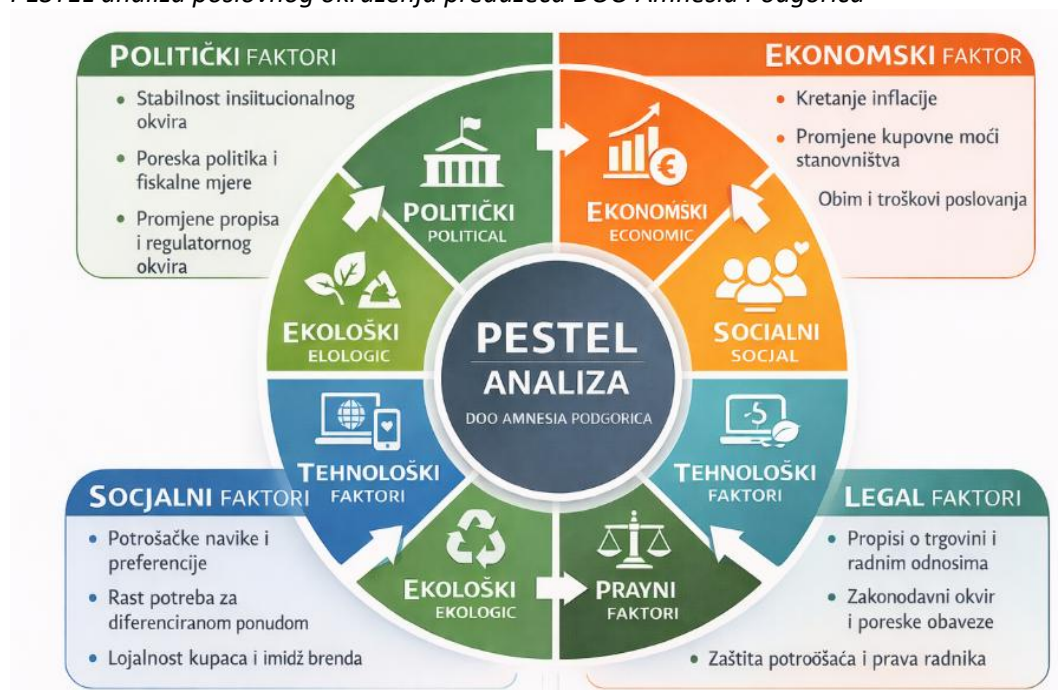
SWOT analiza jasno pokazuje da DOO Amnesia Podgorica posjeduje interne snage koje mogu biti osnova za dalji strateški razvoj, ali i da se suočava sa ograničenjima i prijetnjama koje zahtijevaju planski i analitički pristup upravljanju. Integriranjem nalaza SWOT analize sa biznis analizom, preduzeće može definisati strategije koje će iskoristiti postojeće prilike, umanjiti slabosti i smanjiti uticaj eksternih prijetnji, čime se stvara osnov za održiv i konkurentan razvoj.

PESTEL analiza poslovnog okruženja preduzeća DOO Amnesia Podgorica

PESTEL analiza predstavlja analitički okvir za sagledavanje ključnih makroekonomskih faktora koji utiču na poslovanje preduzeća. Ova analiza omogućava identifikovanje političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, ekoloških i pravnih faktora koji mogu imati značajan uticaj na strateški razvoj preduzetničkog biznisa. Za preduzeće DOO Amnesia Podgorica, koje posluje u sektoru maloprodaje, PESTEL analiza predstavlja važan instrument za razumijevanje šireg poslovnog okruženja i smanjenje strateške neizvjesnosti. PESTEL analiza je prikazana slikom 2.

Slika 2

PESTEL analiza poslovnog okruženja preduzeća DOO Amnesia Podgorica



Politički faktori odnose se na stabilnost institucionalnog okvira, poresku politiku i mjere ekonomske politike koje direktno utiču na poslovanje maloprodajnih preduzeća. Promjene poreskih stopa, fiskalne politike i propisa koji se odnose na trgovinu mogu imati direktan uticaj na troškove poslovanja i profitabilnost. Stabilnost političkog sistema i predvidivost regulatornog okvira doprinose sigurnijem planiranju poslovnih aktivnosti, dok česte promjene propisa mogu predstavljati ograničenje za dugoročno strateško planiranje.

Ekonomski faktori imaju izrazito snažan uticaj na poslovanje DOO Amnesia Podgorica. Kretanje inflacije, promjene kupovne moći stanovništva, nivo zaposlenosti i opšte ekonomske prilike direktno utiču na obim prodaje i ponašanje potrošača. Rast troškova nabavke i operativnih troškova može negativno uticati na profitne marže, dok pad raspoloživog dohotka stanovništva dovodi do smanjenja potražnje za određenim vrstama proizvoda. Zbog toga je praćenje ekonomskih pokazatelja ključno za prilagođavanje poslovne strategije.

Socijalni faktori obuhvataju promjene u životnom stilu, potrošačkim navikama i preferencijama kupaca. Savremeni potrošači sve više pažnje posvećuju kvalitetu, cijeni i dostupnosti proizvoda, ali i imidžu brenda. U urbanim sredinama poput Podgorice, izražena je potreba za diferenciranom ponudom i personalizovanim pristupom kupcima. Razumijevanje ovih faktora omogućava preduzeću da prilagodi asortiman i način komunikacije sa tržištem, čime se jača lojalnost kupaca.

Tehnološki razvoj predstavlja značajnu priliku za unapređenje poslovanja maloprodajnih preduzeća. Digitalni alati za upravljanje zalihama, praćenje prodaje i analizu podataka omogućavaju efikasnije donošenje odluka. Takođe, razvoj digitalnog marketinga i online komunikacije sa kupcima otvara nove mogućnosti za povećanje vidljivosti brenda i proširenje tržišnog doseg. Nedovoljna primjena savremenih tehnologija može predstavljati ograničenje u odnosu na konkurente koji intenzivnije koriste digitalne alate.

Ekološki faktori sve više utiču na poslovanje preduzeća, naročito u kontekstu održivosti i odgovornog poslovanja. Potrošači postaju osjetljiviji na pitanja zaštite životne sredine, što se ogleda u interesovanju za ekološki prihvatljive proizvode i ambalažu. Iako ekološki zahtjevi mogu povećati određene troškove, njihova primjena može doprinijeti jačanju imidža preduzeća i dugoročnoj konkurentnosti.

Pravni faktori obuhvataju zakonske propise koji regulišu oblast trgovine, radne odnose, zaštitu potrošača i poreske obaveze. Poštovanje zakonskih normi predstavlja obavezan uslov poslovanja, ali istovremeno zahtijeva dodatne administrativne i finansijske resurse. Promjene u zakonodavnom okviru mogu imati direktan uticaj na organizaciju poslovanja, zbog čega je neophodno kontinuirano praćenje pravnih propisa i njihovo pravovremeno implementiranje u poslovnu praksu.

PESTEL analiza ukazuje da poslovanje DOO Amnesia Podgorica zavisi od niza eksternih faktora na koje preduzeće nema direktan uticaj, ali koje mora kontinuirano pratiti i uzimati u obzir prilikom strateškog planiranja. Integracijom nalaza PESTEL analize sa SWOT i internom biznis analizom stvara se sveobuhvatan analitički okvir koji predstavlja osnovu za donošenje kvalitetnih strateških odluka i održiv razvoj preduzetničkog biznisa.

Uloga biznis analize u strateškom razvoju DOO Amnesia Podgorica

Biznis analiza ima ključnu ulogu u strateškom razvoju preduzetničkih preduzeća, jer omogućava donošenje odluka zasnovanih na podacima, a ne isključivo na iskustvu i intuiciji. U kontekstu poslovanja DOO Amnesia Podgorica, koje posluje u sektoru maloprodaje, primjena biznis analize predstavlja važan instrument za razumijevanje tržišnih kretanja, optimizaciju internih procesa i definisanje dugoročnih razvojnih ciljeva. Analitički pristup omogućava sagledavanje realnih mogućnosti preduzeća i smanjenje rizika u procesu strateškog odlučivanja.

Primjena analitičkih alata u procesu planiranja i odlučivanja omogućava preduzeću da sistematski prati ključne poslovne pokazatelje, kao što su obim prodaje, struktura troškova, profitabilnost i upravljanje zalihama. Kroz analizu ovih podataka moguće je identifikovati odstupanja od planiranih ciljeva i pravovremeno reagovati na promjene u poslovnom okruženju. U preduzetničkom biznisu, gdje su resursi ograničeni, ovakav pristup doprinosi racionalnijem korišćenju finansijskih sredstava i efikasnijem upravljanju poslovnim aktivnostima. Biznis analiza tako postaje podrška planiranju, jer omogućava realno sagledavanje kapaciteta i ograničenja preduzeća.

Na osnovu analitičkih nalaza moguće je identifikovati razvojne pravce koji su usklađeni sa tržišnim uslovima i internim potencijalima preduzeća. Analiza prodajnih performansi i potrošačkih navika može ukazati na potrebu prilagođavanja asortimana proizvoda, unapređenja marketinških aktivnosti ili optimizacije cjenovne politike. Takođe, analiza troškova i finansijskih pokazatelja omogućava prepoznavanje oblasti u kojima je moguće ostvariti uštede ili povećati efikasnost poslovanja. Na taj način, biznis analiza predstavlja osnovu za donošenje strateških odluka koje su zasnovane na stvarnim podacima, a ne na pretpostavkama.

Uticaj biznis analize na konkurentnost i održivost poslovanja DOO Amnesia Podgorica ogleda se u povećanju sposobnosti preduzeća da se prilagođava promjenama na tržištu. Kontinuirano praćenje poslovnih performansi omogućava brže reagovanje na promjene potražnje, konkurentske pritiske i ekonomske uslove. Time se jača tržišna pozicija preduzeća i smanjuje vjerovatnoća donošenja pogrešnih strateških odluka. Dugoročno posmatrano, sistematska primjena biznis analize doprinosi stabilnosti poslovanja, jačanju konkurentske prednosti i održivom razvoju preduzetničkog biznisa.

Unapređenje analitičkih kapaciteta podrazumijeva razvoj sposobnosti preduzeća da efikasno koristi podatke u procesu upravljanja. Jedna od ključnih mogućnosti odnosi se na unapređenje sistema prikupljanja i obrade podataka, kroz uvođenje jednostavnih digitalnih alata za praćenje prodaje i zaliha. Takođe, razvoj analitičkih vještina zaposlenih i jačanje finansijske pismenosti doprinose boljem razumijevanju poslovnih rezultata. Postepeno unapređenje analitičkih kapaciteta omogućava preduzeću da poveća kvalitet strateškog odlučivanja, smanji poslovne rizike i ostvari stabilniji i održiviji razvoj.

Interpretacija nalaza i budućí pravci razvoja

Analiza poslovanja preduzeća DOO Amnesia Podgorica, sprovedena primjenom različitih analitičkih alata, omogućila je sveobuhvatno sagledavanje internih i eksternih faktora koji utiču na njegovo poslovanje i strateški razvoj. Nalazi interne biznis analize, SWOT i PESTEL analize ukazuju na postojanje stabilne osnove za dalji razvoj, ali i na potrebu za planskim i analitički utemeljenim upravljanjem kako bi se umanjili identifikovani rizici i iskoristile raspoložive razvojne mogućnosti. Interni analitički nalazi pokazuju da preduzeće raspolaže fleksibilnom organizacionom strukturom i sposobnošću brzog prilagođavanja tržišnim promjenama, što predstavlja važnu konkurentsku prednost u maloprodajnom sektoru. Istovremeno, identifikovana su ograničenja u pogledu finansijskih i organizacionih kapaciteta, kao i potreba za sistematičnijim pristupom planiranju i kontroli poslovnih aktivnosti. Ovi nalazi ukazuju na značaj unapređenja analitičkih kapaciteta kao osnove za kvalitetnije strateško odlučivanje.

Rezultati SWOT analize potvrđuju da preduzeće ima potencijal za jačanje tržišne pozicije kroz diferencijaciju ponude, unapređenje odnosa sa kupcima i efikasnije upravljanje resursima. Istovremeno, prisutne prijetnje iz okruženja, poput intenzivne konkurencije i promjena u kupovnoj moći stanovništva, zahtijevaju kontinuirano praćenje tržišnih kretanja i prilagođavanje poslovne strategije. Integracija SWOT nalaza sa PESTEL analizom omogućava dublje razumijevanje makroekonomskih i društvenih faktora koji utiču na dugoročnu održivost poslovanja.

Na osnovu interpretacije analitičkih nalaza mogu se definisati budućí pravci razvoja preduzeća DOO Amnesia Podgorica. Među prioritetima se izdvajaju unapređenje sistema prikupljanja i analize podataka, optimizacija asortimana proizvoda i jačanje marketinških aktivnosti usmjerenih ka ciljnim segmentima potrošača. Posebnu pažnju treba posvetiti razvoju digitalnih kanala komunikacije sa kupcima, kao i primjeni osnovnih analitičkih alata u svakodnevnom upravljanju poslovanjem.

Dalji razvoj preduzeća treba da bude zasnovan na postupnom jačanju analitičkog pristupa, koji omogućava donošenje odluka zasnovanih na relevantnim i pouzdanim informacijama. Time se stvara osnova za povećanje konkurentnosti, smanjenje poslovnih rizika i ostvarivanje održivog rasta. Integracijom analitičkih nalaza u proces strateškog planiranja, DOO Amnesia Podgorica može obezbijediti stabilniju tržišnu poziciju i dugoročnu perspektivu razvoja u dinamičnom maloprodajnom okruženju.

Implikacije za slična preduzeća

Nalazi ovog istraživanja, zasnovani na analizi poslovanja preduzeća DOO Amnesia Podgorica, imaju širi značaj i mogu se primijeniti na slična mala i srednja preduzeća koja posluju u sektoru maloprodaje, naročito u oblasti specijalizovanih butika. Maloprodajni sektor karakterišu izražena konkurencija, promjenljive potrošačke navike, sezonalnost potražnje i osjetljivost na ekonomska kretanja, što dodatno naglašava potrebu za analitički utemeljenim upravljanjem.

Ključna implikacija odnosi se na značaj sistematske primjene biznis analize u procesu strateškog planiranja i odlučivanja. Slična preduzeća u maloprodaji često se suočavaju sa izazovima upravljanja zalihama, formiranja cijena i kontrole troškova. Korišćenjem analitičkih alata moguće je unaprijediti planiranje asortimana, optimizovati obrt zaliha i prilagoditi ponudu stvarnim potrebama tržišta, čime se smanjuje rizik neefikasnog poslovanja.

Rezultati istraživanja ukazuju i na značaj kontinuiranog praćenja poslovnih performansi. U maloprodaji, gdje promjene u potražnji mogu nastupiti brzo, pravovremena analiza prodajnih rezultata omogućava preduzećima da reaguje adekvatno i prilagodi poslovnu strategiju. Ovakav pristup doprinosi većoj fleksibilnosti i otpornosti na tržišne promjene. Implikacije se odnose i na jačanje konkurentnosti kroz diferencijaciju ponude i unapređenje odnosa sa kupcima. Analitički uvidi omogućavaju preduzećima da prepoznaju proizvode sa najvećim potencijalom, identifikuju ciljne segmente potrošača i razviju strategije koje povećavaju lojalnost kupaca. Ovo je posebno važno za male butike koji se suočavaju sa konkurencijom većih maloprodajnih lanaca.

Istraživanje ukazuje na potrebu kontinuiranog unapređenja analitičkih kapaciteta u maloprodajnim preduzećima kroz razvoj digitalnih alata, sistematizaciju podataka i jačanje kulture odlučivanja zasnovane na činjenicama. Takav pristup omogućava stabilnije poslovanje, smanjenje rizika i održiv razvoj u dinamičnom maloprodajnom okruženju.

Zaključak

Poslovanje preduzeća obilježeno je stalnim promjenama tržišnih uslova, rastućom konkurencijom i potrebom za donošenjem odluka koje imaju dugoročne posljedice po stabilnost i razvoj biznisa. U takvom okruženju, oslanjanje isključivo na iskustvo i intuiciju pokazuje se nedovoljnim, dok se analitički pristup nameće kao neophodan element kvalitetnog upravljanja. Biznis analiza omogućava sistematsko sagledavanje poslovanja i predstavlja osnovu za racionalno planiranje i strateško usmjeravanje preduzetničkog biznisa.

Rezultati sprovedenih analiza ukazuju na značaj integrisanog pristupa u procjeni internih kapaciteta i eksternih uticaja na poslovanje. Povezivanjem interne biznis analize sa SWOT i PESTEL analizom omogućeno je cjelovito razumijevanje poslovnog okruženja, kao i identifikovanje ključnih prilika i rizika koji utiču na razvoj preduzeća. Takav pristup doprinosi donošenju odluka koje su usklađene sa realnim mogućnostima i ograničenjima poslovanja.

Posebna vrijednost biznis analize ogleda se u njenoj ulozi u povezivanju svakodnevnih operativnih aktivnosti sa dugoročnim razvojnim opredjeljenjima. Analitički uvidi omogućavaju praćenje poslovnih performansi, kontrolu troškova, efikasnije upravljanje resursima i unapređenje poslovnih procesa. Na taj način se smanjuje poslovna neizvjesnost i stvara osnova za stabilnije i konkurentnije poslovanje.

Sprovedene analize potvrđuju da dosljedna primjena biznis analize doprinosi jačanju konkurentne pozicije i dugoročnoj održivosti preduzetničkog biznisa. Preduzeća koja razvijaju analitički pristup imaju veću sposobnost prilagođavanja tržišnim promjenama i donošenja odluka zasnovanih na pouzdanim

informacijama. Unapređenje analitičkih kapaciteta, kroz sistematizaciju podataka i razvoj kulture odlučivanja zasnovane na činjenicama, predstavlja važan korak ka kvalitetnijem strateškom upravljanju.

Biznis analiza se potvrđuje kao ključni oslonac strateškog razvoja preduzetničkog biznisa. Njena primjena omogućava ravnotežu između fleksibilnosti i kontrole, između kratkoročnih poslovnih aktivnosti i dugoročnih razvojnih ciljeva. Time se stvara stabilna osnova za održiv rast, jačanje tržišne pozicije i dugoročnu perspektivu preduzetničkih preduzeća u sektoru maloprodaje.

Literatura

Abuhteara, M.A.A. (2022). *Strateški menadžement u preduzetništvu kao faktor razvoja preduzeća*. Novi Sad: Univerzitet privredna akademija.

Ali, B. & Anwar, K. (2021). Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage. *International Journal of Advanced engineering Management and Science*, 7(6): 42-51.

Belić, K. (2019). *Univerzalni modul upravljanja performansom poslovnih procesa*. Subotica: Ekonomski fakultet.

Davenport, T.H. (2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review*, 84(1): 98-107.

Đorđić, K. (2022). *Analiza odnosa malih i srednjih preduzeća prema poslovnom planiranju*. Novi Sad: Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka.

Gardašević, J., Carić, M., Kovačević, M., Egić, S. (2022). Prikaz modela strategijske analize od značaja za poslovanje preduzeća i donošenje strategijskih odluka. *Teorija i praksa*, 15(1): 81-97.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Strategic Learning: The Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, 24: 18-24.

Ljubojević, G., Tomić, J. & Maksimović Sekulić, N. (2021). *Uloga organa upravljanja u stvaranju konkurentne prednosti preduzeća u Republici Srbiji*. Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.

Meandžija, N. (2023). *Analiza poslovanja i procesa planiranja u preduzeću DOO "Trgo-prodakt" Inđija*. Novi Sad: Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka.

Mosurović Ružičić, M. (2018). *Integrirani model strateškog upravljanja u naučnoistraživačkim organizacijama*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Praskač-Salčin, I. (2023). *Strateško komuniciranje na društvenim mrežama u svrhu odnosa s javnošću*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka.

Rodić, J., Vuković, B., Andrić, M., Jakšić, D. (2024). *Analiza finansijskih izveštaja. Treće, izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Subotica: Ekonomski fakultet.

Sarač, L. (2025). *Strategije e-poslovanja malih i srednjih preduzeća*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.

RAZVOJ STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTA PODJETJA KAVENIJA D.O.O.

Urška Jordan¹, Tina Vukasović²

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija, študijski program Marketing management (študentka 2. stopnje)

²B2 Visoka šola za poslovne vede; Univerza na Primorskem, Fakulteta za management; Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje, Slovenija

Prispevek obravnava razvoj strateškega trženjskega načrta podjetja Kavenija d.o.o., ki deluje na visoko konkurenčnem gostinskem trgu v urbanem okolju. Namen članka je analizirati tržno okolje podjetja ter na podlagi ugotovitev oblikovati ustrezne trženjske usmeritve, ki bodo omogočale dolgoročno rast in konkurenčnost. Raziskava temelji na analizi mikro in makro okolja, pri čemer so uporabljena teoretična izhodišča strateškega trženja ter analitična orodja, kot so PESTLE analiza, SWOT analiza in analiza trženjskega spleta 7P. Poseben poudarek je namenjen opredelitvi ciljne skupine, oblikovanju tipičnega kupca ter pozicioniranju podjetja na lokalnem trgu. Ugotovitve kažejo, da Kavenija d.o.o. razpolaga s številnimi konkurenčnimi prednostmi, kot so ugodna lokacija, kakovostna ponudba, močna lokalna vpetost in celostna uporabniška izkušnja, hkrati pa se sooča z izzivi na področju kadrov, promocije in dolgoročnega strateškega načrtovanja. Prispevek potrjuje, da je sistematično in strateško zasnovano trženje ključno za uspešno delovanje gostinskih podjetij v sodobnem poslovnem okolju.

Ključne besede: strateško trženje, analiza tržnega okolja, trženjski načrt, gostinstvo, Kavenija d.o.o.

DEVELOPMENT OF THE STRATEGIC MARKETING PLAN FOR KAVENIJA D.O.O.

This paper focuses on the development of a strategic marketing plan for the company Kavenija d.o.o., operating in a highly competitive urban hospitality market. The main objective of the study is to analyze the company's market environment and to propose strategic marketing guidelines that support long-term growth, competitiveness, and brand recognition. The research is based on an analysis of the micro and macro environment, applying key theoretical concepts of strategic marketing and analytical tools such as PESTLE analysis, SWOT analysis, and the 7P marketing mix framework. Particular attention is given to defining the target market, developing a buyer persona, and positioning the company within the local market. The findings indicate that Kavenija d.o.o. possesses several competitive advantages, including a favorable location, a diverse and high-quality product offering, strong integration within the local community, and a holistic customer experience. At the same time, the company faces challenges related to long-term marketing planning, digital promotion, and human resource management. The results confirm that a systematically designed strategic marketing approach is essential for hospitality companies seeking sustainable development and successful performance in a dynamic and competitive business environment.

Keywords: strategic marketing, market analysis, marketing plan, hospitality industry, Kavenija d.o.o.

Uvod

V sodobnem poslovnem okolju, za katerega so značilni močna konkurenca, hitro spreminjajoče se potrebe kupcev in tehnološki razvoj, ima premišljeno zasnovan trženjski načrt ključno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja. Namen članka je analizirati tržno okolje podjetja Kavenija d.o.o. ter na podlagi ugotovitev razviti strateški trženjski načrt podjetja. Cilj članka je s pomočjo analize mikro- in

makrookolja ter uporabe analitičnih orodij, kot so PESTLE analiza, SWOT analiza in analiza trženjskega spleta 7P, opredeliti ključne dejavnike konkurenčnosti podjetja ter predlagati ustrezne trženjske strategije in aktivnosti za njegovo nadaljnjo rast in dolgoročno uspešnost.

Strateško trženje se osredotoča na upravljanje partnerstev ter na pozicioniranje organizacije v odnosu do dobaviteljev in odjemalcev znotraj vrednostne verige z namenom ustvarjanja večje vrednosti za porabnike. Predstavlja pomemben vidik sodobnega poslovanja organizacij in ima ključno vlogo pri zagotavljanju njihove dolgoročne učinkovitosti in konkurenčnosti (Vukasović, 2024).

Trženjska naravnost se izraža predvsem skozi poglobljeno razumevanje potreb in želja potrošnikov. Namen trženja ni zgolj njihovo zadovoljevanje, temveč tudi pravočasno in ustrezno odzivanje na spremembe v vedenju kupcev. V sodobnem poslovnem okolju trženje predstavlja osrednji del delovanja podjetja in ne zajema le oglaševanja in prodaje. Vključuje tudi sistematično raziskovanje trga, trženjsko načrtovanje, pripravo, izvajanje in spremljanje učinkov trženjskih aktivnosti, neposredno komunikacijo s kupci ter nadzor nad celotnim trženjskim procesom (Potočnik, 2002, str. 20–21).

Podjetje mora za uspešno tržno delovanje jasno opredeliti ciljne trge, kar pomeni, da razume potrebe in želje različnih skupin kupcev ter se osredotoči na tiste, za katere lahko ustvari prepričljivo vrednost. To vključuje strateško usmeritev k segmentiranju trga, izbiri ustreznih ciljnih segmentov in oblikovanju ponudbe, ki bo pritegnila izbrane uporabnike in prispevala k rasti poslovanja (Kodrin, 2021). Podjetja, ki vzpostavijo tak pristop in kontinuirano skrbijo za zadovoljstvo ter odnose s kupci, lahko dvigujejo tržni delež in izboljšujejo svojo dobičkonosnost. Bistvo strateškega trženja je v tem, da je organizacija pri zadovoljevanju potreb svojih ciljnih skupin uspešnejša od konkurenčnih podjetij (Vukasović, 2024, str. 315).

Uspešnost strateškega trženjskega načrtovanja je v veliki meri odvisna od kakovosti izvedbe. Podjetje mora najprej ustrezno segmentirati trg, izbrati ciljni trg ter določiti svoj položaj na njem. Oblikovanje učinkovite strategije pozicioniranja zahteva zanesljive informacije in poglobljeno razumevanje potrošnikov. Podjetje, ki pravočasno prepozna potrebe uporabnikov, se proaktivno prilagaja spremembam v okolju ter jih vključuje v svoje strateške usmeritve, je dolgoročno gospodarsko uspešnejše in konkurenčnejše (Kotler in Armstrong, 2023).

Analiza tržnega okolja

Analiza tržnega okolja omogoča razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na delovanje in konkurenčni položaj podjetja Kavenija d. o. o. Vključuje analizo mikro okolja, ki zajema neposredne udeležence na trgu, ter makro okolja, ki predstavlja širši družbeno-ekonomski in institucionalni okvir poslovanja. Konkurenčno strukturo panoge lahko dodatno pojasnimo s pomočjo modela petih sil konkurence, ki ga je razvil Michael Porter (1980). Model vključuje rivalstvo med obstoječimi konkurenti, nevarnost vstopa novih ponudnikov, pogajalsko moč dobaviteljev, pogajalsko moč kupcev ter nevarnost substitutov. Ti dejavniki pomembno vplivajo na dolgoročno dobičkonosnost podjetja in njegovo strateško usmeritev.

Mikro okolje

Mikro okolje obsega dejavnike, ki so s podjetjem neposredno povezani in imajo neposreden vpliv na njegovo sposobnost ustvarjanja vrednosti za kupce. Med ključne elemente mikro okolja sodijo podjetje samo, dobavitelji, posredniki, kupci, konkurenti in javnost.

Podjetje Kavenija d.o.o. deluje kot kavarna z razširjeno ponudbo, ki poleg strežbe hrane in pijače vključuje tudi organizacijo dogodkov ter apartmajsko nastanitev. Takšen poslovni model omogoča diferenciacijo in ustvarjanje celostne uporabniške izkušnje, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost na zasičenem gostinskem trgu.

Dobavitelji zagotavljajo ključne surovine, kot so kava, živila in slaščice. Odnos z dobavitelji pomembno vpliva na stroškovno strukturo in kakovost ponudbe. Stabilno sodelovanje z zanesljivimi dobavitelji

omogoča ohranjanje konsistentnosti izdelkov, hkrati pa zmanjšuje tveganja, povezana z nihanjem cen in dobavnimi motnjami.

Posredniki vključujejo predvsem digitalne platforme, kot je Wolt, ter spletne in družbene kanale, preko katerih podjetje komunicira s trgom. Digitalna prisotnost ima ključno vlogo pri povečevanju prepoznavnosti blagovne znamke, doseganju novih segmentov kupcev ter spodbujanju obiska.

Kupci kavarne Kavenija so heterogena skupina, ki vključuje lokalne prebivalce, zaposlene v bližnjih podjetjih, študente, turiste ter poslovne goste. Njihove potrebe segajo od hitre postrežbe in kakovostne kave do prijetnega ambianta za druženje ali delo. Raznolikost kupcev zahteva prilagodljivo ponudbo in dosledno kakovost storitev.

Konkurenca v urbanem okolju Maribora je izrazita, saj deluje več primerljivih kavarn ter drugih gostinskih obratov, ki ponujajo substitutne izdelke. Stopnja rivalstva je visoka, zato je diferenciacija ponudbe, na primer z dogodki, ambientom in dodatnimi storitvami, ključna za zmanjševanje neposredne cenovne konkurence.

Na ugled in poslovanje podjetja vpliva tudi javnost, zlasti lokalna skupnost, spletne ocene in turistične organizacije. Pozitivna podoba v javnosti krepi zaupanje potrošnikov in prispeva k organski rasti obiska.

Makro okolje

Makro okolje zajema širše dejavnike, na katere podjetje nima neposrednega vpliva, vendar pomembno oblikujejo pogoje poslovanja. Za analizo makro okolja je uporabljena PESTLE analiza (Kotler in Armstrong, 2023).

Politični in pravni dejavniki se nanašajo predvsem na zakonodajo s področja gostinstva, varnosti hrane, delovnopравниh razmerij, davkov ter varstva osebnih podatkov. Strogi regulativni okvirji zahtevajo stalno prilagajanje poslovanja in dosledno spoštovanje predpisov.

Ekonomski dejavniki pomembno vplivajo na dobičkonosnost podjetja. Inflacija, rast cen energentov in surovin ter splošna gospodarska negotovost povečujejo stroške poslovanja in vplivajo na potrošniške navade. V obdobjih gospodarske rasti se povečuje obisk gostinskih obratov, medtem ko v času negotovosti potrošniki pogosteje omejujejo izdatke za nenujne storitve.

Socialni dejavniki se kažejo v spremembah življenjskega sloga, vrednot in potrošniških navad. Potrošniki vse bolj cenijo kakovost, lokalno ponudbo, trajnost ter estetsko in doživljajsko vrednost prostora. Pomemben vpliv imajo tudi družbena omrežja, ki oblikujejo trende in pričakovanja glede ponudbe in ambianta.

Tehnološki dejavniki vključujejo digitalizacijo poslovanja, uporabo sodobnih plačilnih sistemov ter digitalni marketing. Spletna komunikacija in prisotnost na družbenih omrežjih omogočata neposreden stik s kupci, večjo personalizacijo ponudbe in učinkovitejše trženje.

Okoljski dejavniki pridobivajo vse večji pomen, saj narašča zavedanje o trajnostnem razvoju. Gostje pričakujejo okolju prijazne prakse, zmanjševanje odpadkov, uporabo lokalnih sestavin in energetske učinkovitost, kar vpliva na oblikovanje ponudbe in dolgoročno strategijo podjetja.

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 kavarne Kavenija d.o.o.

Notranje okolje:

+ PREDNOSTI (Strengths)	SLABOSTI (Weaknesses)
Dolgoletna tradicija (več kot 10let uspešnega poslovanja)	Omejena finančna sredstva in neizkoriščene priložnosti za pridobivanje evropskih in državnih subvencij
Odličen ugled in zvesta baza rednih gostov	Visoka fluktuacija zaposlenih in težave pri iskanju kvalificiranega kadra
Atraktivna lokacija v središču mesta	Pomanjkanje dolgoročne marketinške strategije
Sodobno urejeni prostori z domačim vzdušjem	
Močna lokalna vpetost in sodelovanje s skupnostjo	

Zunanje okolje:

+ PRILOŽNOSTI (Opportunities)	NEVARNOSTI (Threats)
Rast trenda 'Instagram' kavarn z unikatno atmosfero	Močna konkurenca in nenehno odpiranje novih kavarn v bližini
Sodelovanje z lokalnimi turističnimi ponudniki in pridelovalci	Povečanje stroškov surovin in energije
Povečanje digitalne prepoznavnosti (Google, Instagram, TripAdvisor)	Spremembe v navadah potrošnikov (več naročil za sabo, manj časa za posedanje)
Razvoj tematskih dogodkov in kulturnih večerov	Nezadostna in zastarela promocija v primerjavi s konkurenco
Možnost širitve ponudbe na sezonske dogodke (npr. vinske poti, advent v Mariboru)	

Analiza trženjskega spleta 7P

Analiza trženjskega spleta temelji na razširjenem modelu 7P, ki sta ga razvila Bernard Booms in Mary Bitner (1981) za področje storitvenih dejavnosti. Model poleg osnovnih elementov (izdelek, cena, distribucija, promocija) vključuje še ljudi, procese in fizične dokaze, kar omogoča celovitejšo obravnavo storitvenih podjetij.

Izdelek

Osrednji produkt kavarne Kavenija je kakovostna storitev strežbe hrane in pijače, ki temelji na raznoliki ponudbi ter uporabi svežih in skrbno izbranih sestavin. Gostom skozi ves dan ponuja zajtrke, obroke, sladice ter pestro izbiro toplih in hladnih napitkov. Ponudba je prilagojena različnim segmentom gostov in njihovim željam.

Cena

Cenovna politika kavarne Kavenija je konkurenčna in usmerjena v dostopnost. Cene pijač so primerljive s povprečjem mariborskih kavarn, medtem ko je ponudba hrane cenovno nekoliko ugodnejša, kar omogoča privabljanje stalnih lokalnih gostov in priložnostnih obiskovalcev. Ob ustrezni kakovosti storitev kavarna

zagotavlja dobro razmerje med ceno in vrednostjo, kar pozitivno vpliva na zaznano vrednost ponudbe ter konkurenčnost na trgu.

Tržno komuniciranje

Kavarna Kavenija pri tržnem komuniciranju uporablja predvsem digitalne kanale, kar je skladno s sodobnimi trendi v gostinstvu in navadami potrošnikov. Ključni komunikacijski kanali vključujejo lastno spletno stran, družbena omrežja ter prisotnost na spletnih turističnih portalih, kot sta Visit Maribor in TripAdvisor. Vsebina komunikacije je osredotočena na predstavitev ponudbe hrane in pijače, novosti ter dogodkov, pri čemer vizualna komunikacija igra pomembno vlogo, saj kakovostne fotografije kave, sladici in ambienta dokazano vplivajo na čustveni odziv potrošnikov ter njihovo nakupno namero.

Tržne poti

Primarni prodajni kanal kavarne Kavenija je fizična lokacija same kavarne, ki obiskovalcem omogoča neposredno izkušnjo kakovostne hrane, pijače in ambienta. Poleg tega kavarna širi svojo dostopnost z dodatnimi prodajnimi možnostmi, kot so ponudba kave »to go« za hitro postrežbo ter dostava hrane preko platforme Wolt za udobje naročanja na dom. Takšen večkanalni pristop omogoča večjo fleksibilnost poslovnega modela in prispeva k povečanju prodaje.

Ljudje

Zaposleni predstavljajo ključni element storitvene dejavnosti kavarne Kavenija, saj neposredno vplivajo na kakovost storitve, zadovoljstvo strank in njihovo zvestobo. V kavarni dajejo velik poudarek prijazni in profesionalni komunikaciji, motiviranosti zaposlenih ter prijetnemu delovnemu okolju. Pomembno vlogo imajo tudi gostje, ki jih kavarna spodbuja k ponovnim obiskom s čistim in urejenim okoljem, rednim posodabljanjem prostora, kakovostno postrežbo in ugodnimi cenami.

Postopki

Kavarna Kavenija si prizadeva za zanesljivo in dosledno izvajanje storitev visoke kakovosti. Procesi so usmerjeni v potrebe strank in ustvarjanje dodane vrednosti. Za izboljšanje uporabniške izkušnje kavarna organizira tematske dogodke in kulturne večere, s katerimi krepi odnos z lokalno skupnostjo ter povečuje prepoznavnost blagovne znamke.

Fizični dokazi

Fizični dokazi storitve se kažejo v urejenosti prostora, rednem prenavljanju kavarne ter posodabljanju ponudbe storitev in dogodkov. Zaposleni nosijo enotne črne predpasnike, ki se estetsko ujemajo z ambientom kavarne. Kavarna razpolaga tudi z lepo urejeno teraso, ki v lepem vremenu privablja mimoidoče. Vizualna privlačnost prostora predstavlja pomembno konkurenčno prednost, saj vpliva na dolžino obiska in višino povprečnega računa.

Opis tipičnega kupca kavarne Kavenija d.o.o.

Tipičnega kupca kavarne Kavenija d.o.o. je mogoče opredeliti kot mlado urbano profesionalko, staro med 30 in 35 let, ki je zaposlena v storitvenem ali pisarniškem sektorju in ima višjo ali visoko stopnjo izobrazbe. Gre za posameznico, ki živi v mestnem okolju ali njegovi neposredni bližini ter ima stabilen dohodek in aktiven življenjski slog.

Sooča se z izrazito časovno obremenjenostjo, saj velik del dneva nameni poklicnim obveznostim. Posledično zavestno išče kratke, a kakovostne trenutke oddiha, pri čemer ima obisk kavarne pomembno vlogo v njegovi vsakodnevni rutini. Kava zanj ne predstavlja zgolj potrošniškega izdelka, temveč simbolizira osebni ritual, sprostitve ter priložnost za socialno interakcijo ali neformalno poslovno komunikacijo.

Pri izbiri kavarne daje prednost kakovosti in konsistentnosti ponudbe, estetskemu in umirjenemu ambientu ter profesionalnemu in prijaznemu odnosu zaposlenih. Pomembna dejavnika odločanja sta tudi lokacija in občutek udobja, ki omogočata tako druženje kot tudi krajše delovne aktivnosti. Odločitveni proces pogosto temelji na priporočilih socialnega kroga, spletnih ocenah ter vizualni podobi blagovne znamke, zlasti na družbenih omrežjih.

Po pozitivni izkušnji izkazuje visoko stopnjo zvestobe ter pripravljenost za ponovno obiskovanje kavarne. Svoje zadovoljstvo pogosto izraža z deljenjem izkušenj na družbenih omrežjih ali z ustnimi priporočili, kar pomembno prispeva k organski prepoznavnosti blagovne znamke. Dodatno vrednost zaznava v programih zvestobe, personaliziranem pristopu in občutku pripadnosti.

Kavarno Kavenija d. o. o. zaznava kot prostor kakovosti, povezovanja in kratkega umika iz vsakdanjega tempa, kar pomembno prispeva k oblikovanju pozitivne uporabniške izkušnje in dolgoročnega odnosa z blagovno znamko.

Pozicioniranje izdelka in temeljna strategija trženja

Uspeh podjetja Kavenija d.o.o. temelji na premišljenem pozicioniranju, ki združuje lokalno dostopnost, kakovost storitve in vizualno privlačnost. Tržno pozicijo je podjetje zgradilo z integracijo kavarniške ponudbe in apartmajskih storitev, pri čemer se od konkurence razlikuje z zagotavljanjem celovite in prijetne uporabniške izkušnje. Med ključnimi konkurenčnimi prednostmi izstopajo optimalno razmerje med kakovostjo in ceno, strateška mikrolokacija v bližini sprehajalnih poti, sodobna brunch ponudba, prijaznost do hišnih ljubljencev, logistična dostopnost z bližnjimi parkirnimi mesti ter estetsko dovršen ambient, ki spodbuja organsko promocijo na družbenih omrežjih.

Temeljni tržni pristop podjetja predstavlja strategija geografskega trga, pri čemer Kavenija primarno cilja lokalno okolje na Kardeljevi cesti in njeno gravitacijsko območje, ob tem pa v strateški okvir vključuje dodatne trženjske modalitete za krepitev prepoznavnosti in zvestobe gostov. Ključne strateške usmeritve so:

1. Strategija nediferenciranega marketinga: Podjetje uporablja enoten marketinški splet za celotno lokalno skupnost. Z univerzalno kakovostno ponudbo kave, kulinarike in ambienta nagovarja širok spekter odjemalcev, ne da bi se pri tem omejevalo na ozke tržne niše, s čimer maksimira doseg v svojem primarnem okolju.
2. Dinamično vedenje na trgu (Ofenzivno-defenzivni pristop): Kavenija uporablja hibridno strategijo vedenja:
 - Ofenzivno: Aktivno pridobivanje novih odjemalcev in prevzemanje tržnega deleža konkurence skozi inovativno ponudbo (npr. brunch).

- Defenzivno: Varovanje doseženega položaja z ohranjanjem standardov kakovosti in krepitvijo zvestobe obstoječih strank.

3. Strategija blagovne znamke (Brand Strategy): Preko strategije tržnega simuliranja podjetje gradi ugodno podobo znamke. Cilj je vzpostaviti čustveno povezavo z odjemalci, kjer znamka "Kavenija" postane sinonim za prijetno druženje in vrhunsko postrežbo.

4. Strategija tržnega položaja: Podjetje spretno prepleta vlogo tržnega vodje, ki varuje in širi svoj delež, ter tržnega izzivalca. Slednje dosega s strategijami konkurenčnih cen pri določenih produktih, ponudbo prestižnih izdelkov in intenzivnim digitalnim oglaševanjem.

5. Usmerjenost v dolgoročno vrednost odjemalca (CRM): Strategija je usmerjena v maksimiranje "življenjske dobe" odjemalca (customer lifetime value). S poudarkom na zadovoljstvu in razvijanju odnosov podjetje spreminja občasne obiskovalce v redne goste, kar povečuje dobičkonosnost na posameznega odjemalca.

6. Zagotavljanje edinstvene vrednosti in procesna odličnost: Kavenija stavi na edinstveno kakovost storitve in strogo obvladovanje procesov. Od priprave kave do postopka rezervacije apartmaja – vsaka stična točka z odjemalcem je optimizirana za povečanje zaznane vrednosti.

7. Strategija dobičkonosne rasti: Podjetje dolgoročno rast zagotavlja s tremi vzvodi: povečevanjem splošnega tržnega povpraševanja v regiji, sistematičnim večanjem lastnega tržnega deleža ter nenehnim izboljševanjem marketinške učinkovitosti skozi analizo povratnih informacij gostov.

Zaključek

Strateški trženjski načrt podjetja Kavenija d.o.o. potrjuje, da je uspešnost v sodobnem gostinskem okolju tesno povezana s celovitim razumevanjem trga, jasnim strateškim pozicioniranjem in doslednim upravljanjem uporabniške izkušnje. Analiza mikro- in makrookolja kaže na izrazite konkurenčne prednosti podjetja, kot so kakovostna in raznolika ponudba, ugodna lokacija, močna lokalna vpetost ter estetsko dovršen ambient, ki skupaj ustvarjajo pozitivno percepcijo blagovne znamke med obiskovalci.

Uporabna vrednost prispevka se kaže predvsem v sistematični uporabi analitičnih orodij strateškega trženja, kot so PESTLE analiza, SWOT analiza ter analiza trženjskega spleta 7P, ki omogočajo celovit vpogled v poslovno in tržno okolje podjetja. Predlagan pristop lahko predstavlja uporaben okvir tudi za druga manjša in srednje velika gostinska podjetja, ki se soočajo s podobnimi izzivi na konkurenčnem urbanem trgu. Članek tako prispeva k boljšemu razumevanju pomena strateškega načrtovanja trženja v storitvenih dejavnostih ter ponuja praktične usmeritve za krepitev konkurenčnosti in dolgoročne stabilnosti poslovanja.

Rezultati analize kažejo, da ima podjetje dobre razvojne možnosti, vendar bo za dolgoročno rast potrebno nadaljnje nadgrajevanje področij digitalnega trženja, strateškega načrtovanja ter kadrovskega upravljanja. Poseben poudarek bi moral biti namenjen sistematični promociji na digitalnih kanalih, razvoju prepoznavne blagovne znamke ter vzpostavljanju trajnih odnosov z gosti.

Kot omejitev raziskave lahko izpostavimo osredotočenost na eno samo podjetje in specifično lokalno okolje, zato rezultatov ni mogoče v celoti posplošiti na celoten gostinski sektor. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale primerjalne analize več gostinskih podjetij ali pa poglobljeno preučevale vpliv digitalnega trženja, uporabniške izkušnje in trajnostnih praks na konkurenčnost gostinskih ponudnikov.

Celovit in sistematičen pristop k strateškemu trženju tako predstavlja pomemben temelj trajnostne rasti, dolgoročne konkurenčnosti ter uspešnega razvoja podjetij v dinamičnem in zahtevnem gostinskem okolju.

Viri in literatura

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.

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

Kotler, P., & Armstrong, G. (2023). *Principles of marketing* (19th ed.). Pearson Education.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Potočnik, V. (2002). *Trženje storitev*. Gospodarski vestnik.

Vukasović, T. (2024). *Strateško trženje v poslovnem okolju*. VŠPV B2.

UTICAJ E TRGOVINE NA POSLOVNE MODELE MALOPRODAJNIH PREDUZEĆA

Isidora Milošević¹, Mirjana Bakmaz¹

¹The College of Service Business - Sokolac, Bosnia and Herzegovina

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija i digitalizacija poslovanja su uticali na transformaciju savremenog tržišta i načina funkcionisanja maloprodajnih preduzeća. E-trgovina predstavlja jedan od najvažnijih elemenata digitalne ekonomije i omogućava realizaciju trgovinskih transakcija putem elektronskih mreža, čime se menjaju tradicionalni modeli poslovanja u sektoru maloprodaje. Cilj ovog rada je analiza uticaja e-trgovine na poslovne modele maloprodajnih preduzeća kroz pregled relevantne naučne literature. Posebna pažnja posvećena je digitalizaciji prodajnih kanala, promenama u ponašanju potrošača, transformaciji logistike i lanca snabdevanja, kao i razvoju novih izvora konkurentne prednosti u digitalnom okruženju. Analiza pokazuje da e-trgovina omogućava preduzećima proširenje tržišta, unapređenje komunikacije sa kupcima i povećanje efikasnosti poslovnih procesa. Razvoj e-trgovine donosi i određene izazove, kao što su povećana konkurencija, tehnološki zahtevi i logistička složenost poslovanja. Rezultati rada ukazuju na značaj integracije digitalnih tehnologija u savremene poslovne modele maloprodajnih preduzeća.

Keywords: e-trgovina; maloprodaja; poslovni modeli; digitalna transformacija

IMPACT OF E-TRADE ON BUSINESS MODELS OF RETAIL COMPANIES

The development of information and communication technologies and the digitization of business have influenced the transformation of the modern market and the way retail companies operate. E-commerce represents one of the most important elements of the digital economy and enables the realization of trade transactions through electronic networks, thus changing traditional business models in the retail sector. The aim of this paper is to analyze the impact of e-commerce on the business models of retail companies through a review of the relevant scientific literature. Special attention is paid to the digitization of sales channels, changes in consumer behavior, the transformation of logistics and the supply chain, as well as the development of new sources of competitive advantage in the digital environment. The analysis shows that e-commerce enables companies to expand their market, improve communication with customers and increase the efficiency of business processes. The development of e-commerce also brings certain challenges, such as increased competition, technological requirements and logistical complexity of business. The results of the work indicate the importance of integrating digital technologies into modern business models of retail companies.

Keywords: e-commerce; retail; business models; digital transformation

Introduction

U savremenim uslovima poslovanja digitalne tehnologije imaju sve veći uticaj na način funkcionisanja tržišta i poslovnih organizacija. Razvoj interneta, mobilnih tehnologija i informacionih sistema doveo je do pojave novih oblika poslovanja koji značajno menjaju tradicionalne modele trgovine (Stone et al., 2021). Jedan od najvažnijih fenomena digitalne ekonomije je e-trgovina, koja omogućava realizaciju kupovine i prodaje proizvoda i usluga putem elektronskih mreža, pre svega interneta. Zahvaljujući razvoju digitalnih

platformi i sve većoj dostupnosti interneta, e-trgovina postaje jedan od ključnih kanala distribucije u savremenom poslovnom okruženju (Bejari, 2021).

Sektor maloprodaje predstavlja jednu od privrednih oblasti koja je posebno pogođena razvojem e-trgovine. Tradicionalni modeli maloprodajnog poslovanja, koji su bili zasnovani pre svega na fizičkim prodajnim objektima i direktnoj interakciji sa kupcima, sve više se dopunjuju ili transformišu kroz primenu digitalnih prodajnih kanala (Caliskan et al., 2021). Online prodavnice, mobilne aplikacije i digitalne platforme omogućavaju potrošačima jednostavniji pristup proizvodima i uslugama, kao i veću fleksibilnost u procesu kupovine. Primena digitalnih tehnologija pruža maloprodajnim preduzećima priliku da pristupe širem tržištu, optimizuju poslovne troškove i razviju efikasnije načine komunikacije sa kupcima (Zhu & Gao, 2019).

Razvoj e-trgovine takođe je povezan sa promenama u ponašanju potrošača. Savremeni potrošači sve češće koriste digitalne kanale za prikupljanje informacija o proizvodima, poređenje cena i realizaciju kupovine (Pires et al., 2022). Ovakve promene utiču na način na koji maloprodajna preduzeća oblikuju svoje poslovne strategije i organizuju prodajne aktivnosti. Integracija digitalnih i tradicionalnih kanala prodaje postaje sve važnija kako bi se obezbedilo kvalitetno i kontinuirano korisničko iskustvo (Oumaima & Lamari, 2024).

Pored toga, e-trgovina utiče i na druge ključne aspekte poslovanja maloprodajnih preduzeća, uključujući logistiku, upravljanje lancem snabdevanja i razvoj novih poslovnih modela. Digitalne tehnologije omogućavaju preduzećima prikupljanje i analizu podataka o potrošačima, što doprinosi razvoju personalizovanih marketinških strategija i efikasnijem upravljanju odnosima sa kupcima (Anshari et al., 2019). Kao rezultat toga, maloprodajna preduzeća sve više ulažu u digitalnu transformaciju i razvoj inovativnih poslovnih modela kako bi ostala konkurentna na tržištu.

Cilj ovog rada je analiza uticaja e-trgovine na poslovne modele maloprodajnih preduzeća. Rad je zasnovan na pregledu relevantne naučne literature iz oblasti digitalne ekonomije, marketinga i menadžmenta, sa ciljem identifikovanja ključnih promena koje e-trgovina donosi u sektoru maloprodaje. Posebna pažnja posvećena je digitalizaciji prodajnih kanala, promenama u ponašanju potrošača, transformaciji logistike i razvoju novih izvora konkurentne prednosti u digitalnom okruženju.

Pojam i definicija e-trgovine

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija i interneta u velikoj meri je uticao na transformaciju savremenog poslovanja i način na koji se realizuju tržišne transakcije. Jedna od najvažnijih posledica ovog tehnološkog napretka je razvoj e-trgovine, koja predstavlja važan segment digitalne ekonomije. E-trgovina omogućava preduzećima i potrošačima da obavljaju trgovinske aktivnosti putem elektronskih mreža, čime se prevazilaze geografske i vremenske barijere koje su karakterisale tradicionalne oblike trgovine (Hossain et al., 2020).

U savremenoj naučnoj literaturi e-trgovina se definiše na različite načine, pri čemu autori naglašavaju različite tehnološke i ekonomske aspekte ovog fenomena. Jedno od savremenih tumačenja e-trgovine daje Oláh i saradnici, koji navode da e-trgovina podrazumeva kupovinu robe i usluga putem elektronskih mreža, kao što su računarske mreže i mobilni uređaji povezani na internet (Oláh et al., 2018). Ovakva definicija naglašava ulogu digitalne infrastrukture u realizaciji savremenih trgovinskih transakcija i ukazuje na činjenicu da se sve veći deo tržišnih aktivnosti odvija u online okruženju.

Pored toga, savremena istraživanja ističu da razvoj e-trgovine predstavlja jedan od ključnih pokretača digitalne transformacije poslovanja. U literaturi se navodi da digitalne platforme i online prodajni sistemi omogućavaju organizacijama da unaprede poslovne procese, prošire tržišni domet i efikasnije komuniciraju sa potrošačima (Ramachandran, 2023; Zhu & Gao, 2019). Razvoj e-trgovine povezan je i sa promenama u ponašanju potrošača, koji sve češće koriste digitalne tehnologije za pretragu informacija o proizvodima i realizaciju kupovine.

E-trgovina ima značajan uticaj na globalnu ekonomiju i razvoj digitalnih tržišta. Rast digitalne trgovine omogućava preduzećima pristup međunarodnim tržištima, smanjenje troškova poslovanja i povećanje konkurentnosti (Mirzaye & Mohiuddin, 2025). Takođe, potrošačima se omogućava veća dostupnost proizvoda i usluga, kao i mogućnost jednostavnijeg poređenja ponuda različitih prodavaca putem digitalnih platformi.

Poslovni modeli u maloprodaji

Poslovni model predstavlja konceptualni okvir koji objašnjava način na koji preduzeće stvara, isporučuje i ostvaruje vrednost na tržištu (Wirtz, 2019). U savremenoj ekonomskoj literaturi poslovni model se posmatra kao skup međusobno povezanih aktivnosti koje omogućavaju organizaciji da generiše prihode i obezbedi konkurentsku prednost (Lopes et al., 2019).

U sektoru maloprodaje poslovni modeli tradicionalno su bili zasnovani na fizičkim prodajnim objektima, direktnoj interakciji sa kupcima i lokalnom ili regionalnom tržištu. Klasični maloprodajni model podrazumeva nabavku proizvoda od proizvođača ili veleprodaje i njihovu dalju prodaju krajnjim potrošačima uz određenu maržu (Hameli, 2018). U ovom modelu značajnu ulogu imaju lokacija prodajnog objekta, upravljanje zalihama, kao i kvalitet usluge koji se pruža kupcima u prodajnom prostoru.

Međutim, razvoj digitalnih tehnologija i širenje interneta doveli su do značajnih promena u strukturi poslovnih modela maloprodajnih preduzeća. Digitalizacija poslovanja omogućila je pojavu novih modela prodaje koji se zasnivaju na korišćenju online platformi i elektronskih prodajnih kanala. Savremena maloprodaja sve više integriše digitalne tehnologije kako bi unapredila komunikaciju sa kupcima, proširila tržište i povećala efikasnost poslovnih procesa (Ramachandran, 2023).

Jedan od najvažnijih savremenih pristupa u maloprodaji je razvoj višekanalnih poslovnih modela. Multichannel maloprodaja podrazumeva korišćenje više različitih prodajnih kanala, kao što su fizičke prodavnice, internet prodavnice i mobilne aplikacije, putem kojih potrošači mogu kupovati proizvode (Liu et al., 2018). Ovakav pristup omogućava preduzećima da dosegnu širi krug potrošača i prilagode se promenama u njihovom ponašanju.

Dalji razvoj digitalne maloprodaje doveo je do pojave omnichannel modela, koji predstavlja napredniji oblik integracije prodajnih kanala. Za razliku od multichannel pristupa, omnichannel model podrazumeva potpunu integraciju online i offline kanala prodaje kako bi se potrošačima omogućilo jedinstveno i kontinuirano iskustvo kupovine (Thaichon et al., 2022). Na primer, potrošač može pregledati proizvod putem interneta, naručiti ga online i preuzeti u fizičkoj prodavnici. Ovakav model doprinosi većem zadovoljstvu kupaca i jačanju dugoročnih odnosa između preduzeća i potrošača.

Razvoj digitalnih platformi doveo je i do pojave novih poslovnih modela u maloprodaji, kao što su online marketplace platforme i modeli zasnovani na direktnoj prodaji putem interneta. Ovi modeli omogućavaju preduzećima da smanje troškove poslovanja, optimizuju logističke procese i pristupe globalnom tržištu (Ruggieri et al., 2018). Takođe, povećana konkurencija na digitalnom tržištu zahteva od maloprodajnih preduzeća kontinuirane inovacije i prilagođavanje poslovnih strategija.

Uticaj e trgovine na poslovne modele maloprodajnih preduzeća

Savremena maloprodajna preduzeća suočavaju se sa sve većom potrebom prilagođavanja digitalnom tržišnom okruženju. Razvoj e-trgovine i digitalnih prodajnih kanala doveo je do promena u načinu na koji potrošači pretražuju informacije o proizvodima, donose odluke o kupovini i komuniciraju sa kompanijama. Istraživanja pokazuju da digitalne tehnologije značajno utiču na transformaciju maloprodajnih poslovnih

modela, podstiču inovacije u prodajnim kanalima i omogućavaju razvoj novih oblika distribucije i komunikacije sa kupcima (Paun et al., 2024; Mostaghel et al., 2022)).

U tom smislu, uticaj e-trgovine na poslovne modele maloprodajnih preduzeća može se analizirati kroz nekoliko ključnih dimenzija, uključujući digitalizaciju prodajnih kanala, promene u ponašanju potrošača i odnosima sa kupcima, transformaciju logistike i lanca snabdevanja, kao i razvoj novih izvora konkurentske prednosti u digitalnom okruženju.

Digitalizacija prodajnih kanala

Digitalizacija prodajnih kanala predstavlja jedan od najznačajnijih aspekata transformacije maloprodaje u savremenoj digitalnoj ekonomiji. Razvoj interneta, mobilnih tehnologija i digitalnih platformi omogućio je maloprodajnim preduzećima da prošire tradicionalne načine prodaje i integrišu nove elektronske kanale distribucije. Ova transformacija dovela je do značajnih promena u načinu na koji preduzeća komuniciraju sa potrošačima, plasiraju proizvode i upravljaju prodajnim procesima.

Tradicionalni maloprodajni model bio je zasnovan prvenstveno na fizičkim prodajnim objektima i direktnoj interakciji između prodavca i kupca. Međutim, razvoj e-trgovine omogućio je preduzećima da svoje proizvode i usluge ponude putem online prodavnica i digitalnih platformi, čime se značajno proširuje tržišni domet. Digitalni kanali prodaje omogućavaju organizacijama da ostvare direktnu komunikaciju sa potrošačima i optimizuju prodajne procese kroz upotrebu informacionih tehnologija (Sanbella et al., 2021). Na taj način digitalizacija prodajnih kanala doprinosi povećanju efikasnosti poslovanja i unapređenju korisničkog iskustva.

Razvoj digitalnih kanala prodaje takođe je povezan sa promenama u ponašanju savremenih potrošača. Savremeni kupci sve češće koriste internet i mobilne uređaje za pretragu informacija o proizvodima, poređenje cena i realizaciju kupovine. Digitalne tehnologije omogućile su potrošačima da pristupaju informacijama i obavljaju kupovinu putem različitih kanala, što je dovelo do razvoja novih strategija upravljanja prodajnim kanalima u maloprodaji (Granata, 2022). Kao rezultat toga, maloprodajna preduzeća sve više ulažu u razvoj online prodavnica, mobilnih aplikacija i digitalnih platformi kako bi zadovoljila potrebe savremenih potrošača.

Digitalni prodajni kanali omogućavaju maloprodajnim preduzećima prikupljanje i analizu velikih količina podataka o potrošačima (Boone et al., 2019). Analiza ovih podataka omogućava preduzećima bolje razumevanje potreba i preferencija potrošača, što doprinosi personalizaciji ponude i efikasnijem upravljanju marketing strategijama. Prema Gil-Gomezu i saradnicima (2020) digitalna transformacija maloprodaje omogućava preduzećima da razviju sofisticirane strategije upravljanja odnosima sa kupcima i optimizuju prodajne procese kroz primenu savremenih tehnologija.

Promene u ponašanju potrošača i odnosima sa kupcima

Razvoj e-trgovine i digitalnih tehnologija doveo je do značajnih promena u ponašanju potrošača, što je direktno uticalo na način na koji maloprodajna preduzeća razvijaju i održavaju odnose sa svojim kupcima. Digitalno okruženje omogućilo je potrošačima pristup velikoj količini informacija o proizvodima i uslugama, kao i mogućnost poređenja cena i karakteristika proizvoda na različitim platformama (Cennamo, 2021). Kao rezultat toga, savremeni potrošači postaju informisaniji, zahtevniji i skloniji korišćenju različitih digitalnih kanala tokom procesa donošenja odluke o kupovini.

Jedna od ključnih karakteristika savremenog potrošačkog ponašanja je povećana upotreba interneta i mobilnih uređaja u procesu kupovine. Potrošači često započinju proces kupovine pretragom informacija online, čak i kada konačnu kupovinu realizuju u fizičkoj prodavnici. Prema Piresu i saradnicima, digitalni kanali značajno su promenili način na koji potrošači prolaze kroz različite faze kupovnog procesa,

uključujući pretragu informacija, evaluaciju alternativa i samu kupovinu (Pires et al., 2022). Ova promena zahteva od maloprodajnih preduzeća da prilagode svoje strategije komunikacije i marketinga novim navikama potrošača.

Digitalne tehnologije omogućile su i razvoj interaktivnije komunikacije između preduzeća i potrošača. Društvene mreže, online recenzije i digitalne platforme omogućavaju kupcima da izraze svoje stavove o proizvodima i uslugama, ali i da direktno komuniciraju sa kompanijama (Poturak i Softić, 2019). Prema Hollebeek-u i Macky-u (2019), digitalni mediji omogućavaju potrošačima da aktivno učestvuju u kreiranju sadržaja i razmeni informacija o brendovima, što značajno utiče na reputaciju i percepciju preduzeća na tržištu. Zbog toga maloprodajna preduzeća sve više obraćaju pažnju na upravljanje online reputacijom i komunikaciju sa potrošačima putem digitalnih kanala.

Pored toga, razvoj e-trgovine omogućio je preduzećima da prikupljaju i analiziraju podatke o ponašanju potrošača. Analiza podataka o kupovnim navikama, preferencijama i demografskim karakteristikama potrošača omogućava kompanijama da bolje razumeju potrebe svojih kupaca i prilagode svoju ponudu. Primena analitike podataka u upravljanju odnosima sa kupcima omogućava preduzećima da razviju personalizovane ponude i efikasnije strategije marketinga (Anshari et al., 2019). Personalizacija ponude postaje sve važniji element konkurentske strategije u digitalnom okruženju.

Razvoj e-trgovine takođe je doprineo promeni očekivanja potrošača u pogledu kvaliteta usluge i brzine isporuke. Savremeni potrošači očekuju jednostavan i brz proces kupovine, transparentne informacije o proizvodima i fleksibilne opcije dostave (Radyi et al., 2024). Dakle, digitalno okruženje podstiče razvoj novih oblika interakcije između preduzeća i potrošača, što zahteva kontinuirano unapređenje korisničkog iskustva. U tom smislu, maloprodajna preduzeća sve više ulažu u digitalne platforme i tehnologije koje omogućavaju efikasniju komunikaciju sa kupcima.

Transformacija logistike i lanca snabdevanja

Rast online prodaje i promena načina kupovine potrošača doveli su do potrebe za fleksibilnijim i tehnološki naprednijim logističkim sistemima koji mogu podržati direktnu isporuku proizvoda krajnjim kupcima. Jedna od najvažnijih promena u logistici maloprodaje odnosi se na povećanje značaja distribucije „poslednje milje“. Poslednja milja predstavlja završnu fazu logističkog procesa, odnosno isporuku proizvoda od distributivnog centra do krajnjeg kupca (Ha et al., 2023). Rast e-trgovine značajno povećava složenost logističkih operacija jer preduzeća moraju obezbediti brzu, pouzdanu i ekonomičnu isporuku velikog broja pojedinačnih porudžbina (Uzun & Deran, 2025). Zbog toga maloprodajna preduzeća sve više ulažu u optimizaciju logističkih procesa i razvoj novih modela distribucije.

Razvoj e-trgovine takođe je podstakao digitalizaciju upravljanja lancem snabdevanja. Savremene informacione tehnologije omogućavaju prikupljanje i analizu podataka u realnom vremenu, što doprinosi boljoj koordinaciji između različitih učesnika u lancu snabdevanja. Efikasno upravljanje lancem snabdevanja zahteva integraciju informacija, logističkih tokova i poslovnih procesa kako bi se obezbedila veća fleksibilnost i brža reakcija na promene u potražnji (Gupta et al., 2019). Digitalne platforme i informacioni sistemi omogućavaju preduzećima preciznije planiranje zaliha, transporta i distribucije proizvoda.

Još jedan važan aspekt transformacije logistike u e-trgovini je razvoj automatizacije i primena savremenih tehnologija u distributivnim centrima. Automatizovani skladišni sistemi, roboti za manipulaciju robom i napredni sistemi za upravljanje zalihama omogućavaju bržu obradu porudžbina i smanjenje operativnih troškova (Vaka, 2024).

Pored toga, razvoj e-trgovine doveo je i do promena u strategijama upravljanja zalihama i distribucijom proizvoda. Maloprodajna preduzeća sve češće koriste integrisane logističke modele koji kombinuju centralizovana skladišta, lokalne distributivne centre i fizičke prodavnice kao logističke čvorove za isporuku proizvoda (Ding & Kaminsky, 2020). Prema Melacini i saradnicima, integracija logističkih resursa i prodajnih

kanala omogućava preduzećima da unaprede brzinu isporuke i smanje logističke troškove u e-trgovini (Melacini et al., 2018).

Transformacija logistike i lanca snabdevanja takođe podrazumeva sve veći značaj održivosti i ekoloških aspekata distribucije. Rast broja online porudžbina povećava potrebu za transportom i pakovanjem proizvoda, što može imati negativan uticaj na životnu sredinu. Iz tog razloga maloprodajna preduzeća sve više razvijaju strategije održive logistike koje uključuju optimizaciju transportnih ruta, korišćenje ekološki prihvatljivih materijala za pakovanje i smanjenje emisije štetnih gasova tokom transporta (Nagy & Szentesi, 2024).

Novi izvori konkurentske prednosti u digitalnoj maloprodaji

Razvoj e-trgovine i digitalnih tehnologija značajno je promenio konkurentske okruženje u sektoru maloprodaje. Tradicionalni izvori konkurentske prednosti, kao što su lokacija prodajnog objekta, širina asortimana i cena proizvoda, i dalje imaju važnu ulogu, ali u digitalnom okruženju sve veći značaj dobijaju faktori povezani sa inovacijama, tehnologijom i upravljanjem podacima. Maloprodajna preduzeća danas imaju za cilj da razviju nove konkurentske strategije koje im omogućavaju da se izdvoje na sve konkurentnijem digitalnom tržištu.

Jedan od najvažnijih izvora konkurentske prednosti u digitalnoj maloprodaji predstavlja unapređenje korisničkog iskustva. Savremeni potrošači očekuju jednostavan, brz i personalizovan proces kupovine, što zahteva kontinuirano unapređenje digitalnih platformi i prodajnih kanala. Digitalne tehnologije omogućavaju maloprodajnim preduzećima da kreiraju inovativna iskustva kupovine koja integrišu online i offline okruženje i na taj način povećavaju zadovoljstvo i lojalnost kupaca (Grewal & Roggeveen, 2020). U tom smislu, korisničko iskustvo postaje jedan od ključnih elemenata diferencijacije na tržištu.

Pored toga, značajan izvor konkurentske prednosti predstavlja primena analitike podataka i savremenih informacionih sistema. Digitalne platforme omogućavaju prikupljanje velikih količina podataka o ponašanju potrošača, njihovim preferencijama i kupovnim navikama. Analiza velikih skupova podataka omogućava preduzećima bolje razumevanje potreba potrošača i razvoj personalizovanih marketinških strategija koje doprinose povećanju prodaje i lojalnosti kupaca (Boone et al., 2019). Na taj način podaci postaju važan strateški resurs u savremenom poslovanju.

Razvoj digitalnih platformi takođe je omogućio pojavu novih poslovnih modela i oblika saradnje između različitih tržišnih aktera. Online marketplace platforme omogućavaju maloprodajnim preduzećima pristup širem tržištu i većem broju potrošača, ali i smanjuju troškove ulaska na nova tržišta. Ove platforme predstavljaju novi oblik poslovne organizacije koji omogućava povezivanje različitih grupa korisnika i stvaranje dodatne vrednosti kroz digitalne mreže (Yablonsky, 2018). Ovakvi modeli poslovanja postaju sve značajniji u digitalnoj ekonomiji.

Pored tehnoloških i operativnih faktora, sve veći značaj u digitalnoj maloprodaji ima i izgradnja snažnog brenda i poverenja potrošača. U online okruženju potrošači se često oslanjaju na reputaciju brenda, online recenzije i preporuke drugih korisnika prilikom donošenja odluke o kupovini. Dakle, digitalni marketing i upravljanje brendom u online okruženju predstavljaju ključne elemente konkurentske strategije savremenih maloprodajnih preduzeća (Mitchuk et al., 2023).

Izazovi i ograničenja razvoja e-trgovine u maloprodaji

Bez obzira na to što e-trgovina donosi brojne prednosti maloprodajnim preduzećima, njen razvoj i implementacija suočavaju se sa različitim izazovima i ograničenjima. Digitalna transformacija poslovanja zahteva značajna ulaganja u tehnologiju, promene u organizacionoj strukturi i prilagođavanje poslovnih

strategija novim tržišnim uslovima. Zbog toga maloprodajna preduzeća moraju pažljivo planirati i upravljati procesom digitalizacije kako bi uspešno iskoristila potencijale e-trgovine.

Jedan od glavnih izazova razvoja e-trgovine odnosi se na visoke troškove implementacije digitalnih tehnologija. Uspostavljanje funkcionalne e-trgovinske platforme zahteva ulaganja u razvoj internet prodavnica, informacione sisteme, bezbednosne mehanizme i digitalnu infrastrukturu. Pored toga, preduzeća moraju kontinuirano ulagati u održavanje i unapređenje tehnoloških sistema kako bi pratila brze promene u digitalnom okruženju (Chaplynska et al., 2025).

Pored tehnoloških izazova, bezbednost online transakcija predstavlja jedno od ključnih pitanja u razvoju e-trgovine. Digitalno okruženje povećava rizik od različitih oblika sajber kriminala, uključujući krađu podataka, prevare u elektronskom plaćanju i neovlašćen pristup informacionim sistemima. Prema Moriću i saradnicima (2024) zaštita ličnih i finansijskih podataka potrošača predstavlja jedan od najvažnijih faktora poverenja u e-trgovinu. Ukoliko potrošači ne osećaju sigurnost prilikom online kupovine, postoji veća verovatnoća da će izbegavati korišćenje digitalnih prodajnih kanala.

Još jedan značajan izazov odnosi se na logističke i distributivne procese. E-trgovina podrazumeva obradu velikog broja pojedinačnih porudžbina i njihovu direktnu isporuku krajnjim kupcima, što zahteva efikasan logistički sistem. Prema Ha i saradnicima (2023), rast online prodaje povećava složenost logističkih operacija, posebno u fazi distribucije „poslednje milje“, koja često predstavlja najskuplji i najzahtevniji deo logističkog procesa. Maloprodajna preduzeća moraju razvijati efikasne strategije distribucije kako bi obezbedila brzu i pouzdanu isporuku proizvoda.

Povećana konkurencija predstavlja još jedno ograničenje razvoja e-trgovine u maloprodaji. Digitalne platforme omogućavaju preduzećima iz različitih delova sveta da pristupe istom tržištu, što dovodi do značajnog povećanja konkurencije. Prema Tallmanu i saradnicima (2018) digitalne tehnologije doprinose stvaranju globalnog tržišta na kojem se preduzeća suočavaju sa velikim brojem konkurenata koji nude slične proizvode i usluge. U takvom okruženju maloprodajna preduzeća moraju kontinuirano unapređivati svoje proizvode, usluge i korisničko iskustvo kako bi zadržala konkurentsku prednost.

Pored ekonomskih i tehnoloških izazova, razvoj e-trgovine suočava se i sa određenim regulatornim i pravnim ograničenjima. Online trgovina podrazumeva prekogranične transakcije koje mogu biti regulisane različitim zakonodavnim okvirima u različitim državama. Regulativa koja se odnosi na zaštitu podataka, elektronsko plaćanje i zaštitu potrošača ima značajan uticaj na razvoj e-trgovine i može predstavljati prepreku za preduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu (Saberu & Sadeghi, 2022). Zbog toga je neophodno uskladiti poslovne aktivnosti sa pravnim i regulatornim zahtevima.

Važan izazov predstavlja i potreba za stalnim inovacijama i prilagođavanjem tehnološkim promenama. Digitalno okruženje karakteriše brz razvoj novih tehnologija, kao što su veštačka inteligencija, automatizacija i analitika velikih podataka, koje značajno utiču na način poslovanja u e-trgovini. Preduzeća koja žele da ostanu konkurentna moraju kontinuirano ulagati u inovacije i razvijati nove digitalne strategije koje odgovaraju promenama u ponašanju potrošača (Agustian et al., 2023).

Zaključak

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija i ubrzana digitalizacija poslovanja doveli su do značajnih promena u načinu funkcionisanja savremene maloprodaje. E-trgovina je postala jedan od ključnih faktora transformacije poslovnih modela maloprodajnih preduzeća, omogućavajući organizacijama da prošire tržište, unaprede komunikaciju sa potrošačima i optimizuju poslovne procese. Korišćenjem digitalnih platformi i online prodajnih kanala, preduzeća mogu efikasnije odgovoriti na promenljive potrebe savremenih potrošača i prilagoditi svoje poslovanje dinamičnom tržišnom okruženju.

E-trgovina utiče na različite aspekte poslovnih modela u maloprodaji. Jedan od najznačajnijih efekata odnosi se na digitalizaciju prodajnih kanala i razvoj integrisanih strategija prodaje koje kombinuju online i offline kanale. Ovakav pristup omogućava potrošačima veću fleksibilnost u procesu kupovine i doprinosi unapređenju korisničkog iskustva. Takođe, razvoj digitalnih tehnologija menja ponašanje potrošača, koji sve češće koriste internet i mobilne uređaje za pretragu informacija, poređenje proizvoda i realizaciju kupovine.

Pored promena u prodajnim kanalima i odnosima sa kupcima, e-trgovina značajno utiče i na logistiku i upravljanje lancem snabdevanja. Rast online prodaje povećava značaj efikasnih logističkih sistema, brzine isporuke i optimizacije distribucionih procesa. Maloprodajna preduzeća sve više ulažu u digitalne tehnologije, automatizaciju i analitiku podataka kako bi unapredila upravljanje logističkim operacijama i poboljšala kvalitet usluge.

Međutim, razvoj e-trgovine donosi i određene izazove, uključujući visoke troškove implementacije digitalnih tehnologija, pitanja bezbednosti online transakcija, složenost logističkih procesa i intenzivnu konkurenciju na globalnom tržištu. Zbog toga je za uspešno poslovanje u digitalnom okruženju neophodno razvijati fleksibilne poslovne strategije i kontinuirano ulagati u inovacije i tehnološki razvoj. Ovaj rad ima značajnu primenjivu i teorijsku vrednost, jer pruža uvid u ključne promene koje e-trgovina donosi u poslovne modele maloprodajnih preduzeća i može poslužiti kao smernica za njihovo uspešno prilagođavanje digitalnom okruženju. Međutim, određeno ograničenje rada ogleda se u njegovom teorijskom karakteru, zbog čega bi dodatna empirijska istraživanja mogla doprineti preciznijem sagledavanju intenziteta i specifičnosti ovih promena u praksi. U tom smislu, buduća istraživanja mogu biti usmerena na analizu konkretnih tržišnih primera i primenu savremenih tehnologija, poput veštačke inteligencije i analitike podataka, u daljoj transformaciji maloprodajnih poslovnih modela.

References

- Agustian, K., Mubarok, E. S., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). The impact of digital transformation on business models and competitive advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2), 79-93.
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied computing and informatics*, 15(2), 94-101.
- Beyari, H. (2021). Recent e-commerce trends and learnings for e-commerce system development from a quality perspective. *International Journal for Quality Research*, 15(3), 797–810.
- Boone, T., Ganeshan, R., Jain, A., & Sanders, N. R. (2019). Forecasting sales in the supply chain: Consumer analytics in the big data era. *International journal of forecasting*, 35(1), 170-180.
- Caliskan, A., Özkan Özen, Y. D., & Ozturkoglu, Y. (2021). Digital transformation of traditional marketing business model in new industry era. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(4), 1252-1273.
- Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 265-291.
- Chaplynska, N., Ivanov, S., Onishchenko, S., Chukhlib, A., & Tkach, I. (2025). Trends in the development of web computing in e-commerce. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 13(1), 233-248.
- Ding, S., & Kaminsky, P. M. (2020). Centralized and decentralized warehouse logistics collaboration. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(4), 812-831.

- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
- Granata, G. (2021). The digital evolution of consumer purchasing methods and the impact on retail. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(4), 1-7.
- Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of retailing*, 96(1), 3-8.
- Gupta, S., Drave, V. A., Bag, S., & Luo, Z. (2019). Leveraging smart supply chain and information system agility for supply chain flexibility. *Information Systems Frontiers*, 21(3), 547-564.
- Ha, N. T., Akbari, M., & Au, B. (2023). Last mile delivery in logistics and supply chain management: a bibliometric analysis and future directions. *Benchmarking: An International Journal*, 30(4), 1137-1170.
- Hameli, K. (2018). A literature review of retailing sector and business retailing types. *ILIRIA International Review*, 8(1), 67-87.
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of interactive marketing*, 45(1), 27-41.
- Hossain, M. A., Hassan, M., Khatoon, R., Kamruzzaman, M., & Debnath, A. (2020). Technological innovations to overcome cross-border e-commerce challenges: Barriers and Opportunities. *Journal of Business and Management Studies*, 2(2), 70-81.
- Liu, H., Lobschat, L., & Verhoef, P. C. (2018). Multichannel retailing: A review and research agenda. *Foundations and Trends in Marketing*, 12(1), 1-79.
- Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., & Rodrigues, V. C. (2019). Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 18(1), 90-105.
- Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 391-414.
- Mirzaye, S., & Mohiuddin, M. (2025). Digital transformation in international trade: Opportunities, challenges, and policy implications. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(8), 421.
- Mitchuk, O., Fayvishenko, D., Lorvi, I., Konopliannykova, M., Chernobrovkina, S., & Sytnyk, O. (2023). Communication strategies of brand management and online marketing of digital products. *Economic Affairs*, 68(01s), 289-298.
- Morić, Z., Dakic, V., Djekic, D., & Regvart, D. (2024). Protection of personal data in the context of e-commerce. *Journal of cybersecurity and privacy*, 4(3), 731-761.
- Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., & Sohrabpour, V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of business research*, 146, 134-145.
- Nagy, G., & Szentesi, S. (2024). Green logistics: Transforming supply chains for a sustainable future. *Advanced Logistic Systems-Theory and Practice*, 18(3), 29-42.
- Oláh, J., Kitukutha, N., Haddad, H., Pakurár, M., Máté, D., & Popp, J. (2018). Achieving sustainable e-commerce in environmental, social and economic dimensions by taking possible trade-offs. *Sustainability*, 11(1), 89.

- Oumaima, J., & Lamari, S. (2024). Customer experience in the digital transformation era: Insights on personalization, digital marketing, and customer relationship management. *International Journal of Economics, Management and Finance (IJEMF)*, 3(2), 52-69.
- Paun, C., Ivascu, C., Olteteanu, A., & Dantis, D. (2024). The main drivers of e-commerce adoption: A global panel data analysis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(3), 2198-2217.
- Pires, P. B., Santos, J. D., Brito, P. Q. D., & Marques, D. N. (2022). Connecting digital channels to consumers' purchase decision-making process in online stores. *Sustainability*, 14(21), 14392.
- Poturak, M., & Softic, S. (2019). Influence of social media content on consumer purchase intention: Mediation effect of brand equity. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 12(23), 17-43.
- Radyi, S. A. M., Ridzwan, R., Mohamad, N. M., & Abdul Rahman, M. A. (2024). Influences on Generation Z's purchasing decision-making on e-commerce platforms: Beyond products and website design. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(12), 2457-2469.
- Ramachandran, K. K. (2023). Digital dynamics: Integrating online channels for sales promotion success. *Management (IJARM)*, 14(2), 20-35.
- Ruggieri, R., Savastano, M., Scalingi, A., Dorina, B., & D'Ascenzo, F. (2018). The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing*, 1210-1225.
- Saberi, R., & Sadeghi, S. (2022). The Future of Global E-Commerce Regulation: Legal Challenges in Ensuring Fair Competition, Consumer Rights, and Data Protection. *Legal Studies in Digital Age*, 1(1), 39-52.
- Sanbella, L., Van Versie, I., & Audiah, S. (2024). Online marketing strategy optimization to increase sales and e-commerce development: An integrated approach in the digital age. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 3(1), 54-66.
- Stone, M., Aravopoulou, E., Stott, R., Parnell, B. D., Machtynger, J., Foss, B., & Machtynger, L. (2021). The evolution of business models of information and communication technology suppliers. *The Bottom Line*, 34(1), 1-19.
- Tallman, S., Luo, Y., & Buckley, P. J. (2018). Business models in global competition. *Global Strategy Journal*, 8(4), 517-535.
- Thaichon, P., Phau, I., & Weaven, S. (2022). Moving from multi-channel to Omni-channel retailing: Special issue introduction. *Journal of retailing and consumer services*, 65, 102311.
- Uzun, N. Y., & Deran, A. (2025). The importance of logistics costs in e-commerce businesses. *Mersin University Journal of Maritime Faculty*, 7(1), 9-25.
- Vaka, D. K. (2024). Integrating inventory management and distribution: A holistic supply chain strategy. *the International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 15(2), 13-23.
- Wirtz, B. W. (2019). *Digital business models: Concepts, models, and the Alphabet case study*. Springer.
- Yablonsky, S. (2018). A multidimensional framework for digital platform innovation and management: from business to technological platforms. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 485-501.
- Zhu, G., & Gao, X. (2019). The digital sales transformation featured by precise retail marketing strategy. *Expert journal of marketing*, 7(1), 72-76.

STRATEGIJA DIGITALNEGA NASTOPA: TRŽENJSKI IN PRAVNI VIDIKI

Eva Ketiš¹

¹Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta, Slovenija, študijski program Pravo (študentka 2. stopnje)

V sodobnem digitalnem okolju imajo digitalni komunikacijski kanali ključno vlogo v trženjskih aktivnostih, saj organizacijam omogočajo krepitev prepoznavnosti blagovne znamke, vzpostavljanje odnosov s potrošniki ter podporo prodajnim procesom. Učinkovitost digitalnega nastopa je odvisna od premišljeno zasnovanega strateškega pristopa, ki vključuje jasno opredeljene cilje, poglobljeno razumevanje ciljnih skupin, analizo konkurenčnega okolja, načrtovanje vsebin ter sistematično spremljanje rezultatov. Prispevek obravnava ključne elemente strategije digitalnega nastopa ter analizira pomen vsebinskega načrtovanja, konkurenčne analize in analitike pri doseganju trženjskih ciljev. Poseben poudarek je namenjen tudi pravnim vidikom digitalnega komuniciranja, zlasti varstvu osebnih podatkov, pravilom oglaševanja in odgovornosti za objavljene vsebine, ki pomembno vplivajo na oblikovanje in izvajanje strategij. Analiza temelji na pregledu relevantne strokovne literature, pri čemer je strategija digitalnega nastopa obravnavana kot dinamičen upravljavski proces, ki zahteva stalno prilagajanje spremembam v digitalnem okolju.

Ključne besede: digitalni marketing, digitalni nastop, strategija digitalnega nastopa, ciljna skupina, vsebinsko načrtovanje, analitika, pravni vidiki, varstvo osebnih podatkov

DIGITAL PRESENCE STRATEGY: MARKETING AND LEGAL ASPECTS

In the contemporary digital environment, digital communication channels play a central role in marketing activities, enabling organizations to enhance brand recognition, build relationships with consumers, and support sales processes. The effectiveness of digital presence depends on a strategically designed approach that includes clearly defined objectives, an in-depth understanding of target audiences, analysis of the competitive environment, content planning, and systematic performance monitoring. This article examines the key elements of a digital presence strategy and analyzes the role of content planning, competitive analysis, and analytics in achieving marketing objectives. Particular attention is also given to the legal aspects of digital communication, especially personal data protection, advertising regulations, and liability for published content, all of which significantly influence the design and implementation of such strategies. The analysis is based on a review of relevant professional literature, treating digital presence strategy as a dynamic management process that requires continuous adaptation to changes in the digital environment.

Keywords: digital marketing, digital presence, digital presence strategy, target audience, content planning, analytics, legal aspects, personal data protection.

Uvod

Digitalizacija in razvoj digitalnih komunikacijskih kanalov sta bistveno preoblikovala komunikacijske in trženjske prakse organizacij (Appel et al., 2020). Digitalni komunikacijski kanali danes predstavljajo strateško okolje, v katerem se prepletajo odnosi z javnostmi, trženje, prodajni procesi in upravljanje odnosov s potrošniki. Uspešnost nastopa zato ni odvisna predvsem od količine objav, temveč od strateške usmerjenosti, usklajenosti ciljev in kakovosti vsebinskega pristopa (Kingsnorth, 2022).

Spremenjena vloga digitalnih komunikacijskih kanalov se odraža tudi v vedenju potrošnikov, ki informacije o blagovnih znamkah vse pogosteje pridobivajo prek digitalnih vsebin in interakcij. Ti kanali predstavljajo pomembno stično točko potrošnikovega potovanja, kjer organizacije usmerjajo komunikacijo, posredujejo informacije in podpirajo sprejemanje odločitev uporabnikov (Kim, 2020).

Poleg komunikacijske funkcije predstavljajo digitalni kanali pomemben vir podatkov o odzivih občinstva. Analiza interakcij omogoča razumevanje interesov in preferenc uporabnikov ter podpira odločanje pri vsebinskem in trženjskem upravljanju, zato predstavlja analitika pomemben podporni element digitalnega nastopa (Kingsnorth, 2022).

Zaradi visoke konkurenčnosti digitalnega okolja, velike količine vsebin in omejene pozornosti uporabnikov je celovit, načrtovan pristop nujen za doseganje trženjskih učinkov. Organizacije brez jasno opredeljenega strateškega pristopa težje utemeljijo učinkovitost aktivnosti in donosnost vloženih sredstev (Kim, 2020).

Prispevek obravnava temeljne koncepte in ključne elemente strategije digitalnega nastopa ter izpostavlja pomen vsebinskega načrtovanja, konkurenčne analize in analitike pri doseganju trženjskih ciljev. Poseben poudarek je namenjen tudi pravnim vidikom digitalnega komuniciranja, ki pomembno vplivajo na oblikovanje in izvajanje strategij.

Strategija digitalnega nastopa

Strategija digitalnega nastopa predstavlja načrtovan in dolgoročno usmerjen okvir, s katerim organizacija usklajuje svoje trženjske cilje, ciljne skupine, izbiro kanalov, vsebinske poudarke ter način merjenja uspešnosti. V strokovni literaturi je opredeljena kot celovit pristop, ki omogoča sistematično in premišljeno uporabo digitalnih kanalov za doseganje trženjskih učinkov, namesto nepovezanega oziroma ad hoc objavljanja vsebin (Kingsnorth, 2022; Rosário in Dias, 2023).

V tem kontekstu strategija ne pomeni zgolj prisotnosti na izbranih kanalih, temveč vključuje strukturiranje ključnih odločitev: kaj želi organizacija doseči, komu komunicira, katere vsebine so za to primerne, na katerih kanalih jih objavlja ter s katerimi kazalniki spremlja rezultate. Takšna zasnova povezuje vsebinsko načrtovanje, analizo konkurenčnega okolja in analitiko v enoten upravljavski proces, ki omogoča bolj utemeljeno presojanje učinkov nastopa ter optimizacijo aktivnosti glede na zastavljene cilje (Kingsnorth, 2022).

Strategija je zato smiselna le, če je neposredno povezana s širšimi trženjskimi in poslovnimi cilji ter omogoča merljive in sledljive rezultate, na podlagi katerih je mogoče presojati uspešnost in upravičenost vloženih virov (Kingsnorth, 2022).

Cilji in metrike kot temelj strategije nastopa

Jasno opredeljeni cilji so izhodišče strategije digitalnega nastopa, ker usmerjajo izbiro kanalov, vsebinske poudarke in način vrednotenja rezultatov. V strateškem smislu cilji določajo, kakšno vlogo imajo digitalni kanali v širšem trženjskem in poslovnem okviru organizacije ter kako prispevajo k ustvarjanju vrednosti. Če cilji niso določeni, aktivnosti pogosto postanejo razpršene, njihova učinkovitost pa težko dokazljiva (Kingsnorth, 2022).

Pri oblikovanju ciljev se v literaturi pogosto uporablja načelo SMART, ki vključuje opredelitev ciljev kot jasno določenih, merljivih, dosegljivih, relevantnih in časovno opredeljenih. Takšen pristop cilje pretvori iz splošnih usmeritev v operativno preverljive točke, na podlagi katerih je mogoče presojati uspešnost nastopa. Ključno je, da so cilji neposredno povezani s trženjskimi prioriteta organizacije, saj se tako utemelji prispevek digitalnih kanalov k poslovnim rezultatom (Kim, 2020).

Z opredelitvijo ciljev je neločljivo povezana izbira metrik. Metrike omogočajo spremljanje učinkov nastopa ter presojanje, ali izbrane vsebine in komunikacijski pristopi dejansko prispevajo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Zato ne zadošča spremljanje zgolj osnovnih kazalnikov (npr. doseg ali všečki), temveč je treba izbrati metrike, ki so smiselne glede na namen (npr. angažiranost za cilje interakcije, kliki in konverzije za cilje usmerjanja prometa, zadržanje pozornosti za cilje gradnje zanimanja). Neustrezna izbira metrik je pogost razlog za napačno interpretacijo uspešnosti digitalnih aktivnosti (Kingsnorth, 2022).

Ker se digitalni komunikacijski kanali razlikujejo po funkcionalnostih, oblikah interakcij in vlogi v potrošnikovem potovanju, ciljev in metrik ni smiselno določati enotno za vse kanale. Strateški okvir mora predvideti prilagojeno razumevanje uspešnosti po kanalih, kar omogoča realnejšo presojo učinkov in bolj utemeljene odločitve o nadaljnjem razvoju nastopa.

Učinkovito postavljanje ciljev in izbor metrik sta neposredno odvisna tudi od razumevanja ciljne skupine, saj relevantnost vsebin in interpretacija rezultatov izhajata iz značilnosti uporabnikov ter njihovega vedenja na posameznih kanalih (Planjšek Kristanič, 2023).

Ciljne skupine kot strukturni element strategije nastopa

Ciljna skupina je eden ključnih strukturnih elementov strategije digitalnega nastopa, saj neposredno vpliva na oblikovanje ciljev, izbiro komunikacijskih kanalov in vsebinske usmeritve. V strateškem smislu ciljna skupina ne pomeni zgolj opisa osnovnih značilnosti uporabnikov, temveč konceptualni okvir, znotraj katerega organizacija opredeli, komu je njena prisotnost v digitalnem okolju namenjena in kakšno vrednost želi tem skupinam ponuditi.

Analiza ciljnih skupin vključuje razumevanje demografskih, psihografskih in vedenjskih značilnosti občinstva, vendar je njen strateški pomen predvsem v povezovanju teh značilnosti s trženjskimi cilji organizacije. Na tej ravni razumevanje občinstva omogoča diferencirano nagovarjanje in preprečuje enotno, splošno komuniciranje, ki v konkurenčnem okolju družbenih omrežij praviloma ne dosega zelenih učinkov. Kot poudarja Planjšek Kristanič (2023), razumevanje ciljnih skupin omogoča večjo skladnost med vsebino, tonom komunikacije in pričakovanji uporabnikov.

Ciljne skupine imajo pomembno vlogo pri razumevanju funkcije posameznih kanalov znotraj celotne strategije nastopa. Različni digitalni kanali privabljajo različne segmente uporabnikov in omogočajo različne oblike interakcije, zato strateški pristop zahteva prilagoditev vsebinskih poudarkov glede na specifično strukturo občinstva posameznega kanala. Takšna segmentacija prispeva k večji učinkovitosti nastopa ter k jasnejši interpretaciji doseženih rezultatov.

V strateškem okviru ciljne skupine niso statična kategorija, temveč se spreminjajo v skladu z razvojem digitalnega okolja, spremembami vedenja uporabnikov in širšimi družbenimi trendi. Strategija digitalnega nastopa mora zato predvideti stalno spremljanje in posodabljanje razumevanja ciljnih skupin, kar omogoča ohranjanje relevantnosti vsebine in dolgoročne učinkovitosti nastopa.

Vloga oblikovanih profilov v strategiji nastopa

Dosledno urejeni in celovito izpolnjeni profili predstavljajo pomemben strukturni element strategije digitalnega nastopa, saj so pogosto prva vstopna točka uporabnikov in pomembno vplivajo na začetno zaznavo organizacije oziroma blagovne znamke. V strateškem smislu profili niso zgolj informativna "vizitka", temveč del komunikacijske identitete, ki podpira prepoznavnost in profesionalnost nastopa ter olajša vzpostavljanje odnosov z občinstvom (Planjšek Kristanič, 2023).

Urejeni profili omogočajo konsistentno predstavitev ključnih informacij o organizaciji, njeni ponudbi in vrednostih. Doslednost vizualnih in vsebinskih elementov med kanali krepi enotno podobo blagovne

znamke in ustvarja stabilen kontekst, v katerem uporabniki interpretirajo objavljene vsebine. S tem profili posredno podpirajo tudi vsebinsko načrtovanje, saj zmanjšujejo neskladja v predstavitvi ter povečujejo jasnost komunikacije (Planjšek Kristanič, 2023).

Strateški pomen profilov se kaže tudi v podpori nadaljnjim trženjskim aktivnostim: delujejo kot referenčna točka za kampanje, usmerjanje prometa (npr. prek povezav) ter za interakcije z občinstvom. Dosledno urejeni profili so zato predpogoj za učinkovito izvajanje strategije nastopa in za dolgoročno gradnjo odnosov s potrošniki (Planjšek Kristanič, 2023).

Ton in način komuniciranja kot sestavni del strategije nastopa

Ton in način komuniciranja sta pomemben del strategije digitalnega nastopa, saj neposredno vplivata na zaznavo blagovne znamke in na kakovost odnosov z občinstvom. Ton odraža identiteto, vrednote in pozicioniranje organizacije ter zagotavlja doslednost sporočil ne glede na uporabljen kanal ali vsebinski format.

Jasno opredeljen komunikacijski slog uporabnikom olajša razumevanje vsebin in prispeva k prepoznavnosti blagovne znamke. Ker je komunikacija v digitalnem okolju pogosto dojeta kot bolj neposredna, je skladnost tona pomembna za zagotavljanje konsistentnosti komunikacije in predvidljive interpretacije vsebin s strani uporabnikov. Nasprotno lahko neenoten ali nedosleden način izražanja oslabi koherentnost nastopa in zmanjša učinkovitost vsebinskih aktivnosti.

Strateška opredelitev tona vključuje odločitev o stopnji formalnosti, načinu nagovarjanja ter pristopu k interakcijam z uporabniki. Pri tem je pomembno ravnovesje med profesionalnostjo in prilagojenostjo pričakovanjem občinstva, hkrati pa mora komunikacija ostati usklajena s širšimi trženjskimi cilji organizacije (Kim, 2020).

Ton komuniciranja zato ni zgolj slogovna izbira, temveč element strateškega upravljanja odnosov v digitalnem okolju, ki podpira vsebinsko načrtovanje, krepi identiteto blagovne znamke in zagotavlja koherentnost celotnega nastopa (Kim, 2020).

Konkurenčna analiza kot strukturni element strategije nastopa

Konkurenčna analiza je pomemben del strategije digitalnega nastopa, saj omogoča umeščanje lastnega nastopa v širši tržni in komunikacijski kontekst. Ne gre zgolj za primerjavo posameznih objav, temveč za sistematično razumevanje, kako organizacije v isti panogi uporabljajo digitalne kanale za doseganje trženjskih ciljev ter v čem se razlikujejo glede vsebinskih poudarkov, formatov in načina nagovarjanja (Kim, 2020).

Takšen vpogled pomaga prepoznati prevladujoče komunikacijske prakse in pozicioniranja, ki oblikujejo pričakovanja občinstva. Hkrati omogoča realnejšo presojo lastnih odločitev: zmanjšuje tveganje, da bi bil nastop bodisi neuskkljen s tržnimi normami bodisi premalo diferenciran. S tem konkurenčna analiza podpira oblikovanje preišljenih strategij, ker omogoča razumevanje konteksta, v katerem se vsebine interpretirajo (Kim, 2020).

Konkurenčna analiza je tesno povezana tudi z vsebinskim načrtovanjem. Na strateški ravni omogoča identifikacijo tem in oblik vsebine, ki so v okolju že uveljavljene, ter s tem odpira prostor za ciljno diferenciacijo. Njena funkcija zato ni posnemanje, temveč informirano odločanje o tem, kako razviti prepoznaven in relevanten nastop glede na cilje organizacije (Kingsnorth, 2022).

Poleg vsebinskega vidika analiza konkurence prispeva k razumevanju relativne vidnosti blagovnih znamk v digitalnem okolju. Primerjalno umeščanje rezultatov preprečuje izolirano ocenjevanje uspešnosti in omogoča uravnoteženo interpretacijo kazalnikov v razmerju do razmer na trgu (Kingsnorth, 2022). Ker se

kanali, trendi in vedenje uporabnikov hitro spreminjajo, mora biti konkurenčna analiza zasnovana kot periodičen proces spremljanja, ki podpira sprotne prilagajanje strategije in dolgoročno učinkovitost nastopa (Kingsnorth, 2022).

Vsebinsko načrtovanje kot osrednji mehanizem strategije nastopa

Vsebinsko načrtovanje je osrednji povezovalni element strategije digitalnega nastopa, saj v enoten komunikacijski okvir združuje cilje organizacije, razumevanje ciljnih skupin, ugotovitve konkurenčne analize ter značilnosti posameznih kanalov (Hollebeek in Macky, 2022).

V strateškem smislu vsebina ni zgolj prenos informacij, temveč mehanizem, prek katerega organizacija usmerja pozornost, strukturira komunikacijo in podpira doseganje trženjskih ciljev. Takšna vloga zahteva načrtovanje, ki zagotavlja koherenco sporočil skozi čas ter skladnost med identiteto blagovne znamke in strateškimi usmeritvami. Vsebinsko načrtovanje zato deluje kot most med strateškimi cilji in izvedbo: opredeli ključne vsebinske poudarke, primerne formate in ritem objavljanja, hkrati pa omogoča, da posamezne objave niso nepovezani odzivi na trenutne trende, temveč del širšega, konsistentnega nastopa (Hollebeek in Macky, 2022).

Avtentičnost kot strateški dejavnik vsebinskega načrtovanja

Avtentičnost v okviru strategije nastopa pomeni predvsem skladnost med identiteto blagovne znamke in načinom njenega komuniciranja. Doslednost vsebinskih sporočil omogoča jasnejšo interpretacijo komunikacije ter zmanjšuje neskladja med strateškimi usmeritvami in izvedbo. V tem smislu avtentičnost ni samostojen cilj, temveč podporni element učinkovitega vsebinskega načrtovanja. (Kim, 2020).

Časovna dimenzija vsebinskega načrtovanja

Časovna dimenzija je pomemben strukturni element vsebinskega načrtovanja strategije, saj upravljanje s časom ne vključuje le pogostosti objav, temveč usklajevanje vsebinskih aktivnosti z dinamiko kanalov, pričakovanji občinstva in razpoložljivimi organizacijskimi viri. Njena vloga se kaže predvsem v zagotavljanju kontinuitete in predvidljivosti nastopa. Dosledna prisotnost podpira stabilnejšo zaznavo blagovne znamke ter omogoča postopno gradnjo odnosov z občinstvom, hkrati pa zmanjšuje tveganje nepovezanih ali impulzivnih komunikacijskih odzivov. Časovno načrtovanje omogoča tudi boljše povezovanje vsebin s širšimi trženjskimi aktivnostmi. Poleg tega časovno upravljanje prispeva k učinkovitejši rabi virov, saj omogoča vnaprejšnje načrtovanje, razporeditev odgovornosti ter usklajevanje procesov priprave, potrjevanja in objave vsebin. Takšen pristop podpira kakovostnejšo izvedbo strategije nastopa in dolgoročno prispeva k njeni učinkovitosti (Kingsnorth, 2022).

Analitika kot podporni element strategije nastopa

Spremljanje in analiziranje rezultatov objav je ključni podporni element strategije digitalnega nastopa, saj omogoča presojanje učinkovitosti vsebinskega načrtovanja in drugih strateških odločitev. Analitika pri tem ne pomeni zgolj zbiranja podatkov, temveč njihovo sistematično interpretacijo, s katero je mogoče oceniti, v kolikšni meri nastop prispeva k doseganju zastavljenih trženjskih ciljev (Lemon in Verhoef, 2016).

V strateškem okviru analitika povezuje vsebinske aktivnosti z merljivimi učinki, kot so doseg, vključenost in druge oblike odziva občinstva. Ti kazalniki predstavljajo empirično osnovo za vrednotenje uspešnosti, saj omogočajo primerjavo načrtovanih ciljev z dejanskimi rezultati. Brez ustrezno zasnovane analitike strategija ostaja predvsem normativna in težje preverljiva (Kingsnorth, 2022).

Analitika ima pomembno vlogo tudi pri razumevanju odziva občinstva na vsebino. Analiza interakcij omogoča vpogled v interese in stopnjo vključenosti uporabnikov ter podpira prilagajanje vsebinskih usmeritev; v tem smislu deluje kot povratni mehanizem, ki povezuje načrtovanje z dejanskim vedenjem uporabnikov v digitalnem okolju (Kim, 2020).

Ker se digitalno okolje hitro spreminja, analitika podpira tudi razvojno dimenzijo strategije: omogoča spremljanje sprememb v učinkovitosti skozi čas ter utemeljeno prilagajanje pristopov glede na nove razmere. S tem prispeva k dolgoročni relevantnosti nastopa in učinkovitejšemu upravljanju trženjskih aktivnosti v digitalnem okolju (Kingsnorth, 2022).

Pravne omejitve in odgovornost pri digitalnem nastopu

Strategija digitalnega nastopa ni zgolj trženjsko vprašanje, temveč je tesno povezana tudi s pravnim okvirom, ki določa dopustne meje digitalnega komuniciranja. Organizacije morajo pri načrtovanju in izvajanju vsebin upoštevati pravila s področja varstva osebnih podatkov, oglaševanja, varstva potrošnikov ter odgovornosti za objavljene informacije.

Poseben pomen ima varstvo osebnih podatkov, saj digitalni komunikacijski kanali omogočajo zbiranje, obdelavo in analizo velike količine podatkov o uporabnikih. Uporaba teh podatkov mora biti skladna z veljavno zakonodajo, zlasti z načeli zakonitosti, transparentnosti in sorazmernosti. To vpliva na način izvajanja analitike, ciljnega oglaševanja in upravljanja odnosov s potrošniki.

Pomemben pravni vidik predstavlja tudi oglaševanje v digitalnem okolju. Komercialne vsebine morajo biti jasno prepoznavne kot oglasne, kar pomeni, da mora biti uporabnikom nedvoumno razvidno, kdaj gre za promocijsko sporočilo. *Neupoštevanje teh pravil lahko pomeni kršitev predpisov s področja varstva potrošnikov in oglaševanja ter vodi v pravne posledice za organizacijo.*

Poleg tega so organizacije odgovorne za vsebine, ki jih objavljajo, ter v določenih primerih tudi za vsebine, ki nastajajo v interakciji z uporabniki. To vključuje vprašanja varstva ugleda, preprečevanja sovražnega govora in spoštovanja pravic intelektualne lastnine.

Z vidika strategije nastopa to pomeni, da mora biti pravna skladnost vključena že v fazo načrtovanja vsebin in ne šele v fazi njihove objave. Pravni okvir tako deluje kot omejitveni, hkrati pa tudi kot usmerjevalni dejavnik, ki vpliva na oblikovanje trajnostnega in odgovornega digitalnega nastopa.

Zaključek

Članek predstavlja temeljne koncepte in strukturne elemente strategije digitalnega nastopa ter osvetljuje vlogo vsebinskega načrtovanja, konkurenčne analize in analitike pri doseganju trženjskih ciljev, hkrati pa poudarja pomen pravnih vidikov digitalnega komuniciranja. Ugotovitve potrjujejo, da učinkovit nastop ne temelji na posamičnih taktičnih odločitvah, temveč na celovitem in usklajenem strateškem okviru, ki poleg trženjskih vključuje tudi pravne zahteve ter povezuje cilje organizacije, razumevanje ciljnih skupin, vsebinske usmeritve in merjenje uspešnosti (Kingsnorth, 2022).

Vsebinsko načrtovanje se izkaže kot osrednji mehanizem strategije, saj prek vsebine organizacije vzpostavljajo stik s potrošniki, oblikujejo zaznave o blagovni znamki in podpirajo trženjske učinke v različnih fazah potrošnikovega odločanja (Hollebeek in Macky, 2022; Lemon in Verhoef, 2016). Pri tem konkurenčna analiza omogoča umeščanje nastopa v širši tržni kontekst in prepoznavanje priložnosti za diferenciacijo, analitika pa zagotavlja empirično osnovo za vrednotenje rezultatov ter sprotno optimizacijo vsebinskih in komunikacijskih odločitev, ob upoštevanju veljavnega pravnega okvira (Kingsnorth, 2022; Kim, 2020).

Strategija nastopa v digitalnem okolju ni statičen dokument, temveč upravljavski proces, ki zahteva kontinuirano prilagajanje spremembam kanalov, vedenju uporabnikov in konkurenčnim praksam. Prav zmožnost integracije strateškega načrtovanja, doslednega vsebinskega upravljanja in analitičnega vrednotenja predstavlja ključen dejavnik dolgoročne učinkovitosti strategije digitalnega nastopa ter pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj strokovnih pristopov v sodobnem marketingu (Appel et al., 2020; Kingsnorth, 2022).

Pri tem je treba poudariti, da dolgoročna učinkovitost strategije nastopa ni odvisna le od trženjskih vidikov, temveč tudi od njene skladnosti s pravnim okvirom digitalnega okolja. Pravna skladnost predstavlja pomemben element upravljanja digitalnih komunikacij, saj določa meje dopustnega delovanja in vpliva na oblikovanje trajnostnih in pravno skladnih komunikacijskih praks.

Viri in literatura

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., in Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95.

Hollebeek, L. D., in Macky, K. (2022). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45(1), 27–41.

Kim, C. M. (2020). *Social media campaigns: Strategies for public relations and marketing* (2nd ed.). Routledge.

Kingsnorth, S. (2022). *Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing* (3rd ed.). Kogan Page.

Lemon, K. N., in Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Planjšek Kristanič, A. (2023). *Gradivo za predmet Strategije družbenih medijev in marketing*. Doba fakulteta.

Rosário, A. T., in Dias, J. C. (2023). Marketing strategies on social media platforms. *International Journal of E-Business Research*, 19(1), 1–25.

SAP S/4HANA V OBLAKU: PUBLIC OR PRIVATE CLOUD?

PRIMERJALNA ANALIZA MODELOV NAMESTITVE ZA ODGOVORNE POSLOVNE ODLOČITVE

Jure Kuleto¹

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

V tem članku primerjamo dva oblačna modela namestitve SAP S/4HANA – javni (Public Cloud) in zasebni (Private Cloud) – ter ponujamo odločitveni okvir za organizacije, ki stojijo pred to strateško izbiro. Ugotavljamo, da javni oblak temelji na načelu fit-to-standard, kjer SAP prevzame celotno upravljanje sistema, implementacija pa je hitra in stroškovno dostopna, a omejena na standardizirane procese. Ta model priporočamo manjšim in srednje velikim podjetjem z relativno preprostimi procesi in brez obsežnih IT virov. Zasebni oblak nasprotno zagotavlja polno funkcionalnost, obsežne možnosti prilagajanja in visoko raven varnostne izolacije, kar je ključno za zahtevna regulatorna okolja, kot sta GDPR in HIPAA. Poudarjamo, da je ta model primeren za organizacije s kompleksnimi procesi, lastno SAP IT ekipo in obstoječo kodo iz SAP ECC. Zaključujemo, da odločitev ni enoznačna – odvisna je od poslovne kompleksnosti, IT kompetenc, proračuna in regulatornih zahtev vsake posamezne organizacije.

Ključne besede: SAP S/4HANA, javni oblak, zasebni oblak, oblačna namestitev, implementacija ERP

SAP S/4HANA IN THE CLOUD: PUBLIC OR PRIVATE CLOUD? A COMPARATIVE ANALYSIS OF DEPLOYMENT MODELS FOR INFORMED BUSINESS DECISION

In this article, we compare two cloud deployment models of SAP S/4HANA – Public Cloud and Private Cloud – and provide a decision-making framework for organizations facing this strategic choice. We find that the Public Cloud is based on the fit-to-standard principle, where SAP takes over complete system management, and implementation is fast and cost-accessible, but limited to standardized processes. We recommend this model for small and medium-sized enterprises with relatively straightforward processes and without extensive IT resources. The Private Cloud, on the other hand, provides full functionality, extensive customization options, and a high level of security isolation, which is essential for demanding regulatory environments such as GDPR and HIPAA. We emphasize that this model is suitable for organizations with complex processes, a dedicated SAP IT team, and existing code from SAP ECC. We conclude that the decision is not straightforward – it depends on the business complexity, IT competencies, budget, and regulatory requirements of each individual organization.

Keywords: SAP S/4HANA, Public Cloud, Private Cloud, cloud deployment, ERP implementation

Uvod

Digitalna transformacija podjetij v zadnjem desetletju korenito spreminja pristope k upravljanju poslovnih procesov in informacijskih sistemov. Organizacije vseh velikosti se soočajo z nujnostjo modernizacije zastarelih IT infrastruktur, pri čemer sistemi za načrtovanje poslovnih virov (ERP) igrajo osrednjo vlogo. Prehod v oblačna okolja ni le tehnološka sprememba, temveč strateška odločitev, ki vpliva na celotno organizacijo, njeno agilnost in konkurenčno sposobnost.

SAP S/4HANA, naslednica uveljavljene platforme SAP ECC, je danes ena najpogosteje implementiranih ERP rešitev na svetu. SAP jo ponuja v več modelih namestitve, pri čemer sta v ospredju dva oblačna pristopa: javni (Public Cloud) in zasebni (Private Cloud). Čeprav oba modela delujeta na oblačni infrastrukturi, se bistveno razlikujeta po stopnji standardizacije, možnostih prilagajanja, razporeditvi odgovornosti in primernosti za različne tipe organizacij. Kot poudarjajo Lech idr. (2025), je temeljni kompromis med enostavnostjo uvedbe in globino prilagodljivosti tisti, ki pogosto odloča o izbiri ustreznega modela.

Dilema pri izbiri ustreznega modela je za podjetja pogosto zahtevna. Aggarwal in Aggarwal (2024) opozarjata, da napačna odločitev pomeni bodisi nepotrebno kompleksnost in stroške bodisi sistem, ki ne zmore podpreti resničnih poslovnih potreb. Namen tega članka je podati jasno primerjalno analizo obeh modelov ter pomagati odgovornim odločevalcem pri sprejemanju premišljene, z znanjem podprte izbire.

Kratek pregled načinov izvajanja SAP

Pred poglobljeno primerjavo Public in Private Cloud modelov je smiselno razumeti celoten spekter možnosti, ki jih SAP ponuja. Vsak model namestitve prinaša drugačno razporeditev odgovornosti, stroškov in svobode pri prilagajanju sistema.

Tradicionalni model lokalne namestitve (on-premise) pomeni, da podjetje sistem namesti in upravlja na lastni infrastrukturi. Ta pristop zagotavlja popoln nadzor in neomejene možnosti prilagoditve, a zahteva visoke začetne investicije ter lastno, usposobljeno IT ekipo. Vse nadgradnje in varnostne posodobitve so odgovornost organizacije same, kar pri velikih sistemih pogosto pomeni visoke operativne stroške in tveganja.

Zasebni oblak (Private Cloud) pomeni, da sistem deluje na namenski, enonajemniški infrastrukturi pri enem od globalnih ponudnikov oblačnih storitev (hyperscalerjev), kot so AWS, Microsoft Azure in Google Cloud, ki jo v celoti upravlja SAP. Ta model ponuja polno funkcionalnost SAP S/4HANA z vsemi možnostmi prilagajanja, pri čemer SAP prevzame upravljanje infrastrukture, organizacija pa ohrani odgovornost za funkcionalno vzdrževanje. Amgothu in Kankanala (2024) poudarjata, da vodilni hyperscalerji zagotavljajo certificirano infrastrukturo z visoko razpoložljivostjo in globalnim dosegom (Amgothu in Kankanala, 2024).

Javni oblak (Public Cloud) je rešitev tipa Software-as-a-Service (SaaS), ki deluje na večnajemniški infrastrukturi. SAP v celoti upravlja in vzdržuje sistem, funkcionalnost pa je omejena na standardizirane, vnaprej konfigurirane poslovne procese. Razširitve obstoječe kode niso dovoljene, saj sistem souporablja več strank hkrati (Lech idr., 2025). Ta model je namenjen podjetjem, ki iščejo hitro, stroškovno učinkovito implementacijo brez obsežnih prilagoditev.

SAP S/4HANA Public Cloud

SAP S/4HANA Public Cloud je zasnovan po načelu fit-to-standard, kar pomeni, da podjetje prilagodi svoje procese standardnim funkcionalnostim sistema in ne obratno. Ta pristop je temeljna filozofska razlika v primerjavi z zasebnim oblakom ali lokalno namestitvijo in zahteva pripravljenost organizacije, da sprejme uveljavljene najboljše prakse, ki jih SAP kontinuirano razvija in nadgrajuje.

Sistem vključuje vnaprej konfigurirane poslovne procese, ki so rezultat desetletij SAP-ovih izkušenj pri implementacijah po vsem svetu. Zahvaljujoč tej standardizaciji je implementacija bistveno hitrejša kot pri zasebnem oblaku ali lokalni namestitvi – pogosto je mogoče sistem vzpostaviti v tednih ali največ nekaj mesecih. Aggarwal in Aggarwal (2024) izpostavljata, da model plačila po uporabi (pay-as-you-go) zmanjšuje začetne investicije v infrastrukturo in omogoča elastično skaliranje glede na dejanske poslovne potrebe.

Ker sistem souporablja infrastrukturo z več strankami hkrati, SAP prevzame popolno upravljanje in vzdrževanje, vključno z rednimi, avtomatiziranimi posodobitvami. To podjetja razbremeni potrebe po lastni specializirani SAP IT ekipi in zmanjša operativno tveganje. Cena tega udobja je omejena prilagodljivost: razširitve kode niso dovoljene, vse prilagoditve pa morajo ostati znotraj standardnega okvira (Lech idr., 2025).

SAP S/4HANA Public Cloud je zlasti primeren za manjša in srednje velika podjetja z relativno preprostimi poslovnimi procesi, za organizacije, ki vstopajo v svet SAP prvič in nimajo obsežnih zahtev po prilagoditvah, ter za podjetja brez specializirane SAP IT ekipe, ki raje prenesejo celotno upravljanje sistema na SAP. Martin (2023) ugotavlja, da je javni oblak ugodnejši tudi za organizacije, ki iščejo hiter potencial za rast in inovativnost z manjšimi investicijami v infrastrukturo.

SAP S/4HANA Private Cloud

SAP S/4HANA Private Cloud, znan tudi kot RISE with SAP Private Edition, je namenjen organizacijam z bolj kompleksnimi poslovnimi procesi ali strogimi regulatornimi zahtevami, ki jih standardizirana SaaS rešitev ne more v celoti podpreti. Za razliko od javnega oblaka zagotavlja enonajemniško infrastrukturo – sistem je nameščen ločeno, na namenski strojni opremi pri enem od hyperscalerjev, dostopen izključno tej organizaciji (Lech idr., 2025).

Zasebni oblak ponuja polno funkcionalnost SAP S/4HANA, enako kot lokalna namestitev, vključno z obsežnimi možnostmi prilagajanja kode in razširitvami. Odgovornost je razdeljena: SAP prevzame upravljanje infrastrukture, medtem ko organizacija ohrani nadzor nad funkcionalno konfiguracijo in lastnimi razširitvami. To je ključna prednost za podjetja, ki imajo dolgoletno SAP kompeteno in obsežno obstoječo kodo, ki jo ne morejo ali ne želijo opustiti.

Z vidika varnosti zasebni oblak zagotavlja bistveno višjo stopnjo izolacije in prilagodljivosti. Mani in Pasumarthi (2025) poudarjata, da Private Cloud v okviru RISE with SAP omogoča implementacijo načela ničelnega zaupanja (zero-trust), šifriranje TLS 1.3 in AES-256, upravljanje identitet ter podrobno segmentacijo omrežja, kar je ključno za izpolnjevanje zahtev GDPR, HIPAA in ISO 27001 (Mani in Pasumarthi, 2025). To je posebej pomembno za panoge, kot so finance, zdravstvo in javna uprava, kjer so zahteve glede varnosti in rezidentnosti podatkov visoke (Aggarwal in Aggarwal, 2024).

Zasebni oblak je idealen za migracijske scenarije iz SAP ECC ali obstoječe lokalne namestitve. Mani in Pasumarthi (2025) navajata, da je validacija predlagane migracijske arhitekture pokazala izboljšanje natančnosti replikacije podatkov s 82 % na 95 %, zmanjšanje omrežne latence za 28 % in razpoložljivost sistema 99,9 % po uspešni migraciji. Takšni rezultati potrjujejo, da zasebni oblak ni zgolj kompromis med lokalno namestitvijo in javnim oblakom, temveč polnopravna, visoko zmogljiva rešitev za zahtevna poslovna okolja.

Ključne razlike

Za celovito primerjavo obeh modelov je koristno razlike prikazati strnjeno. Spodnja tabela povzema najpomembnejše dimenzije, po katerih se SAP S/4HANA Public Cloud in Private Cloud razlikujeta, in sicer od tehničnih lastnosti do poslovne primernosti, kot je prikazano v preglednici 1.

Preglednica 1

Primerjava razlik med obema modeloma

Kriterij	SAP S/4HANA Public Cloud	SAP S/4HANA Private Cloud
----------	--------------------------	---------------------------

Model namestitve	SaaS, večnajemniška infrastruktura	Enonajemniška, namenjena infrastruktura
Prilagoditve	Minimalne (fit-to-standard)	Obsežne (vključno s prilagajanjem kode)
Čas uvedbe	Hiter (tedni do mesecev)	Daljši (meseči)
Stroški	Nižji začetni (pay-as-you-go)	Višji začetni, predvidljivi dolgoročno
Nadgradnje	Avtomatske, upravljane s strani SAP	Načrtovane, v koordinaciji z SAP
Odgovornost za vzdrž.	SAP (infrastruktura in aplikacija)	SAP (infrastruktura), stranka (funkcionalno)
Varnost in skladnost	Standardna, omejena prilagodljivost	Visoka, prilagodljiva (GDPR, HIPAA, ISO)
Primerni uporabniki	Manjša in srednja podjetja, preprosti procesi	Srednja in velika podjetja, kompleksni procesi

Primer iz prakse podjetij

Podjetje A – Izbira Public Cloud

Slovensko distribucijsko podjetje s 120 zaposlenimi, ki se ukvarja z maloprodajo potrošnih dobrin, se je soočalo s potrebo po zamenjavi zastarelega ERP sistema, ki ni imel integriranega finančnega in nabavnega modula. Poslovni procesi podjetja so bili relativno standardni – nabava, prodaja, zaloge in osnovno računovodstvo – brez posebnih branžnih zahtev po prilagoditvah. IT oddelek je štel le dve osebi, proračun za implementacijo pa je bil omejen.

Po analizi potreb je podjetje izbralo SAP S/4HANA Public Cloud. Ključni dejavniki odločitve so bili pripravljenost sprejeti standardizirane procese SAP Best Practices, prioriteta hitre operacionalizacije in dejstvo, da lastna IT ekipa ne bi zmogla upravljati zasebnega oblaka. Implementacija je bila zaključena v 16 tednih, stroški so ostali v okviru planiranega proračuna, sistem pa prevzema avtomatske posodobitve brez dodatnih projektnih vlaganj. Ta primer ponazarja ugotovitve Aggarwala in Aggarwala (2024), da javni oblak z modelom plačila po uporabi bistveno zmanjša vstopne stroške in operativno breme za podjetja z manj zapletenimi procesi.

Podjetje B – Izbira Private Cloud

Srednje veliko proizvodno podjetje z 800 zaposlenimi in prisotnostjo v treh državah se je soočalo z migracijskim projektom iz SAP ECC. Podjetje je imelo obsežne prilagoditve in razširitve kode, ki so bile razvite v petih letih ter so pokrivalo kompleksne procese planiranja proizvodnje, upravljanja z naročili in integracij z zunanjimi sistemi za upravljanje skladišča (WMS) in izvajanje procesov na ravni podjetja (MES). Poleg tega so regulatorne zahteve s področja GDPR in industrijskih standardov zahtevale posebno konfiguracijo varnostne arhitekture.

Podjetje se je odločilo za SAP S/4HANA Private Cloud v okviru programa RISE with SAP. Lastna SAP IT ekipa 12 oseb je prevzela funkcionalno vzdrževanje, medtem ko je SAP zagotovil upravljanje infrastrukture. Implementacija je trajala 14 mesecev, a je podjetje ohranilo vse ključne poslovne funkcionalnosti in nemoteno prešlo v oblačno okolje. Mani in Pasumarthi (2025) takšne hibridne migracijske scenarije

označujeta za kompleksne z vidika usklajevanja varnosti podatkov in regulativnih zahtev, a jih zasebni oblak rešuje bolje kot katerakoli druga oblačna alternativa.

Odločitveni model

Odločitev med javnim in zasebnim oblakom ni odvisna od ene same spremenljivke, temveč od kombinacije organizacijskih, tehničnih in regulatornih dejavnikov. Na podlagi analize literature in praks iz realnih implementacij je mogoče izpostaviti šest ključnih kriterijev, ki skupaj tvorijo odločitveni okvir za izbiro ustreznega modela (Aggarwal in Aggarwal, 2024; Lech idr., 2025; Mani in Pasumarthi, 2025)

Preglednica 2

Primerjava razlik med obema modeloma na podlagi implementacije

Kriterij	Public Cloud	Private Cloud
Kompleksnost procesov	Nizka do srednja	Visoka ali specifična za panogo
Potreba po prilagoditvah	Minimalna	Obsežna, vključno s kodo
Čas uvedbe	Kratko- do srednje-ročen	Srednje- do dolgoročen
IT znanje v podjetju	Nižje (SAP prevzame upravljanje)	Višje (funkcionalno vzdrž. ostane pri stranki)
Regulatorne zahteve	Standardna skladnost	Poglobljena skladnost (GDPR, HIPAA)
Proračun	Nižje začetne investicije	Višji začetni stroški, predvidljivo dolgoročno

Kompleksnost poslovnih procesov je pogosto najpomembnejši kazalnik. Podjetja z visoko stopnjo standardiziranih procesov, ki se ujemajo z uveljavljenimi poslovnimi praksami, se bodo lažje prilagodila zahtevam Public Cloud. Tam, kjer procesi zahtevajo specifične prilagoditve ali kodo po meri, je Private Cloud praviloma edina smiselna oblačna izbira. Hkrati je treba upoštevati razpoložljivo IT znanje v organizaciji: zasebni oblak od stranke zahteva funkcionalno vzdrževanje in sposobnost upravljanja prilagoditev, kar pomeni visoko usposobljenost SAP ekipe (Martin, 2023). Čas uvedbe in proračun sta dejavnika, ki pogosto delujeta v prid javnemu oblaku, medtem ko regulatorne zahteve in potreba po varnostni izolaciji podjetja potiskajo v smer zasebnega oblaka (Aggarwal in Aggarwal, 2024).

Zaključek

SAP S/4HANA v oblaku ni enoznačna rešitev, temveč spekter možnosti, med katerimi mora vsaka organizacija poiskati svojo optimalno točko. Javni oblak prinaša hitrost, standardizacijo in nižje vstopne stroške, zasebni oblak pa prilagodljivost, visoko raven varnostne izolacije in zmogljivosti, potrebne za kompleksna poslovna okolja. Lech idr. (2023) povzemajo ta temeljni kompromis kot razmerje med enostavnostjo ter stroškovno učinkovitostjo na eni strani in prilagodljivostjo ter regulatorno skladnostjo na drugi.

Razumevanje razlik med modeloma je ključnega pomena ne le za IT odločevalce, temveč za celotno vodstvo podjetja. Kakovostna analiza lastnih procesov, IT kompetenc, proračuna in regulatornih zahtev je nepogrešljiv korak pred vsako odločitvijo. Sokolov (2025) opozarja, da visoka stopnja avtomatizacije v javnih oblačnih okoljih prinaša tveganje zmanjšane nadzora, če nadzorni sistemi niso dovolj robustni, kar

dodatno potrjuje, da je vsaka implementacija odvisna od specifičnega organizacijskega konteksta (Sokolov, 2025).

Ni univerzalne rešitve. Kar je optimalno za eno podjetje, je za drugo neprimerno ali celo tvegano. May idr. (2025) v tem kontekstu ugotavljajo, da sodobne upravljane oblačne platforme, kot je SAP HANA Cloud, dokazujejo, da je mogoče elastičnost javnega oblaka emulirati znotraj nadzorovanega, zasebnega modela – s čimer se razlika med modeloma postopno zmanjšuje, odločitev pa postaja še bolj odvisna od natančne analize potreb posamezne organizacije (May idr., 2025).

Viri

Aggarwal, P., in Aggarwal, A. (2024). Future - Proofing SAP HANA with Hybrid Cloud Architecture: Achieving Agility, Compliance, and Cost Efficiency. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 13(3), 1930–1937. <https://doi.org/10.21275/SR240329092446>

Amgothu, S., in Kankanala, G. (2024). SAP infrastructure on hyperscalers: AWS, Azure, and Google Cloud. *Journal of Biomedical and Engineering Research*, 2(2), 6.

Lech, P., Samól, D., in Shygun, M. (2025). Evolution and Deployment Options of Enterprise Systems: The Case of SAP S/4HANA Enterprise Application Suite. V K. S. Soliman (Ur.), *Artificial Intelligence and Machine Learning* (Let. 2299, str. 252–266). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-77493-5_22

Mani, R., in Pasumarthi, A. (2025). End-to-End SAP S/4HANA Rise Migration to SAP Cloud: Architecting a Secure and Scalable Landscape with Cloud Connector, Landscape Migration Server, SLT Server, Cloud Integration, and Governance Framework. *International Journal of Humanities and Information Technology*, 07(1), 46–62. <https://doi.org/10.21590/ijhit.07.01.08>

Martin, L. J. (2023). A Cloud-Native AI-Driven SAP-Centric Architecture for Real-Time Decision Intelligence in Public Safety and Enterprise Operations. *International Journal of Research Publications in Engineering, Technology and Management*, 6(6), 9714–9724. <https://doi.org/10.15662/IJRPETM.2023.0606012>

May, N., Böhm, A., Ritter, D., Renkes, F., Andrei, M., in Lehner, W. (2025). SAP HANA Cloud: Data Management for Modern Enterprise Applications. *Companion of the 2025 International Conference on Management of Data*, 580–592. <https://doi.org/10.1145/3722212.3724452>

Sokolov, D. A. (2025). Autonomous DevOps Framework for Multi- Cloud ERP Systems: AI-Driven Integration of SAP S/4HANA with Apache Ecosystem and Wireless Sensor Networks. *International Journal of Engineering*, 7(6).

**SKLOP 3:
DIGITALNA TRANSFORMACIJA, TEHNOLOGIJE
IN INOVACIJE**

SECTION 3:
**DIGITAL TRANSFORMATION, TECHNOLOGIES,
AND INNOVATION**

TRENTNO STANJE IN IZZIVI Z UMETNO INTELIGENCO PODPRTEGA RAZVOJA PROGRAMSKE OPREME

Aleksandar Lazarevič¹

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Umetna inteligenca vse bolj zaznamuje sodobni razvoj programske opreme, zlasti z uporabo velikih jezikovnih modelov in tehnik strojnega učenja. Ta orodja podpirajo in avtomatizirajo ključne faze življenjskega cikla programske opreme, vključno z generiranjem izvorne kode, dopolnjevanjem kode, refaktoriranjem, pisanjem testov, odkrivanjem napak ter analizo varnostnih ranljivosti. Njihova uporaba prispeva k večji produktivnosti razvijalcev, hitrejšemu prototipiranju in zmanjšanju kognitivne obremenitve pri rutinskih razvojnih nalogah. Kljub pomembnim prednostim ostajajo odprti izzivi, povezani z zanesljivostjo in kakovostjo generirane kode, možnostjo uvajanja subtilnih napak, varnostnimi tveganji ter pravnimi in etičnimi vprašanji glede uporabe učnih podatkov. Namen članka je predstaviti aktualno stanje uporabe orodij umetne inteligence v razvojnem ciklu programske opreme, opredeliti njihove temeljne tehnološke značilnosti, analizirati najpogostejše oblike podpore v posameznih razvojnih fazah ter osvetliti njihove prednosti, omejitve in ključne izzive. Razvojna praksa se razvija v smeri tesnega sodelovanja med človekom in umetno inteligenco, kjer razvijalci prevzemajo vlogo nadzornikov, arhitektov in kritičnih presojevalcev izhodov umetne inteligence. Ključne ugotovitve članka kažejo, da UI-orodja pomembno povečujejo učinkovitost razvoja programske opreme, vendar ne nadomeščajo človeškega strokovnega znanja. Njihova uspešna in odgovorna uporaba zahteva kritično presojo rezultatov, ustrezne mehanizme preverjanja, pozornost do varnostnih, pravnih in etičnih vprašanj ter razvoj novih kompetenc razvijalcev.

Ključne besede: umetna inteligenca, veliki jezikovni modeli, razvoj programske opreme, generiranje kode

CURRENT STATE AND CHALLENGES OF AI-SUPPORTED SOFTWARE DEVELOPMENT

Artificial intelligence is increasingly shaping modern software development, particularly through the use of large language models and machine learning techniques. These tools support and automate key phases of the software development life cycle, including source code generation, code completion, refactoring, test writing, bug detection, and security vulnerability analysis. Their use contributes to higher developer productivity, faster prototyping, and reduced cognitive load in routine development tasks. Despite their significant advantages, several challenges remain, including issues related to the reliability and quality of generated code, the potential introduction of subtle errors, security risks, and legal and ethical questions concerning the use of training data. The purpose of this article is to present the current state of the use of artificial intelligence tools in the software development life cycle, to outline their core technological foundations, and to examine their main forms of support, benefits, limitations, and challenges. Consequently, development practice is evolving toward closer collaboration between humans and artificial intelligence, where developers assume the roles of supervisors, architects, and critical evaluators of AI-generated outputs. The main findings of the article show that AI tools significantly improve software development efficiency, but they do not replace human expertise. Their effective and responsible use requires critical evaluation of outputs, appropriate verification mechanisms, careful consideration of security, legal, and ethical issues, and the development of new competencies among software developers.

Keywords: artificial intelligence, large language models, software development, code generation.

Uvod

Razvoj programske opreme je bil dolgo časa predvsem rezultat človeškega znanja in izkušenj, pri čemer so razvijalcem pri delu pomagali klasični podporni sistemi, kot so prevajalniki, razhroščevalniki in integrirana razvojna okolja. V zadnjih letih je hiter napredek na področju umetne inteligence (v nadaljevanju UI), zlasti velikih jezikovnih modelov, učenih na izvorni kodi, pomembno spremenil to razmerje. Pojavila se je nova generacija razvojnih orodij, ki zmorejo kodo ne le analizirati, temveč jo tudi samodejno ustvarjati in preoblikovati na načine, ki so bili še pred kratkim nepredstavljeni (Bejarano idr., 2025).

Takšna orodja ne delujejo več zgolj kot pasivna pomoč razvijalcu, temveč vse pogosteje aktivno sodelujejo pri posameznih razvojnih nalogah. Njihova vse večja uporaba odpira številna vprašanja, povezana z njihovo vlogo v razvojnem procesu, dejanskimi koristmi, omejitvami ter dolgoročnimi posledicami za prakse programskega inženirstva.

Namen članka je predstaviti trenutno stanje uporabe UI-orodij v razvojnem ciklu programske opreme, pojasniti njihove tehnološke osnove, sistematično prikazati njihove najpomembnejše oblike podpore ter kritično ovrednotiti njihove prednosti, omejitve in izzive. Cilj prispevka je prispevati k boljšemu razumevanju vloge umetne inteligence v sodobnem programskem inženirstvu ter opozoriti na potrebo po preišljeni, odgovorni in strokovno nadzorovani uporabi teh orodij.

Temeljni principi in tehnologije umetne inteligence v podpori razvoju programske opreme

Sistemi za podporo razvoju programske opreme, ki temeljijo na umetni inteligenci, združujejo pristope strojnega učenja, obdelave naravnega jezika in analize izvorne kode. Njihova učinkovitost temelji na zmožnosti učenja vzorcev iz obsežnih repozitorijev programske kode ter na prilagajanju predlaganih rešitev konkretnemu razvojnemu kontekstu.

V središču večine sodobnih UI-podprtih razvojnih orodij so veliki jezikovni modeli, ki so prilagojeni za delo z izvorno kodo (Chen idr., 2021). Programsko kodo obravnavajo kot zaporedje simbolov, podobno naravnemu jeziku, pri čemer se učijo statističnih in semantičnih zakonitosti posameznih programskih jezikov ter pogostih razvojnih vzorcev (Taulli, 2024).

Modeli so praviloma učeni na kombinaciji javno dostopnih repozitorijev, tehnične dokumentacije in besedil v naravnem jeziku. To jim omogoča povezovanje opisov zahtev z ustreznimi programskimi konstrukti ter generiranje kode, njeno dopolnjevanje ali razlago obstoječih implementacij (Wienholt, 2025).

Kljub opaznemu napredku imajo te tehnologije tudi pomembne omejitve. Modeli nimajo dejanskega razumevanja namena ali semantike kode, temveč delujejo na podlagi verjetnostnih povezav med simboli. Posledično lahko ustvarijo kodo, ki je sicer sintaktično pravilna, vendar vsebinsko neustrezna, neučinkovita ali napačna. Poleg tega so močno odvisni od kakovosti učnih podatkov, kar lahko vodi v pristranskost, ponavljanje slabih praks ali vključevanje varnostno spornih rešitev.

Oblike podpore umetne inteligence pri razvoju programske opreme

Podpora umetne inteligence je danes prisotna v več fazah življenjskega cikla programske opreme. V nadaljevanju je predstavljena klasifikacija najpogostejših oblik podpore, kot jih ponujajo sodobna razvojna orodja.

Generiranje in dopolnjevanje kode

Ena najbolj prepoznavnih oblik podpore UI je samodejno generiranje izvorne kode. Na podlagi opisov v naravnem jeziku ali delnega konteksta obstoječe kode sistemi ustvarjajo odseke kode, ki so praviloma sintaktično pravilni in funkcionalno smiselni. Takšna podpora se pogosto uporablja pri pisanju ogrodne kode, implementaciji standardnih algoritmov, uporabi programskih vmesnikov (API) ter pri hitrem prototipiranju (Kofler, 2025).

Tesno povezana funkcionalnost je inteligentno dopolnjevanje kode, pri katerem sistem predvideva naslednje žetone, stavke ali celo celotne funkcije (Svyatkovskiy idr., 2020). Za razliko od klasičnih mehanizmov samodopolnjevanja ti sistemi upoštevajo širši semantični kontekst in naučene programske idiome. Med najbolj znanimi primeri so Replit, ki omogoča generiranje celotnih rešitev, ter orodja Microsoft in GitHub Copilot.

Refaktoriranje in optimizacija kode

Sistemi UI vse pogosteje podpirajo tudi refaktoriranje kode. Med tipične naloge sodijo poenostavljanje obstoječih implementacij, izboljševanje berljivosti, odpravljanje redundanc in predlaganje alternativnih rešitev. Takšna podpora je posebej uporabna pri vzdrževanju obsežnih ali starejših kodnih baz ter pri uveljavljanju enotnih kodnih standardov in dobrih praks. Med pogosteje uporabljanimi orodji na tem področju so Visual Studio Code, IntelliJ IDEA in Zencoder.

Testiranje in zagotavljanje kakovosti

Pomembno področje uporabe predstavlja samodejno generiranje testov. Orodja, podprta z umetno inteligenco, lahko na podlagi obstoječe kode ali specifikacij ustvarjajo enotske in integracijske teste ter scenarije robnih primerov. Poleg tega se metode strojnega učenja uporabljajo za prepoznavanje potencialno problematičnih delov kode, zaznavanje anomalij ter usmerjanje testnih aktivnosti tja, kjer je verjetnost napak največja.

Razhroščevanje in odkrivanje napak

UI-podprta razhroščevalna orodja analizirajo izvajanje programov, sporočila o napakah in sledi izvajanja ter na tej osnovi predlagajo možne vzroke napak in ustrezne popravke. S tem se lahko bistveno skrajša čas, potreben za lokalizacijo napak, kar je še posebej pomembno pri kompleksnih sistemih.

Dokumentacija in podpora znanju

Umetna inteligenca se uporablja tudi pri pripravi tehnične dokumentacije, komentarjev kode in razlag delovanja programske opreme. Pretvorba kode v razumljive opise v naravnem jeziku prispeva k boljši vzdržljivosti programske opreme ter olajša uvajanje novih članov razvojnih skupin.

Prednosti z umetno inteligenco podprtega razvoja

Vključevanje umetne inteligence v razvoj programske opreme prinaša več pomembnih prednosti:

- Povečana produktivnost: avtomatizacija rutinskih nalog razvijalcem omogoča, da se osredotočijo na arhitekturo sistema in reševanje zahtevnejših problemov.
- Hitrejša prototipiranje: samodejno generiranje delujoče kode pospešuje eksperimentiranje in skrajšuje razvojne cikle.
- Zmanjšana kognitivna obremenitev: kontekstno prilagojeni predlogi zmanjšujejo potrebo po nenehnem pomnjenju sintakse, API-jev in programskih vzorcev.
- Večja dostopnost: manj izkušeni razvijalci lažje razumejo ogrodja, knjižnice in nove programske jezike.

Omejitve in izzivi

Kljub številnim prednostim prinaša z umetno inteligenco podprt razvoj tudi pomembne izzive:

- Zanesljivost kode: generirana koda lahko vsebuje subtilne logične napake, ki jih ni enostavno zaznati (Pearce idr., 2022).
- Varnostna tveganja: modeli lahko reproducirajo nevarne ali slabe vzorce, prisotne v učnih podatkih (NIST, 2024).
- Pomanjkanje razločljivosti: predlogi sistemov pogosto niso podprti z jasnim utemeljevanjem.
- Pravni in etični vidiki: odprta ostajajo vprašanja intelektualne lastnine, avtorskih pravic in licenciranja.
- Erozijska znanja: pretirano zanašanje na orodja lahko dolgoročno oslabi temeljne programerske spretnosti.

Ti izzivi jasno kažejo na potrebo po doslednem človeškem nadzoru in kritični presoji rezultatov, ki jih ponuja umetna inteligenca.

Zaključek

Vloga razvijalca programske opreme se postopoma spreminja. Namesto izključno ročnega pisanja kode vse pogosteje prevzema vlogo arhitekta, presojevalca in sprejemalca odločitev. Učinkovita raba UI-podprtih orodij zahteva nove kompetence, med drugim jasno formulacijo zahtev, kritično vrednotenje rezultatov ter razumevanje omejitev uporabljenih modelov.

Z umetno inteligenco podprt razvoj programske opreme predstavlja pomemben premik v programskem inženirstvu. Z razširitvijo človeških zmognosti v več fazah razvoja ta orodja povečujejo učinkovitost in znižujejo vstopne ovire. Njihova odgovorna in dolgoročno uspešna uporaba pa zahteva premišljeno vključevanje v razvojne procese, zanesljive mehanizme preverjanja ter stalno izobraževanje razvijalcev.

Prispevek osvetljuje ključne razsežnosti vključevanja umetne inteligence v razvoj programske opreme ter poudarja, da je njena dejanska vrednost odvisna od načina uporabe v konkretnih razvojnih okoljih. Ob tem se pokaže, da učinki teh orodij niso enoznačni: lahko pomembno prispevajo k večji učinkovitosti in dostopnosti razvoja, vendar le ob sočasnem upoštevanju zahtev po kakovosti, varnosti in odgovorni strokovni presoji. Obravnavana tematika je zato relevantna tako za raziskovalno kot za strokovno prakso, saj odpira vprašanja, ki presegajo zgolj tehnološki vidik uvajanja umetne inteligence v programsko inženirstvo.

Med ključnimi izzivi ostajajo vprašanja zanesljivosti izhodov, transparentnosti delovanja modelov, zaščite intelektualne lastnine, varnega ravnanja s podatki ter preprečevanja pretirane odvisnosti razvijalcev od avtomatiziranih predlogov. Ena od pomembnih pomanjkljivosti sedanjih pristopov je tudi ta, da številna orodja ustvarjajo vtis razumevanja problemske domene, čeprav v resnici temeljijo predvsem na statističnem napovedovanju verjetnih zaporedij. Zaradi tega mora UI v razvoju programske opreme tudi v

prihodnje ostati predvsem podporna tehnologija, katere rezultati so podvrženi strokovni preverbi, končna odgovornost za kakovost programske rešitve pa ostaja na strani človeka.

Viri in literatura

Bejarano, M. idr. (2025). AI-Driven Software Development: A Paradigm Shift in Software Engineering. Quality Control - Artificial Intelligence, Big Data, and New Trends.

Chen, M. idr. (2021). Evaluating Large Language Models Trained on Code. arXiv:2107.03374.

Kofler M., in Oggel, B. (2025): AI-Assisted Coding. Rheinwerk Computing.

Pearce, H. idr. (2022). Asleep at the Keyboard? Assessing the Security of GitHub Copilot's Code Contributions. IEEE Symposium on Security and Privacy.

Svyatkovskiy, A. idr. (2020). IntelliCode Compose: Code Generation Using Transformer. ESEC/FSE.

NIST (2024). AI Risk Management Framework.

Taulli, T. (2024): AI-Assisted Programming. O'Reilly.

Wienholt, N. (2025). GitHub Copilot and AI Coding Tools in Practice. Apress.

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL AND ANALYTICAL COMPETENCIES THROUGH DIGITAL SECURITY PROJECTS: A CASE STUDY OF THE “CYBER GUARDIANS” TEAM

Ivana Perović¹

¹Faculty of Business Economics and Law, Montenegro

This paper explores how educational projects in the field of digital security contribute to the development of entrepreneurial and analytical competencies among students. Through a case study of the “Cyber Guardians” team—which represented Montenegro at the international Women and Girls in STEM Forum 2025—the application of business analysis tools in an educational context is examined. The methodology includes a qualitative analysis of the use of SWOT, PESTEL, and Business Model Canvas tools in the development of a project aimed at raising awareness of digital security in schools. The results indicate that practical projects enable experiential learning, fostering critical thinking, problem-solving abilities, and entrepreneurial skills. The key finding highlights that educational initiatives such as Cyber Guardians have the potential to evolve into sustainable business models through the application of business analysis principles. The paper concludes with recommendations for institutional support and the scaling of similar initiatives at the national level, thereby contributing to the development of digital competencies and an entrepreneurial mindset among young people.

Keywords: digital security, entrepreneurial competencies, business analysis, educational projects, STEM education

Introduction

The contemporary business environment is characterized by dynamic changes, digital transformation, and an increasing need for the development of competencies that combine entrepreneurial thinking with analytical decision-making. In this context, the ability to understand and apply digital technologies has become a key factor of success and competitiveness for both individuals and organizations (Drucker, 2014).

Digital security, as one of the most important issues of modern society, is no longer exclusively a technical challenge—it has also become a business, educational, and social dimension of development. Entrepreneurs and educational institutions increasingly recognize the importance of investing in digital skills and data security awareness, as reputation, user trust, and business sustainability depend on them (European Commission, 2023).

It is precisely within this context that the Cyber Guardians project emerged, implemented as part of the international *Women and Girls in STEM Forum 2025*. The project aimed to promote digital safety within school environments while empowering participants to develop critical, analytical, and entrepreneurial approaches to problem-solving. By participating in this forum, the Cyber Guardians team represented Montenegro through an innovative idea focused on raising awareness of digital security among young people, demonstrating that educational projects can also incorporate elements of sustainable entrepreneurial development.

The aim of this paper is to analyze the Cyber Guardians project as an example of how educational and innovative initiatives contribute to the development of entrepreneurial and analytical competencies among young people and how these concepts can be applied in a business environment. Special emphasis is placed on the application of business analysis elements—problem identification, user needs analysis,

solution evaluation, and market potential assessment for educational programs in the field of digital security.

In this way, the paper seeks to highlight the connection between educational projects, digital transformation, and contemporary entrepreneurial approaches, contributing to a better understanding of new generations of business models based on knowledge, innovation, and social responsibility (OECD, 2022).

Theoretical Framework

Entrepreneurship in the Digital Age

Entrepreneurship in the contemporary context is increasingly viewed through the lens of digital technologies, which enable faster creation, scaling, and transformation of business ideas. Digital entrepreneurship involves the use of digital tools and platforms for product and service development, market access, and resource management (Nambisan, 2017). As emphasized by Blank and Dorf (2012), the key characteristics of digital entrepreneurship include agility, user orientation, and the ability to rapidly test hypotheses through iterative processes. In the context of educational projects, the development of entrepreneurial competencies also involves learning how to identify market opportunities, shape value propositions, and use digital channels to validate and implement solutions.

Business Analysis: Concept and Tools

Business analysis represents a set of methods and techniques used to systematically identify, analyze, and document business requirements and opportunities (International Institute of Business Analysis, 2015). In applications that combine education and technology, business analysis supports problem definition, user needs mapping, and solution sustainability assessment. Core tools include SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats), PESTEL analysis (political, economic, social, technological, environmental, and legal factors), user journey analysis, and business models such as the Business Model Canvas for rapid testing and visualization of business value (Osterwalder & Pigneur, 2010). To evaluate sustainability and prioritize functionalities, a basic set of KPI indicators is often used to track efficiency, acceptance, and monetization potential.

Digital Security in Education: Meaning and Challenges

Digital security in educational environments encompasses data protection, network resource security, and user awareness of risks. Schools and educational programs face unique challenges, including limited resources, varying levels of technical infrastructure, and the need to actively engage young users in security practices (European Union Agency for Cybersecurity, 2023). Educational approaches that involve practical projects and competitions can significantly enhance awareness and practical competencies among students, while also revealing opportunities for the development of commercially relevant educational products or services (Kshetri, 2019).

Entrepreneurial and Analytical Competencies Among Young People

The literature highlights a set of competencies essential for entrepreneurship and business analysis development, including critical thinking, problem-solving, data collection and interpretation skills,

teamwork, and communication abilities (European Commission, 2021). Participation in projects and competitions fosters these competencies through practical tasks, iterative learning, and expert feedback. The mentoring process—especially when involving both academic and industry mentors—accelerates knowledge transfer and supports the formulation of relevant business hypotheses that can be tested in real-world conditions.

Linking Theory and Practice: From Project to Business Model

Transitioning from an educational project to a sustainable business model requires the application of business analysis principles: clearly defining the target group, mapping the value proposition, analyzing costs and revenue potential, and identifying distribution channels and partnerships (Osterwalder & Pigneur, 2010). Case studies show that educational projects in digital security can evolve into training services, awareness tools, or B2B solutions aimed at schools and local authorities, provided there is clear market need validation and a sustainable financing model (e.g., cost–benefit analysis and pilot testing).

Methodology

Research Design

The research was conducted as a case study of the Cyber Guardians team using a qualitative approach. As noted by Yin (2018), case studies enable an in-depth understanding of complex phenomena within their real-life context. The study analyzed the project development process from the initial idea to the final presentation at an international forum.

Sample and Research Context

The study focused on the Cyber Guardians team, consisting of three students from the Secondary School of Economics and Hospitality in Bar, mentored by a teacher. The project was implemented during the 2024/2025 school year as part of preparations for participation in the international *Women and Girls in STEM Forum 2025* in Brussels. The forum theme was Digital Security, and the Cyber Guardians team represented Montenegro as a national finalist.

Data Collection Instruments and Techniques

The following business analysis methods were applied: SWOT analysis to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats; PESTEL analysis to evaluate the macro-environment; Business Model Canvas to define the business model; and KPI indicators to measure project performance. Additional tools included user journey analysis and value proposition design.

Results

SWOT Analysis Results

The SWOT analysis identified key aspects of the project. The main strengths included an innovative idea, educational value, an interdisciplinary approach, school and mentor support, and high student motivation. Weaknesses included limited resources, insufficient technical infrastructure, a short implementation timeframe, and limited project management experience. Significant opportunities were identified, such as the growing need for digital education, potential collaboration with IT companies, public institution interest, and access to EU educational funding. Potential threats included insufficient awareness of digital security importance in schools, sustainability risks after the competition, competition from similar initiatives, and rapid technological obsolescence.

PESTEL Analysis Results

The PESTEL analysis provided insight into broader factors affecting project sustainability. Politically, the project aligned with educational reforms and digital agendas such as the EU Digital Education Action Plan 2021–2027. Economically, the environment showed increased investment in the IT sector and startups, access to education funding, and growing market value of digital security. Social factors included increased digital literacy, heightened online safety awareness, evolving educational preferences among youth, and rising societal concern for digital security. Technological factors were favorable due to the availability of free educational tools, cloud technologies, and increased mobile penetration. Environmental impact was minimal, although the use of digital materials contributed to reduced paper consumption. The legal framework required compliance with data protection and privacy regulations, particularly GDPR, as well as standards for digital competencies in education.

Business Model Canvas Results

The application of the Business Model Canvas enabled the definition of a clear business model framework. The value proposition consisted of educational workshops and digital content on online safety aimed at raising awareness among students and teachers. Target users included primary and secondary school students, teachers, local communities, and educational institutions. Communication channels included school presentations, social media, a web platform, and local media. Customer relationships were based on an educational and mentoring approach, supported by the development of a student ambassador community. Key activities included workshop organization, digital content creation, and media promotion. Key resources comprised mentor support, participant knowledge, technical equipment, and school facilities. Partnerships focused on collaboration with IT companies, local governments, educational institutions, and NGOs. The cost structure included promotional materials, software licenses, technical equipment, and event logistics. Revenue streams included donations, sponsorships, institutional support, and potential commercialization of educational modules.

KPI Performance Results

During the first six months of project implementation, the following results were achieved: five workshops conducted with a total of 217 students and teachers; a 35% increase in digital security understanding measured through pre- and post-tests; collaboration established with three strategic IT sector partners; and a 65% increase in online visibility through social media and the web platform. These indicators enabled

continuous performance monitoring and objective assessment of the project's impact on the local community.

Discussion

Interpretation of Results

The research results demonstrate that educational projects such as Cyber Guardians have significant potential for developing entrepreneurial and analytical competencies among students. As emphasized by Nambisan (2017), digital entrepreneurship requires agility and user orientation, which was confirmed through the project's practical application. The use of business analysis tools enabled a systematic approach to problem-solving and decision-making, aligning with findings from the International Institute of Business Analysis (2015).

Implications for Theory and Practice

The strengths of this study lie in its interdisciplinary approach and practical application of business analysis tools within an educational context. However, limitations include a relatively small sample size and a short observation period. Future research should focus on the long-term effects of such initiatives on students' career development and labor market readiness.

Practical implications include the need to integrate similar projects into formal curricula and to develop institutional support mechanisms to ensure sustainability. As demonstrated by the results, collaboration with the IT industry and the local community represents a key success factor.

Limitations and Recommendations for Future Research

Study limitations include the lack of a longitudinal design to track long-term effects and the focus on a single case. Future research should include comparative analyses of multiple projects and quantitative evaluations of competency development.

Conclusion

The Cyber Guardians project represents an example of a successfully organized school-based innovative team that integrates digital, analytical, and entrepreneurial competencies among students. Through the application of business analysis principles, the project gained a clear structure, identified needs and stakeholders, created a development plan, and evaluated outcomes. The results indicate that students develop critical thinking, problem-solving, project management, and teamwork skills through practical engagement—competencies that are essential in contemporary education and the labor market.

These findings are consistent with previous research emphasizing the importance of experiential learning and competency-based education in preparing students for the digital economy (European Commission, 2021; OECD, 2022). Furthermore, the results support the view that early exposure to applied business analysis enhances students' capacity for innovation and strategic thinking, thereby strengthening their long-term employability and entrepreneurial potential.

Key findings indicate that schools lack structured digital security programs, that students show high interest in innovative and practical projects, that collaboration with the IT industry significantly improves activity quality, and that proper application of business analysis enhances project sustainability and scalability.

Recommendations for further development of the Cyber Guardians team include several strategic steps: formalizing the team through documented rules, roles, and processes; introducing advanced training modules such as ethical hacking, attack simulations, and digital forensics; connecting with the startup community for mentorship and practical projects; expanding the initiative to local and national levels through Cyber Days events, competitions, and educational campaigns; and positioning the team in the long term as a school-based digital security center, with the potential for the school to become a pilot institution for innovative STEM programs.

In conclusion, Cyber Guardians demonstrates how school-based innovation teams can evolve from a single idea into a sustainable and scalable model that drives change in the education system while creating added value for students, schools, and the wider community.

References

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- European Commission. (2021). *Entrepreneurship education: A guide for educators*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2023). *Digital education action plan 2021–2027*. Brussels.
- European Union Agency for Cybersecurity. (2023). *Cybersecurity education resources*. ENISA Publications.
- International Institute of Business Analysis. (2015). *A guide to the business analysis body of knowledge (BABOK guide) (ver. 3)*. IIBA.
- Kshetri, N. (2019). *Big data for development*. Springer.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- OECD. (2022). *Building digital literacy and skills through education*. OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.)*. PMI.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Sage Publications.

RAZVOJ IOT SISTEMA ZA SPREMLJANJE KAKOVOSTI VODE Z MIKROKRMILNIKOM RASPBERRY PI PICO W

Miha Adžić¹, Jan Amon¹, Damir Blažević¹, Alma Bytyqi¹, Luka Čiča¹, Robert Cotič¹, Mateo Draguljić¹, Darja Gobec¹, Monika Janežič¹, Jan Ključevšek¹, Gregor Krivec¹, Žan Kuruzar¹, Tomaž Kuštrin¹, Marko Majcen¹, Goran Mladenović¹, Jaro Pavliha¹, Florim Ramadani¹, Jan Šmid¹, Mladen Zeljković¹, Renato Žugaj¹, Andrej Zupančič¹, Gregor Žura¹, Aleksandar Lazarević²

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, študijski program Poslovna informatika (študentje 1. stopnje)

²B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Članek predstavlja razvoj IoT sistema za kontinuirano spremljanje kakovosti vode z uporabo mikrokrmilnika Raspberry Pi Pico W. Raziskava je bila izvedena kot projektna naloga pri predmetu Računalniške tehnologije v študijskem letu 2025/2026 na B2 Visoki šoli za poslovne vede. Sistem integrira pet različnih senzorjev za merjenje temperature vode in zraka, električne prevodnosti, optične prepustnosti vode ter GPS lokacije. Razvita je bila lokalna podatkovna zbirka v CSV formatu z FIFO logiko za shranjevanje do 1000 meritev ter HTTP API za oddaljeni dostop do podatkov. Spletni vmesnik omogoča vizualizacijo meritev v realnem času z avtomatskim osveževanjem vsakih pet sekund. Rezultati meritev kažejo, da električna prevodnost narašča sorazmerno s koncentracijo ionov v vodi (navadna voda približno 21.900, slana voda približno 27.200, kislava voda približno 33.700 ADC enot). Sistem deluje v lokalnem WiFi omrežju in je primeren za izobraževalne, raziskovalne ter okolijske monitoringe. Projekt dokazuje, da je z nizkimi stroški in odprtokodno opremo mogoče izdelati funkcionalen merilni sistem z možnostjo nadaljnjih nadgradenj.

Ključne besede: IoT, Raspberry Pi Pico W, kakovost vode, senzori, električna prevodnost, spletni vmesnik

DEVELOPMENT OF AN IoT SYSTEM FOR WATER QUALITY MONITORING USING THE RASPBERRY PI PICO W MICROCONTROLLER

This paper presents the development of an IoT-based system for continuous water quality monitoring using the Raspberry Pi Pico W microcontroller. The study was conducted as a project assignment within the course Computer Technologies during the 2025/2026 academic year at B2 School of Business Sciences. The proposed system integrates five distinct sensors for measuring water and air temperature, electrical conductivity, optical transmittance of water, and GPS location. In addition, a local database in CSV format employing FIFO logic was developed to store up to 1,000 measurements, together with an HTTP API enabling remote access to the collected data. The web-based interface provides real-time visualization of measurements with automatic updates at five-second intervals. The measurement results indicate that electrical conductivity increases proportionally with the concentration of ions in water, with recorded values of approximately 21,900 ADC units for tap water, 27,200 ADC units for salt water, and 33,700 ADC units for acidic water. The system operates within a local Wi-Fi network and is suitable for educational applications, research purposes, and environmental monitoring. The project demonstrates that a functional and extensible measurement system can be developed at low cost through the use of open-source technologies and affordable hardware components.

Keywords: IoT, Raspberry Pi Pico W, water quality, sensors, electrical conductivity, web-based interface

Uvod

Kakovost vode je ključnega pomena za zdravje ljudi, delovanje ekosistemov ter številne industrijske procese (WHO, 2017). Tradicionalne metode spremljanja kakovosti vode pogosto vključujejo ročno vzorčenje in laboratorijske analize, ki so lahko časovno zahtevne in finančno obremenjujoče (APHA, 2017). Zaradi teh omejitev se vse pogosteje razvijajo avtomatizirani sistemi za neprekinjeno spremljanje okoljskih parametrov.

Razvoj interneta stvari (IoT) omogoča uporabo cenovno dostopnih mikrokontrolerov in senzorjev za zbiranje, obdelavo in prenos podatkov v realnem času. Takšni sistemi omogočajo stalno spremljanje okoljskih parametrov in hitro zaznavanje sprememb, kar je posebej pomembno pri spremljanju kakovosti pitne ali površinske vode (Singh idr, 2021).

Eden izmed pomembnih kazalnikov kakovosti vode je električna prevodnost, ki odraža količino raztopljenih ionov v vodi. Večja koncentracija ionov pomeni večjo električno prevodnost, zato je ta parameter pogosto uporabljen pri analizi mineralizacije vode, prisotnosti soli ali drugih kemijskih spojin.

Mikrokontroler Raspberry Pi Pico W predstavlja primerno platformo za razvoj IoT rešitev zaradi nizke cene, majhne porabe energije in vgrajene brezžične povezljivosti (Raspberry Pi Foundation, 2022). Kombinacija takšnega mikrokontrolerka s senzorskimi moduli omogoča razvoj funkcionalnih merilnih sistemov za različne raziskovalne in izobraževalne namene.

Raziskava, predstavljena v tem članku, je nastala v okviru projektne naloge pri predmetu Računalniške tehnologije v študijskem letu 2025/2026 na B2 Visoki šoli za poslovne vede. Projektna naloga je bila zasnovana kot aplikativni razvojno-raziskovalni projekt, katerega osrednji cilj je bil načrtovati, implementirati in preizkusiti celovit IoT-sistem za spremljanje izbranih parametrov kakovosti vode ter omogočiti shranjevanje, obdelavo in vizualizacijo merilnih podatkov v skoraj realnem času.

Metodologija

Metodološko je delo temeljilo na *razvojno-eksperimentalnem pristopu*, saj je vključevalo načrtovanje sistema, izbiro in integracijo strojnih ter programskih komponent, izdelavo funkcionalnega prototipa in njegovo preverjanje v praksi. Izvedba projekta je potekala fazno, od opredelitve zahtev in zasnove arhitekture sistema do implementacije, testiranja in analize delovanja prototipa.

Aktivnosti so se izvajale v časovnem obdobju med oktobrom 2025 in novembrom 2025 prostorih fakultete:

- načrtovanje arhitekture sistema,
- izbor in povezovanje strojne opreme,
- razvoj programske opreme za branje senzorjev,
- implementacija podatkovne zbirke,
- razvoj spletnega vmesnika,
- eksperimentalno testiranje sistema.

Strojna oprema

Za izdelavo sistema so bile uporabljene naslednje komponente:

- Raspberry Pi Pico W mikrokontroler z WiFi povezljivostjo.
- DHT11 senzor za merjenje temperature vode.

- BME680 okoljski senzor za merjenje temperature zraka, vlage, tlaka in plinov.
- fotoupornik (LDR) za merjenje optične prepustnosti vode.
- senzor z bakrenimi elektrodami za merjenje električne prevodnosti.
- GPS modul u-blox NEO-6M.
- usmerjevalnik Mikrotik hAP ax lite LTE6.
- prototipna plošča (breadboard) in povezovalni vodniki.

Programska oprema

Programska oprema sistema je bila razvita v programskem jeziku *MicroPython* z uporabo razvojnega okolja *Thonny IDE* (MicroPython Documentation, 2024).

Program je sestavljen iz več modulov:

- moduli za posamezne senzorje,
- centralni modul za združevanje meritev,
- modul za shranjevanje podatkov,
- modul spletnega strežnika,
- glavni program za upravljanje sistema.

Arhitektura sistema

Sistem deluje v lokalnem WiFi omrežju, kjer mikrokrmilnik Raspberry Pi Pico W deluje kot HTTP strežnik. Senzorji periodično zbirajo podatke, ki se shranjujejo v lokalno CSV datoteko.

Podatkovna zbirka uporablja *FIFO princip*, kar pomeni, da se ob dosegu največjega števila zapisov najstarejši podatki samodejno izbrišejo.

HTTP API omogoča dostop do podatkov preko naslednjih končnih točk:

- /latest – zadnja meritev,
- /all – zadnjih 50 meritev,
- /all&all – vse meritve,
- /clean – brisanje podatkovne baze.

Postopek merjenja električne prevodnosti

Za eksperimentalni del projekta so bili pripravljene trije vzorci vode:

- navadna voda
- slana voda (3 % raztopina natrijevega klorida)
- kisla voda (4 % raztopina citronske kisline)

Vsak vzorec je bil analiziran z uporabo prevodnostnega senzorja. Analogni signal je bil prebran preko analogno-digitalnega pretvornika (ADC) in shranjen v podatkovno zbirko.

Rezultati

Merjenje temperature

Sistem je uspešno meril temperaturo zraka in vode. Temperatura zraka je bila stabilna okoli 29 °C, medtem ko je temperatura vode znašala približno 26 °C.

Merjenje optične prepustnosti vode

Fotoupornik je omogočil zaznavanje razlik v prosojnosti vode.

Rezultati meritev:

Stanje vode	ADC vrednost	Prepustnost svetlobe
čista voda	46.000	95 %
rahlo motna voda	28.000	60 %
umazana voda	12.000	15 %

Merjenje električne prevodnosti

Rezultati meritev so pokazali jasno odvisnost med koncentracijo ionov in električno prevodnostjo:

Vzorec	Povprečna ADC vrednost
navadna voda	~21.900
slana voda	~27.200
kisla voda	~33.700

GPS lokalizacija

GPS modul je omogočil določanje geografske lokacije merilnega sistema. V primeru slabega signala je sistem uporabljal simulirane koordinate.

Podatkovna zbirka in API

Podatkovna zbirka vsebuje naslednja polja:

- *timestamp, air_temp, water_temp, light, conductivity, gps_lat, gps_lon*

FIFO mehanizem omogoča stabilno delovanje sistema tudi ob omejenem pomnilniku mikrokrmilnika.

Spletni vmesnik

Razvit spletni vmesnik omogoča prikaz meritev v realnem času. Podatki se samodejno osvežujejo vsakih pet sekund, kar omogoča enostavno spremljanje parametrov.

Zaključek

Rezultati raziskave potrjujejo predpostavljeno povezanost med koncentracijo ionov v vodi in njeno električno prevodnostjo. Ugotovljeno je bilo, da se z naraščanjem koncentracije raztopljenih snovi električna prevodnost sistematično povečuje, kar je skladno s teoretičnimi izhodišči in potrjuje ustreznost izbranega pristopa za ocenjevanje osnovnih lastnosti vode. Na tej osnovi je mogoče sklepati, da električna prevodnost predstavlja relevanten in operativno uporaben indikator sprememb v kemijski sestavi vodnih vzorcev.

Pomemben prispevek raziskave se kaže v potrditvi, da je mogoče tudi z uporabo cenovno dostopnih komponent razviti funkcionalen IoT-sistem za spremljanje kakovosti vode. Razvit prototip se je izkazal kot dovolj stabilen za izvajanje osnovnih meritev in zajem podatkov, kar potrjuje njegovo praktično vrednost v kontekstu nizkocenovnega okoljskega monitoringa. Uporabnost raziskave je zlasti v tem, da ponuja izvedljiv model povezovanja mikrokrmilniških platform, senzorjev, lokalne podatkovne baze in spletnega uporabniškega vmesnika v celovito merilno okolje. Takšna zasnova je pomembna tako z vidika pedagoške kot tudi aplikativne vrednosti, saj omogoča nadaljnjo uporabo v izobraževalnih procesih, prototipnem razvoju ter enostavnejših okoljskih raziskavah.

Posebej zanimiva ugotovitev raziskave je, da je bilo kljub tehničnim omejitvam uporabljenih komponent mogoče pridobiti rezultate, ki so dovolj konsistentni za potrditev temeljnih zakonitosti obravnavanega pojava. V tem smislu raziskava kaže, da visoka uporabna vrednost sistema ni nujno pogojena z uporabo tehnološko zahtevnih ali stroškovno obsežnih rešitev. Kot razmeroma nepričakovan vidik se je pokazalo tudi, da je preprost arhitekturni pristop, podprt z lokalnim shranjevanjem podatkov, učinkovito naslovil omejitve pomnilniške zmogljivosti mikrokrmilnika ter omogočil zanesljivejše dolgoročneje beleženje meritev.

Kljub temu je treba opozoriti na nekatere metodološke in tehnične omejitve sistema. Uporabljeni senzor DHT11 ni zasnovan za neposredno merjenje temperature vode, zato je bila temperatura določena posredno, kar lahko vpliva na natančnost interpretacije rezultatov. Za prihodnje raziskave bi bilo zato smiselno vključiti namenski vodoodporni temperaturni senzor, ki bi omogočil natančnejše in metodološko ustrežnejše meritve. Dodatno omejitev predstavlja GPS-modul, katerega delovanje je odvisno od neposrednega pogleda na nebo, zato njegova uporaba v zaprtih prostorih ali v pogojih slabšega sprejema ni vedno zanesljiva.

Možnosti za nadaljnji razvoj sistema so številne. Nadgradnja z dodatnimi senzorji, kot so pH-senzorji in senzorji za merjenje raztopljenega kisika, bi omogočila celovitejšo analizo kakovosti vode. Nadaljnji razvoj bi lahko vključeval tudi integracijo z oblračnimi storitvami, razvoj mobilne aplikacije za oddaljen dostop do podatkov ter uporabo algoritmov za samodejno zaznavanje anomalij in podporo interpretaciji meritev. Takšne izboljšave bi pomembno razširile uporabnost sistema ter povečale njegovo raziskovalno in praktično vrednost.

Na podlagi ugotovitev je mogoče skleniti, da je projektna naloga, izvedena pri predmetu Računalniške tehnologije v študijskem letu 2025/2026, uspešno dosegla zastavljene cilje. Razvit prototip ne predstavlja le tehnično izvedljive rešitve za spremljanje kakovosti vode, temveč tudi relevanten primer interdisciplinarnega povezovanja elektronike, merilnih postopkov in spletnih tehnologij. Raziskava tako potrjuje, da imajo nizkocenovne IoT-rešitve pomemben potencial za uporabo v izobraževalnem, raziskovalnem in širšem okoljskem kontekstu.

Viri in literatura

APHA (2017). Standard Methods for the Examination of Water and Wastewater.

MicroPython Documentation (2024). MicroPython documentation.

Raspberry Pi Foundation (2022). Raspberry Pi Pico W Documentation.

Singh, M., Ahmed, S., & Fadzli, N. (2021). IoT based Smart Water Quality Monitoring System.

WHO (2017). Guidelines for Drinking-water Quality.

**SKLOP 4:
TRAJNOST, DRUŽBENA ODGOVORNOST
IN RAZVOJ OKOLJA**

***SECTION 4:
SUSTAINABILITY, SOCIAL RESPONSIBILITY, AND SOCIETAL
DEVELOPMENT***

THE IMPORTANCE OF ENVIRONMENTAL POLICY IN ECONOMIC DEVELOPMENT AND ACROSS VARIOUS SECTORS OF THE ECONOMY IN AZERBAIJAN

Ayshah Mammadova¹

¹Azerbaijan University of Technology, Azerbaijan

The article explains how environmental policy in Azerbaijan has been shaped in recent years and how it has been aligned with the country's economic development. It emphasizes that environmental protection and the efficient use of natural resources are no longer solely environmental issues, but have become key conditions for sustainable development. The measures implemented by the state are aimed at reducing pollution, ensuring environmental safety, and protecting a healthy environment for future generations. Overall, the article shows that environmental policy does not constrain Azerbaijan's economic development; on the contrary, it makes it more sustainable and long-term. The integration of economic growth with environmental protection is considered a key direction for the country's socio-economic future.

Keywords: environmental policy, sustainable development, natural resources, green economy, environmental security

Introduction

Environmental policy is a key component of sustainable development, linking economic growth with the protection and efficient use of natural resources. In resource-rich countries like Azerbaijan, rapid industrialization and intensive resource exploitation pose significant environmental challenges, making effective policy crucial for ecological balance and long-term economic stability. Azerbaijan has adopted a comprehensive approach that includes expanding protected areas, promoting renewable energy, improving energy efficiency, and strengthening environmental monitoring and regulation. The country also aligns its policies with international standards and participates in global initiatives to address climate change, biodiversity loss, and other transboundary environmental issues.

This study examines Azerbaijan's environmental policy, focusing on natural resource management, renewable energy development, and sectoral strategies in agriculture and industry, highlighting its role in fostering sustainable and efficient economic development.

State Environmental Policy and Sustainable Development in Azerbaijan

In Azerbaijan, the environmental situation, the protection and restoration of natural resources have become an important part of the concept of sustainable development. The policy adopted at the state level is aimed at the consistent and purposeful implementation of measures to protect the environment and ensure environmental security. It should be particularly emphasized that the main objective of this policy is to prevent environmental pollution, increase efficiency in solving environmental problems, and ensure the rational use of natural resources in order to meet the needs of both present and future generations. To achieve these goals, the expansion of alternative energy sources, the improvement of energy efficiency, the identification of national priorities regarding global environmental problems, and the development of international cooperation have been defined as key directions.

The Ministry of Ecology and Natural Resources carries out continuous efforts to ensure the effective and prompt implementation of measures aimed at addressing environmental problems. By supporting local and international projects for environmental improvement, the Ministry seeks to ensure environmental security across the country. In this regard, a comprehensive analysis of environmental problems accumulated over many years has been conducted, and national and state programs aimed at their solution have been adopted. These programs are based on the principles of sustainable development and cover important aspects such as the protection of natural resources, conservation of ecosystems, and reduction of polluting impacts (Hajiyeva et al., 2020).

Protected Areas, Regional Measures, and International Cooperation in Azerbaijan's Environmental Policy

The area of existing reserves and sanctuaries has been expanded, new national parks have been established, and stronger measures have been implemented to protect the environment. Currently, there are 9 national parks, 11 state nature reserves, and 24 state nature sanctuaries operating in the country, which play a significant role in ensuring environmental security. The expansion of these specially protected areas has also made an important contribution to the conservation of biodiversity and the development of ecotourism.

The main objective of programs implemented within the framework of environmental policy is to ensure the systematic and efficient execution of state investment projects aimed at environmental protection. Within this framework, relevant decrees and legal regulations have been adopted to address environmental problems more effectively, demonstrating that environmental issues are among the country's priorities.

Continuous measures are also being implemented to ensure the environmental security of the Caspian Sea. Considering the intensive exploitation of natural resources in the Caspian basin, a number of important projects have been carried out to stabilize the environmental situation and protect ecosystems in this region. Among these measures, the improvement of environmental monitoring and environmental control mechanisms to reduce polluting impacts occupies an important place. In addition, the application of environmental expertise requirements in line with international standards has ensured a reduction in environmental problems and significant progress in this field.

Azerbaijan's environmental policy is implemented not only at the national level but also within the framework of international cooperation. The country closely cooperates with international organizations to address global environmental problems and has undertaken international obligations to ensure environmental security by acceding to various conventions. This approach serves as an important mechanism for improving the environmental situation, developing alternative energy sources, and responding to global environmental challenges. In conclusion, the environmental policy implemented in Azerbaijan encompasses comprehensive measures aimed not only at protecting and ensuring the efficient use of the country's natural resources, but also at improving environmental conditions, restoring ecosystems, and widely applying the principles of sustainable development. The steps taken by the state in this direction create a solid basis for the continuation of effective actions focused on environmental protection and the resolution of environmental problems, and ensure that the country's environmental security will be maintained at a high level in the future (Hajiyeva et al., 2024).

Environmental Policy and Sustainable Economic Development

Environmental policy emerges as an important factor for the stability and sustainability of economic development. In the modern era, economic development is not limited solely to economic growth; it is also closely linked to environmental protection, the efficient use of natural resources, and the assurance of environmental security. From this perspective, the aim of environmental policy is to integrate economic development with environmental protection in order to create a sustainable and efficient model that meets the needs of future generations.

Environmental policy is one of the main instruments for ensuring sustainable economic development. Environmental protection and the efficient management of natural resources are essential for the long-term stability and growth of the economy. Through the implementation of environmental policy, balanced use of natural resources, reduction of polluting impacts, and conservation of ecosystems are ensured during economic activities. This approach helps prevent economic risks caused by environmental problems and creates conditions for healthier and more efficient economic development.

Agriculture and Environmental Sustainability

The agricultural sector is highly dependent on natural resources and closely connected to the environment. Environmental policy plays a significant role in ensuring the sustainable development of this sector. Issues such as increasing soil productivity, efficient use of water resources, and management of agricultural waste are among the main priorities of environmental policy. By applying sustainable agricultural methods and green technologies, it is possible to prevent environmental problems in production and achieve long-term economic benefits (Hajiyeva et al., 2024).

Agriculture, Resource Management, and Renewable Energy

In Azerbaijan's agricultural sector, environmental policy aims to prevent land degradation and ensure the efficient use of water resources. According to statistical data, more than 30% of agricultural land in Azerbaijan faces problems of erosion and salinization. To address these issues, projects such as land restoration, improvement of agrotechnical measures, and modernization of irrigation systems are being implemented within the framework of environmental policy. This approach is essential for increasing productivity and enhancing efficiency in agriculture.

Resource-Based Economy and Industrial Impacts

In resource-based countries such as Azerbaijan, environmental policy constitutes one of the key directions of economic development. The large-scale exploitation of natural resources, especially in the oil and gas sector, is vital for economic growth. However, the unsustainable use of these resources can have serious environmental consequences. Therefore, environmental policy is crucial for ensuring that companies operating in this sector manage natural resources efficiently while maintaining the sustainability of economic development (Nushaba et al., 2024).

Within the framework of environmental policy, various renewable energy projects are being implemented in Azerbaijan's energy sector. In particular, the development of new wind and solar energy projects aims to reduce carbon emissions in the country's energy production. In 2022, more than 10% of Azerbaijan's total energy production was generated from renewable energy sources. This represents one of the

successful outcomes of the country's environmental policy, and state-level initiatives to further increase this share are continuing (Minure et al., 2024).

Although industrial and infrastructure projects play an important role in economic development, they can have significant impacts on the environment. To prevent these impacts, environmental policy emphasizes limiting environmentally harmful activities, managing waste, and applying environmental standards in industrial enterprises. The use of green technologies in production processes, the recycling of industrial waste, and efficient waste management contribute to reducing environmental problems and increasing economic efficiency (Mammadova & Mammadov, 2025).

Global Environmental Cooperation

Environmental policy is important not only at the national level but also for global economic development. Global challenges such as climate change and environmental pollution have serious impacts on the world economy, prompting countries to coordinate their environmental policies at the international level and seek joint solutions. Azerbaijan has acceded to a number of international environmental conventions and participates in various international initiatives to contribute to addressing global environmental problems.

Conclusion

Azerbaijan's environmental policy effectively integrates ecological protection with economic development, promoting the sustainable use of natural resources, conservation of biodiversity, and restoration of ecosystems. The strategic expansion of protected areas, including national parks, nature reserves, and sanctuaries, has not only preserved valuable flora and fauna but also fostered the development of ecotourism, providing additional economic opportunities. In the agricultural sector, initiatives such as land restoration, modernization of irrigation systems, and adoption of sustainable farming practices have addressed challenges like soil erosion and salinization, ensuring higher productivity and long-term sustainability.

In the energy sector, the implementation of renewable energy projects, particularly in wind and solar power, has contributed to reducing carbon emissions and improving energy efficiency, demonstrating the potential for a low-carbon economy. Industrial and infrastructure projects are increasingly guided by environmental standards, green technologies, and efficient waste management practices, minimizing ecological impacts while supporting economic growth.

Furthermore, Azerbaijan's active participation in international environmental agreements and collaboration with global organizations has strengthened its capacity to address transboundary environmental challenges, including climate change, pollution, and resource depletion. By aligning national strategies with international standards, the country not only improves its environmental governance but also enhances public awareness and institutional capacity for sustainable development.

Overall, the continued implementation of these comprehensive policies ensures environmental security, supports balanced economic growth, and establishes a resilient framework for sustainable development. By maintaining the integration of ecological, social, and economic objectives, Azerbaijan is well-positioned to safeguard natural resources and achieve long-term environmental and economic stability for both present and future generations.

References

- Hajiyeva, N. A., Mammadova A.V., Mammadov S.C. (2020). Analysis and Assessment of the Volume of Demand for Innovative Products in Light Industry. *Journal of Innovative Economy and Management*.
- Hajiyeva, N. A., Huseynova, M. R., Mammadova, A. V., Ibrahimova, N. V., Shahverenova, E., & Rustamova, A. E. (2024). Green economy potential in liberated territories and ways to use it efficiently. *International Conference on Smart Environment and Green Technologies (ICSEGT 2024), Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 1, LNNS 1251, pp. 473–481)*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-81567-6_55] (https://doi.org/10.1007/978-3-031-81567-6_55)
- Hajieva, N. A., Yusifov, E. J., & Mammadova, A. V. (2024). Bank services in Azerbaijan application of marketing in the sphere. Monograph.
- Nushaba, H., Minure, K., Xatira, G., Mehriban, H., Sevinj, B., & Ayshan, M. (2024, September). Green Economy in the Framework of Sustainable Development. *International Conference on Science, Engineering Management and Information Technology* (pp. 292-307). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Minure, K., Xatira, G., Ayshan, M. İrada, K., Shalala, Y., Zeynab, H., Arzu, P. (2024). Marketing strategy as a key factor of innovative products' market development. *Journal of Law and sustainable development*. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i7.3755>
- Mammadova A., Mammadov S. (2025). The economic role of marketing strategy in light industry innovation. *Agora International Journal of Economical Sciences*. Vol. 19 No. 2 (2025)

TRANSPARENTNOST DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN KORPORATIVNO UPRAVLJANJE V SLOVENSKEM ENERGETSKEM SEKTORJU

Damir Buhovski¹, Ana Godicelj¹, Maja Ježek¹, Nejc Jemec¹, Pedja Ašanin Gole²

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija, študijski program Tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi (študentje 1. stopnje)

²B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

Raziskava analizira preglednost komuniciranja družbene odgovornosti in vlogo korporativnega upravljanja v organizacijskem polju štirih ključnih slovenskih energetske organizacij: Energetika Ljubljana, ELES, GEN energija in HSE. Energetski sektor je zaradi upravljanja kritične infrastrukture in vpliva na okolje pod stalnim nadzorom javnosti, kar povečuje pričakovanja po transparentnem delovanju. Avtorji so s pomočjo vsebinske analize javno dostopnih dokumentov (spletne strani, letna in trajnostna poročila, kodeksi) oblikovali dva kazalnika: preglednostni indeks družbene odgovornosti (PIDO) in indeks zavezanosti korporativnemu upravljanju (IZKU). Rezultati kažejo na izrazit razkorak: medtem ko organizacije dosegajo izjemno visoko stopnjo formalne preglednosti pri komuniciranju družbene odgovornosti (povprečni PIDO 0,98), je stopnja strateške integracije družbene odgovornosti v dejanske procese korporativnega upravljanja precej nižja in manj enotna (povprečni IZKU 0,54). Ugotovitve nakazujejo, da je družbena odgovornost v energetiki močno institucionalizirana kot komunikacijsko orodje za ohranjanje legitimnosti, vendar še ni v celoti vpeta v strateško odločanje in upravljalvske procese.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetij, korporativno upravljanje, transparentnost, energetski sektor, korporativno komuniciranje, trajnostno poročanje

TRANSPARENCY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE GOVERNANCE IN THE SLOVENIAN ENERGY SECTOR

The study analyzes the transparency of corporate social responsibility (CSR) communication and the role of corporate governance within four key Slovenian energy organizations: Energetika Ljubljana, ELES, GEN energija, and HSE. Due to its management of critical infrastructure and environmental impact, the energy sector remains under constant public scrutiny, heightening expectations for transparent operations. Through a content analysis of publicly available documents (websites, annual and sustainability reports, governance codes), the authors developed two metrics: the CSR Transparency Index (PIDO) and the Corporate Governance Commitment Index (IZKU). The results reveal a significant gap: while organizations achieve an exceptionally high level of formal transparency in CSR communication (average PIDO of 0.98), the degree of strategic integration of CSR into actual corporate governance processes is considerably lower and less uniform (average IZKU of 0.54). The findings suggest that social responsibility in the energy sector is highly institutionalized as a communication tool for maintaining legitimacy but is not yet fully embedded in strategic decision-making and management processes.

Keywords: corporate social responsibility, corporate governance, transparency, energy sector, corporate communication, sustainability reporting

Uvod

Energetski sektor sodi med družbeno najbolj izpostavljene gospodarske panoge, saj upravlja kritično infrastrukturo, ki je ključna za delovanje celotne družbe in gospodarstva. Njegovo delovanje ima dolgoročne vplive na okolje, rabo naravnih virov in podnebne spremembe, hkrati pa neposredno vpliva na kakovost življenja prebivalstva, varnost oskrbe ter trajnostni razvoj. Zaradi teh značilnosti so energetska podjetja pod stalnim nadzorom javnosti, regulatorjev in drugih deležnikov ter se soočajo s povečanim pričakovanjem glede odgovornega, transparentnega in etičnega delovanja.

Energetski sektor v Sloveniji in širšem evropskem prostoru trenutno prestaja eno najpomembnejših transformacij v svoji zgodovini. Ta preobrazba ni zgolj tehnološka, povezana s preходом na obnovljive vire energije, temveč je v veliki meri regulativna in komunikacijska. Kot kritična infrastruktura, ki neposredno vpliva na nacionalno varnost, ekonomsko stabilnost in kakovost življenja prebivalstva, so energetska podjetja pod drobnogledom javnosti, ki zahteva vedno višjo stopnjo preglednosti in odgovornosti. Pričujoči članek naslavlja to izjemno aktualno problematiko, pri čemer se osredotoča na stičišče med komuniciranjem družbene odgovornosti in dejansko zavezanostjo strukturam korporativnega upravljanja kod sestavnega dela družbene odgovornosti podjetij.

Družbena odgovornost energetskih podjetij zato presega zgolj izvajanje posameznih okoljskih ali družbenih aktivnosti. V sodobnem razumevanju vključuje tudi način, kako organizacije svoje delovanje pojasnjujejo, utemeljujejo in predstavljajo javnosti. Komuniciranje družbene odgovornosti je ključen del tega procesa, saj omogoča deležnikom vpogled v cilje, prakse in rezultate organizacije. Pomembno je, katere vsebine podjetja izpostavijo, kako sistematično poročajo, s katerimi kazalniki podprejo svoje trditve ter v kolikšni meri omogočajo razumljivo in primerljivo presojo svojega delovanja.

Pričujoči članek naslavlja to izjemno aktualno problematiko, pri čemer se osredotoča na stičišče med komuniciranjem družbene odgovornosti in dejansko zavezanostjo strukturam korporativnega upravljanja kod sestavnega dela družbene odgovornosti podjetij. Družbena odgovornost energetskih podjetij zato presega zgolj izvajanje posameznih okoljskih ali družbenih aktivnosti. V sodobnem razumevanju vključuje tudi način, kako organizacije svoje delovanje pojasnjujejo, utemeljujejo in predstavljajo javnosti. Komuniciranje družbene odgovornosti je ključen del tega procesa, saj omogoča deležnikom vpogled v cilje, prakse in rezultate organizacije.

Posebno vlogo v tem procesu ima korporativno upravljanje, ki predstavlja temelj odgovornega odločanja, nadzora in razmerij med upravo, nadzornimi organi in širšo javnostjo. V sodobnem poslovnem okolju se korporativno upravljanje ne razume več zgolj kot orodje za zaščito delničarjev, temveč kot integralni del družbene odgovornosti, ki organizaciji omogoča upravljanje vplivov na družbo in okolje ter zagotavlja dolgoročno trajnost poslovanja. Skladno s posodobljenimi načeli OECD (2023) korporativno upravljanje služi kot institucionalni okvir, ki zagotavlja, da podjetja ne le ravnajo v skladu z zakoni, temveč aktivno upoštevajo interese vseh deležnikov, s čimer krepijo zaupanje javnosti in udeležajo svojo etično zavezanost širšemu družbenemu okolju. Zavezanost načelom dobrega korporativnega upravljanja se v energetske sektorju vse pogosteje razume kot pomembna dimenzija družbene odgovornosti, saj prispeva k dolgoročni stabilnosti, zakonitosti in zaupanju v delovanje organizacij.

Sodobno razumevanje družbene odgovornosti v energetiki presega zgolj filantropske geste ali okoljske projekte; vključuje celovit strateški pristop, kjer podjetja svojo legitimnost gradijo na podlagi etičnega odločanja in transparentnega razkrivanja nefinančnih informacij. Aktualnost teh vprašanj v evropskem prostoru dodatno stopnjuje nova regulatorna realnost, predvsem Direktiva (EU) 2022/2464 (Evropski parlament in Svet Evropske unije, 2022) glede poročanja podjetij o trajnostnosti (CSRD). Ta skupaj z delegirano uredbo o Evropskih standardih poročanja o trajnostnosti (ESRS) (Komisija Evropske unije, 2023), ki podrobneje opredeljuje vsebino razkritij, energetskim podjetjem od leta 2024 dalje nalaga precej strožje in standardizirane pogoje razkrivanja nefinančnih informacij. V slovenski pravni red je bila ta direktiva prenesena z novelo Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1M), ki je začela veljati 18. decembra 2024. Za

velike subjekte javnega interesa z več kot 500 zaposlenimi, kamor sodijo tudi obravnavane energetske organizacije, se obveznost poročanja po novih pravilih začneja že za poslovno leto 2024, prva poročila pa so bila objavljena v letu 2025.

Pričujoča raziskava prihaja torej v času, ko se evropski poročevalski okvir korenito spreminja z uvedbo omenjene Direktive o poročanju podjetij o trajnostnosti (CSRD) in Evropskih standardov poročanja o trajnostnosti (ESRS), kar slovenskim energetskim velikanom nalaga strožje zahteve po standardizaciji in revidiranju trajnostnih razkritij.

Namen raziskave je primerjalno analizirati štiri slovenske energetske organizacije, Energetiko Ljubljana, ELES, GEN energijo in Holding Slovenske elektrarne (HSE), z vidika preglednosti in jasnosti komuniciranja družbene odgovornosti ter zavezanosti korporativnemu upravljanju kot sestavnemu delu družbene odgovornosti. Navedene organizacije v okviru raziskave obravnavamo kot organizacijsko polje, ki ga DiMaggio in Powell (1983) opredeljujeta kot tiste skupnosti organizacij, ki v agregatu tvorijo prepoznavno področje institucionalnega življenja, vključno s ključnimi dobavitelji, regulatornimi agencijami in drugimi akterji, ki proizvajajo podobne storitve ali proizvode. Preučevanje podobnih organizacij znotraj določenega polja je ključno, saj se te soočajo s sorodnimi izzivi, kar vodi do pojava institucionalnega izomorfizma. Gre za proces, ki organizacije znotraj istega polja sili k medsebojni podobnosti v strukturi in delovanju, pri čemer so ti pritiski v energetskem sektorju zaradi narave kritične infrastrukture še posebej izraziti. Institucionalno prilagajanje se odraža skozi prisilne pritiske državne regulacije (CSRD/ESRS), normativne pritiske strokovne javnosti ter mimetične pritiske, kjer organizacije v razmerah negotovosti posnemajo prakse najuspešnejših akterjev v polju.

Koncept organizacijskega polja zaznamujejo specifične oblike institucionalnega pritiska. DiMaggio in Powell (1983) sta identificirala tri mehanizme, ki silijo organizacije k homogenosti, kar se v slovenskem energetskem polju odraža na naslednji način:

- *prisilni izomorfizem*: izhaja iz formalnih pritiskov države in regulatorjev. V slovenskem kontekstu je to predvsem vpliv SDH in zakonodaje (ZGD-1M), ki določa obvezne vsebine letnih poročil; podjetja so prisiljena sprejeti določene standarde, da bi se izognila kaznim ali izgubi državne podpore;
- *mimetični izomorfizem*: pojavi se v razmerah negotovosti, ko organizacije posnemajo prakse tistih akterjev, ki jih dojemajo kot uspešne ali legitimne; ko eno od podjetij v določenem organizacijskem polju uvede napredno trajnostno poročilo, ostala podjetja v polju hitro sledijo temu zgledu, da ne bi bila zaznana kot manj odgovorna;
- *normativni izomorfizem*: izvira iz profesionalizacije, kjer strokovna združenja in izobraževalni sistemi promovirajo določene standarde in vrednote. Strokovnjaki za korporativno komuniciranje in trajnost prinašajo v podjetja enake metodologije in okvire (npr. ISO 26000), kar dodatno prispeva k uniformnosti razkritij.

Vendar pa teorija opozarja na nevarnost simbolnega delovanja. Če so institucionalni pritiski usmerjeni le v formo (poročanje), ne pa v vsebino (upravljanje), pride do pojava, ko se "besede odklopijo od dejanj". V energetskem sektorju je to še posebej kritično, saj so podjetja odgovorna za levji delež emisij toplogrednih plinov (v EU več kot 75 %), zato se vsaka nedoslednost hitro prepozna kot zeleno zavajanje (*greenwashing*).

Podjetja znotraj organizacijskega polja torej niso zgolj ekonomski subjekti, temveč so ključni nosilci energetskega prehoda in nacionalne energetske politike. Zaradi prevladujočega državnega lastništva in vloge Slovenskega državnega holdinga (SDH) so te organizacije podvržene dodatnim pričakovanjem glede zgledega upravljanja in transparentnosti. Vzorec raziskave vključuje štiri ključne akterje slovenskega energetskega polja: Energetiko Ljubljana, d. o. o., ELES, d. o. o., GEN energija, d. o. o. in HSE – Holding Slovenske elektrarne, d. o. o. Izbira teh organizacij upošteva načelo institucionalnega izomorfizma – procesa, ki sili organizacije v polju, da postajajo vse bolj podobne druga drugi zaradi soočanja z enakimi pritiski okolja (DiMaggio in Powell, 1983). V energetskem sektorju, ki upravlja kritično infrastrukturo in je

podvržen strogemu regulatornemu nadzoru, so ti pritiski (prisilni, mimetični in normativni) izrazito močni, kar metodološko utemeljuje primerjavo njihove transparentnosti in upravljavskih struktur.

Kritični pregled in analiza literature

Sodobna znanstvena razprava o preglednosti družbene odgovornosti (DO) se v zadnjem obdobju vse bolj odmika od ozkega razumevanja transparentnosti kot zgolj tehničnega rezultata oziroma statičnega razkrivanja informacij v letnih poročilih. Sendlhofer in Tolstoy (2022) jo utemeljujeta kot dinamičen proces, ki nastaja znotraj organizacije in je neločljivo povezan z notranjo komunikacijsko kulturo, vrednotami ter stopnjo avtonomije zaposlenih. Avtorja na podlagi kvalitativnih raziskav opozarjata, da stopnja dejanske transparentnosti ni odvisna le od upoštevanja formalnih pravil, temveč od kakovosti notranjih komunikacijskih procesov, kjer zaposleni s svojimi moralnimi presojami soustvarjajo vsebine. Takšen procesni pogled pomembno dopolnjujejo Liu in sodelavci (2023), ki prek analize skepticizma potrošnikov dokazujejo, da transparentnost ne more delovati izolirano. Njihove ugotovitve kažejo, da mora razkrivanje informacij temeljiti na dejanskih in doslednih praksah, saj le jasno komunicirani rezultati zmanjšujejo nezaupanje javnosti in krepijo dolgoročno verodostojnost podjetja.

Kljub normativnim težnjam po pristni preglednosti pa v literaturi ostaja močno zastopano vprašanje instrumentalne rabe teh procesov za namene korporativnega ugleda. Golob, Podnar in Žabkar (2023) kritično izpostavljajo, da je trajnostno komuniciranje v raziskovalnem polju še vedno pogosto razumljeno instrumentalno – predvsem kot orodje za upravljanje ugleda in zaznav deležnikov. Opozarjajo, da takšen pristop nesorazmerno poudarja okoljske vidike, medtem ko socialna in ekonomska dimenzija ostajata zapostavljeni. Ključna pomanjkljivost, ki jo identificirajo, je pomanjkanje transformativnega potenciala komuniciranja; namesto da bi korporativno komuniciranje spodbujalo dejanske družbene spremembe, pogosto služi le ohranjanju institucionalne legitimnosti. To instrumentalno naravnost, kjer procesi tečejo »od zgoraj navzdol«, podrobneje osvetlijo Meutia, Kartasari in Yaacob (2022) na primeru analize bistvenosti, kjer ugotavljajo, da je dejanski vpliv deležnikov v praksi pogosto marginaliziran.

Številni avtorji naslavlja razkorak med pričakovanji in dejansko prakso v energetske sektorju in opozarjajo na nizko raven korelacije med nefinančnimi razkritji in dejansko trajnostno uspešnostjo. V energetske sektorju je namreč vprašanje dejanske integracije družbene odgovornosti v upravljalvske strukture ključno. Kocurikova, Kopriva in Tetreva (2024) izpostavljajo, da nedoslednost spletnega komuniciranja pogosto ne dosega pričakovanj deležnikov po kakovostni informiranosti, čeprav so digitalne strategije tesno povezane z motivi podjetij za doseganje ugleda. Vendar pa študije o strateškem komuniciranju nakazujejo na premik k bolj integriranim modelom, kjer ugled temelji na dejanski odgovornosti. Tako na primer študije, ki sta jih izvedli Tkalac Verčič in Sinčić Čorić (2018), nakazujejo, da je družbena odgovornost tesno povezana z ugledom organizacije, kar poudarja pomen verodostojnosti teh razkritij za vzpostavljanje dolgoročnega zaupanja. V tem kontekstu postajajo ključni notranji mehanizmi korporativnega upravljanja.

Dialog med avtorji razkriva torej globoko napetost; medtem ko Sendlhofer in Tolstoy (2022) poudarjata notranjo kulturo kot vir transparentnosti, Meutia in sodelavci (2022) opozarjajo, da brez močnega vključevanja deležnikov ti procesi ostajajo le lupina za ohranjanje institucionalne podobe. Ta razkorak med normativnimi pričakovanji po vključevanju deležnikov in dejansko prakso poročanja potrjujejo tudi Zrnic, Pekanov in Borozan (2024). Njihova analiza evropskih energetskih podjetij razkriva, da kljub obveznemu nefinančnemu poročanju obstajajo velike razlike v obsegu razkritij ter izrazito pomanjkanje standardizacije, kar otežuje primerljivost med organizacijami.

V energetske sektorju je vprašanje dejanske integracije družbene odgovornosti v upravljalvske strukture ključno. Khatri, Giskås, Kalliainen Kyrrø in Kjærlanda (2025) dokazujejo, da prav prisotnost specializiranih odborov za trajnost in aktivno vključevanje deležnikov zagotavljata večjo doslednost in kakovost

nefinančnih razkritij. Njihove ugotovitve dodatno poudarjajo, da prav prisotnost specializiranih odborov za trajnost znotraj upravnih struktur ter aktivno vključevanje deležnikov najbolj učinkovito zmanjšujeta t. i. 'nenormalna' oziroma simbolna razkritja. To nakazuje, da brez strukturnih sprememb v upravljanju transparentnost ostaja le komunikacijsko orodje brez transformativne moči. Pregled literature tako razkriva kompleksno napetost med transparentnostjo kot orodjem za upravljanje ugleda in transparentnostjo kot transformativnim organizacijskim procesom.

Vendar pa najnovejše študije, kot je bibliometrični pregled avtorjev Kargbo, Terrence in Palmer (2025), nakazujejo na postopno zorenje področja. Raziskovanje družbene odgovornosti se po njihovi ugotovitvah premika od simbolnega razkrivanja k strateški, v deležnike usmerjeni komunikaciji, ki sistematično povezuje družbene, okoljske in poslovne cilje. V tem kontekstu postajajo ključni notranji mehanizmi korporativnega upravljanja, ki služijo kot varovalo pred površinskim PR-poročanjem. Khatri in sodelavci (2025) na podlagi analize več kot tisoč letnih poročil dokazujejo, da prav prisotnost specializiranih odborov za trajnost in aktivno vključevanje deležnikov v upravljalvske procese zagotavljata večjo doslednost in kakovost nefinančnih razkritij, medtem ko zunanji neodvisni pregledi poročil nimajo nujno enakega statističnega vpliva na zanesljivost informacij.

V luči teh ugotovitev pregled literature razkriva kompleksno napetost med transparentnostjo kot orodjem za upravljanje ugleda in transparentnostjo kot transformativnim organizacijskim procesom. V praksi še vedno obstaja pomemben razkorak med formalnim razkrivanjem informacij in njihovo dejansko integracijo v upravljalvske strukture, kar je še posebej izrazito v energetskem sektorju. Kot opozarjajo Zrnic in sod. (2024) ter Meutia in sod. (2022), poročanje v tej panogi pogosto ostaja ujeto v ekonomske okvirje in zagotavljanje legitimnosti zaradi narave kritične infrastrukture. V slovenskem prostoru primanjkuje raziskav, ki bi sistematično in primerjalno preučevale ta razkorak znotraj energetskega sektorja, kjer so pričakovanja javnosti glede etičnosti najvišja.

Raziskovalna vrzel se kaže predvsem v pomanjkanju metodoloških orodij, ki bi hkrati merila tako komunikacijsko preglednost kot tudi dejansko zavezanost korporativnemu upravljanju. Pričujoči članek to vrzel zapolnjuje z uvedbo dveh novih kazalnikov – preglednostnega indeksa družbene odgovornosti (PIDO) in indeksa zavezanosti korporativnemu upravljanju (IZKU). S tem raziskava ne le nadgrajuje teoretična spoznanja o transparentnosti, temveč kritično presoja, v kolikšni meri je v izbranih slovenskih energetskih organizacijah družbena odgovornost dejansko vpeta v strateško-upravljalvske procese in kje se konča njena simbolna vloga.

Na podlagi teh izhodišč se raziskava osredotoča na naslednji raziskovalni vprašanji:

- RV1: Zakaj in na kakšen način obravnavane organizacije izvajajo aktivnosti družbene odgovornosti ter zakaj in kako o teh aktivnostih komunicirajo?
- RV2: Kako energetske organizacije prek javno dostopnih dokumentov izkazujejo transparentnost svojega delovanja in omogočajo presojo zavezanosti družbeni odgovornosti ter dobremu korporativnemu upravljanju?

Osrednji problem, ki ga pričujoča raziskava identificira in empirično analizira, je razkorak med formalno komunikacijsko podobo podjetij in njihovo dejansko strateško integracijo v upravljalvske procese. Ta fenomen, ki ga literatura pogosto označuje kot »*decoupling*« ali simbolno delovanje, predstavlja resno tveganje za ugled organizacij, še posebej v sektorju, kjer so pričakovanja deležnikov najvišja. To dinamiko kvantificiramo in ponujamo vpogled v organizacijsko polje štirih ključnih akterjev v slovenski energetiki: ELES, HSE, GEN energija in Energetika Ljubljana.

Metodologija

Zasnova raziskave v slovenskem energetskega sektorju temelji na konceptu organizacijskega polja, ki ga zaznamujejo specifične oblike institucionalnega pritiska. Podjetja znotraj tega polja niso zgolj ekonomski subjekti, temveč so ključni nosilci energetskega prehoda in nacionalne energetske politike. Zaradi prevladujočega državnega lastništva in vloge Slovenskega državnega holdinga (SDH) so te organizacije podvržene dodatnim pričakovanjem glede zgledega upravljanja in transparentnosti. Metodološka zasnova pričujoče raziskave temelji na kvantitativni in kvalitativni vsebinski analizi sekundarnih virov, pri čemer kot osrednji raziskovalni okvir služi model, ki so ga razvili Ašanin Gole, Okay in Trajkoska (2018). Ta model je zasnovan z namenom objektivnega merjenja razkoraka med tem, kar podjetja komunicirajo v okviru svoje zunanje podobe, in tem, kako družbeno odgovornost integrirajo v svoje dejanske upravljalvske strukture. Avtorji izhajajo iz predpostavke, da družbena odgovornost ne more obstajati neodvisno od korporativnega upravljanja, temveč sta ti dve področji neločljivo povezani; družbena odgovornost predstavlja vsebino in obljubo javnosti, korporativno upravljanje pa strukturo in procese, ki te obljube udeležujejo. S takšno zasnovo raziskava presega banalizacijo družbene odgovornosti kot zgolj filantropske dejavnosti in jo umešča v jedro strateškega odločanja organizacije.

Teoretični temelji uporabljene metodologije so operacionalizirani prek treh uveljavljenih mednarodnih okvirov, ki služijo kot kriteriji za ocenjevanje. Prvi je Carrollova piramida družbene odgovornosti (Carroll, 1991), ki omogoča preverjanje uravnoteženosti komunikacije med ekonomsko, pravno, etično in filantropsko ravno delovanja. Drugi temelj predstavlja mednarodni standard ISO 26000 (ISO, 2010), ki v analizo vnaša načela odgovornosti, preglednosti, etičnega ravnanja, spoštovanja interesov deležnikov ter vladavine prava. Tretji steber predstavljajo Evropski standardi poročanja o trajnostnosti (ESRS) (Evropska komisija, 2023), ki so bili v tej raziskavi prednostno izbrani namesto predhodnih smernic GRI. ESRS v kontekstu nove evropske regulative služijo kot ključni kriterij za presojo kakovosti, doslednosti in primerljivosti trajnostnih razkritij.

Model objektivno meri razkorak med tem, kar podjetja komunicirajo, in tem, kako družbeno odgovornost integrirajo v svoje dejanske upravljalvske strukture. Za merjenje teh dimenzij metodologija uporablja dva kompozitna indeksa, izražena na lestvici od 0 do 1, ki temeljita na podrobno določenih kazalnikih:

- *Preglednostni indeks družbene odgovornosti (PIDO)*: Ta indeks meri komunikacijsko dimenzijo in dostopnost informacij prek spletnih strani in letnih poročil. Analiza vključuje devet podkriterijev spletne preglednosti (npr. bilingvizem, dostopnost poročil za zadnjih pet let, vidnost razdelka o DO), štiri ravni po Carrollu ter sedem načel ISO 26000. Izračunan je kot povprečje treh glavnih kazalnikov (vsota vrednosti 3 kazalnikov / 3).
- *Indeks zavezanosti korporativnemu upravljanju (IZKU)*: Ta indeks analizira strateško in normativno naravnost podjetja prek kodeksov in izjav o upravljanju. Vključuje pet ključnih kazalnikov: kakovost politike upravljanja, vsebino izjave o upravljanju, skladnost s standardi poročanja (ESRS), podrobnost razkritij aktivnosti družbene odgovornosti do specifičnih deležnikov (zaposleni, okolje, lastniki, skupnost) ter obstoj ločenega, revidiranega poročila o upravljanju. Izračunan je kot povprečje teh petih komponent (vsota vrednosti 5 kazalnikov / 5).

Znanstvena objektivnost je zagotovljena s standardiziranim točkovnim sistemom (0; 0,5; 1). Vrednost 1 se dodeli, če je informacija jasno, sistematično in javno dostopna; 0,5, če je informacija prisotna, a pomanjkljiva ali težje dostopna; ter 0, če informacija sploh ni razkrita. Pri kompleksnih kazalnikih (Carroll in ISO 26000) se točke dodeljujejo sorazmerno številu izpolnjenih elementov. Čeprav se raziskava omejuje na analizo javno dostopnih dokumentov in ne vstopa v neposredno opazovanje vsakodnevnih praks, izbrani model omogoča robustno primerjalno presojo dejanske zavezanosti energetskega podjetij načelom transparentnosti znotraj njihovega institucionalnega okolja.

Rezultati

Preglednostni indeks družbene odgovornosti (PIDO)

Preglednostni indeks družbene odgovornosti temelji na analitičnem pregledu spletnih strani in zadnjih dostopnih letnih poročil podjetij iz organizacijskega polja. Namen indeksa je oceniti stopnjo preglednosti in primerljivosti komuniciranja družbene odgovornosti med obravnavanimi organizacijami.

Indeks je sestavljen iz treh sklopov kazalnikov, kot je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1

Preglednostni indeks družbene odgovornosti (PIDO) energetskega sektorja

Kazalnik	Kriteriji za dodelitev točk	ELES	Energetika Ljubljana	GEN energija	HSE
Preglednost spletne strani	Jezikovne različice: SLO in ANG (1 t.), samo en jezik (0,5 t.), brez strani (0 t.)	1	1	1	1
	Dostopnost letnih poročil za zadnjih 5 let: v dveh jezikih (1 t.), v enem jeziku (0,5 t.)	1	0,5	1	1
	Ločeno poglavje o družbeni odgovornosti (1 t.), če nima (0 t.)	1	1	1	1
	Ločeno poglavje o korporativnem upravljanju (1 t.), če nima (0 t.)	1	1	1	0
	Objavljen referenčni kodeks ravnanja (1 t.), če nima (0 t.)	1	1	1	1
	Dosegljiva izjava o upravljanju družbe (1 t.), če nima (0 t.)	1	1	1	1
	Dosegljiva politika upravljanja (1 t.), če nima (0 t.)	1	1	1	1
	Poglavje o odnosih z deležniki: ločeno poglavje (1 t.), le informacije (0,5 t.), nima (0 t.)	1	1	1	1
	Objava družbenih in okoljskih vplivov/tveganj delovanja (1 t.), če nima (0 t.)	1	1	1	1
Elementi DOP	Komuniciranje elementov Carrollove piramide: vsi štirje (1 t.), vsak posamezen element (0,25 t.)	1	1	1	1
Načela DOP (ISO 26000)	Komuniciranje 7 načel: navedba stališča in lastnih dejavnosti (1 t. na načelo), le delna navedba (0,5 t. na načelo)	6,5	7	6,5	7
Izračun indeksa	(Vsota točk po kazalnikih / število kriterijev) / 3	0,98	0,98	0,98	0,96

Indeks zavezanosti korporativnemu upravljanju kot družbeni odgovornosti (IZKU)

Indeks zavezanosti korporativnemu upravljanju kot družbeni odgovornosti temelji na analitičnem pregledu politike upravljanja, izjave o upravljanju družbe in zadnjega dostopnega letnega poročila obravnavanih energetskega podjetij. Namen indeksa je oceniti, v kolikšni meri organizacije transparentno izkazujejo zavezanost načelom dobrega korporativnega upravljanja.

Indeks je sestavljen iz petih sklopov kazalnikov, kot je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2

Indeks zavezanosti korporativnemu upravljanju kot družbeni odgovornosti (IZKU)

Kazalnik	Kriteriji za dodelitev točk	ELES	Energetika Ljubljana	GEN energija	HSE
Politika upravljanja	Jasna navedba ključnih deležnikov (lastniki, zaposleni, kupci, lokalno okolje) (1 t.)	1	1	1	1
	Opredeljena strategija komuniciranja do vseh ključnih deležnikov (1 t.)	1	1	1	1
	Navedba načinov ugotavljanja nasprotja interesov in neodvisnosti organov (1 t.)	1	1	1	1
Izjava o upravljanju	Obstoj lastnega etičnega kodeksa poleg referenčnega (1 t.)	1	1	1	1
	Celovito upoštevanje vseh določil referenčnega kodeksa (1 t.)	1	0	0	0
	Utemeljitev neupoštevanja določil: neupoštevanje < 3 načel (0,5 t.), neupoštevanje > 3 načel (0 t.)	0,5	0,5	0	0
	Upoštevanje vseh načel korporativnega upravljanja: vsa načela (1 t.), sicer sorazmerno manj	1	0,75	0,75	0,75
Poročilo o DOP	Vsebnost ločenega poročila (ne le poglavja) o družbeni odgovornosti (1 t.)	0	0	0	1
	Vsebnost trajnostnega poročila po ESRS standardu (1 t.)	0	0	0	1
Razkritje aktivnosti DOP	Razkritje podpore aktivnostim do: zaposlenih (1 t.), lastnikov (1 t.), drugih deležnikov (1 t.), družbenega okolja (1 t.), naravnega okolja (1 t.)	5	5	4	5
Poročilo o upravljanju	Vsebnost ločenega poročila o korporativnem upravljanju (1 t.)	0	0	0	0
Izračun indeksa	(Vsota točk po kazalnikih / število kriterijev) / 5	0,60	0,51	0,45	0,60

Opomba: Nižje vrednosti indeksa IZKU niso posledica odsotnosti temeljnih mehanizmov korporativnega upravljanja, temveč strožjega razlikovanja med formalno skladnostjo z referenčnimi kodeksi in njihovo vsebinsko ter strateško integracijo v okvir družbene odgovornosti. Indeks ne meri splošne kakovosti korporativnega upravljanja, temveč stopnjo njegove povezave z družbeno odgovornostjo in transparentnega razkritja te povezave.

Razprava

Povzetek in primerjava rezultatov na ravni organizacijskega polja

Povzetek rezultatov preglednostnega indeksa družbene odgovornosti (PIDO) in indeksa zavezanosti korporativnemu upravljanju kot družbeni odgovornosti (IZKU) kaže izrazit kontrast med zelo visoko stopnjo transparentnosti komuniciranja družbene odgovornosti ter nižjo in manj enotno ravni integracije korporativnega upravljanja v okvir družbene odgovornosti.

Na ravni PIDO vse štiri organizacije dosegajo zelo visoke vrednosti indeksa (ELES 0,98; Energetika Ljubljana 0,98; GEN energija 0,98; HSE 0,96). To kaže na visoko stopnjo formalne preglednosti, sistematičnega razkrivanja informacij in primerljivosti javno dostopnih vsebin. Izjemno visoka vrednost PIDO potrjuje, da so slovenske energetske organizacije v celoti usvojile retoriko družbene odgovornosti, kar pa po mnenju avtorjev Golob, Podnar in Žabkar (2023) pogosto ostaja na ravni instrumentalnega komuniciranja. Takšen pristop je usmerjen predvsem v upravljanje zaznav deležnikov in ohranjanje legitimnosti, ne nujno pa v transformacijo poslovnih modelov. Razlike med organizacijami so majhne in se nanašajo predvsem na posamezne strukturne elemente (ločeno poglavje o korporativnem upravljanju) ter na razlike v obsegu komuniciranja načel ISO 26000.

Rezultati IZKU so opazno nižji in kažejo tudi večjo diferenciacijo med organizacijami (ELES 0,60; Energetika Ljubljana 0,51; GEN energija 0,45; HSE 0,60). Dve organizaciji (ELES in HSE) izkazujeta višjo raven zavezanosti korporativnemu upravljanju kot sestavnemu delu družbene odgovornosti, predvsem zaradi bolj strukturiranih razkritij in (pri HSE) prisotnosti ločenega trajnostnega poročanja. Energetika Ljubljana dosegla srednjo vrednost, GEN energija pa najnižjo, kar je povezano z manj razvitimi razkritji na področju trajnostnega poročanja ter manj sistematično obravnavo določenih sklopov korporativnega upravljanja v kontekstu družbene odgovornosti.

Ugotovljeni razkorak je skladen z globalnimi trendi v energetske sektorju, kjer poročilo OECD (2025) razkriva, da so se dividende in odkupi lastnih delnic od leta 2015 potrojili, medtem ko investicijska aktivnost v zeleni prehod ostaja stabilna. To potrjuje tezo, da je komunikacijska transparentnost (PIDO) pogosto pred dejansko strateško in investicijsko zavezanostjo (IZKU).

Izračun na ravni organizacijskega polja pokaže naslednje povprečne vrednosti indeksov:

- PIDO (preglednost družbene odgovornosti): $(0,98 + 0,98 + 0,98 + 0,96) / 4 = 0,98$
- IZKU (zavezanost korporativnemu upravljanju): $(0,60 + 0,51 + 0,45 + 0,60) / 4 = 0,54$

Povprečne vrednosti indeksov potrjujejo, da organizacije v energetske sektorju dosegajo zelo visoko in med seboj primerljivo raven transparentnosti komuniciranja družbene odgovornosti. Razkrivanje informacij, politik in struktur je očitno postalo standardizirana in institucionalno pričakovana praksa, ki se kaže predvsem skozi formalno urejeno poročanje in dosledno uporabo uveljavljenih okvirov. Visoka stopnja podobnosti rezultatov med organizacijami nakazuje tudi na verjetnost posnemanja prevladujočih poročevalskih in komunikacijskih praks znotraj organizacijskega polja, bodisi kot odziv na regulativne zahteve bodisi na pričakovanja ključnih deležnikov.

Nasprotno pa je integracija korporativnega upravljanja v širši okvir družbene odgovornosti bistveno šibkejša in manj enotna. Čeprav so temeljni mehanizmi korporativnega upravljanja formalno vzpostavljeni, ti večinoma delujejo kot normativno in regulatorno pogojen okvir skladnosti, manj pa kot strateški povezovalni element družbene odgovornosti. Primerjava indeksov tako razkriva razkorak med visoko stopnjo formalne transparentnosti (PIDO) in omejeno vsebinsko ter upravljavsko integracijo družbene odgovornosti (IZKU), kar kaže, da preglednost sama po sebi še ne zagotavlja globlje strateške vpetosti družbene odgovornosti v delovanje organizacij. Nizka vrednost IZKU v primerjavi s PIDO nakazuje na proces 'od zgoraj navzdol' (top-down), kjer so vsebine družbene odgovornosti jasno komunicirane, a slabo integrirane v strateške upravljavse procese. Meutia et al. (2022) opozarjajo, da takšna praksa pogosto marginalizira dejanski vpliv deležnikov, saj poročanje služi kot simbolni ščit za zagotavljanje skladnosti z regulativnimi pričakovanji, namesto da bi odražalo dejansko vpletenost upravnih struktur v trajnostna vprašanja

Stopnja institucionalizacije družbene odgovornosti

Rezultati raziskave kažejo, da je družbena odgovornost v obravnavanih energetskih organizacijah močno institucionalizirana predvsem na ravni javnega komuniciranja in poročanja. Zelo visoke in skoraj izenačene vrednosti preglednostnega indeksa družbene odgovornosti (PIDO), ki pri vseh organizacijah dosegajo vrednosti nad 0,95, potrjujejo, da so prakse razkrivanja družbeno odgovornih vsebin postale standardizirane in normativno pričakovane.

Takšna visoka stopnja formalne preglednosti je skladna z ugotovitvami Zrnica, Pekanov in Borozan (2024), ki za energetski sektor ugotavljajo, da obvezno nefinančno poročanje spodbuja visoko raven razkritij, vendar hkrati vodi v poenotenje struktur in vsebin poročanja. V tem kontekstu visoke vrednosti PIDO odražajo predvsem prilagoditev organizacij prevladujočim poročevalskim praksam in standardom, manj pa nujno razlike v vsebinski poglobljenosti ali notranji zrelosti družbene odgovornosti.

Hkrati rezultati kažejo, da preglednost družbene odgovornosti v obravnavanih organizacijah temelji predvsem na formalno vzpostavljenih komunikacijskih kanalih in dokumentih, kar je skladno z ugotovitvami Golob, Podnar in Žabkar (2023), da je trajnostno komuniciranje pogosto razumljeno instrumentalno, kot orodje poročanja in upravljanja zaznav deležnikov, in ne kot odraz globljih organizacijskih procesov.

Razmerje med preglednostjo in korporativnim upravljanjem

Primerjava rezultatov PIDO in indeksa zavezanosti korporativnemu upravljanju kot družbeni odgovornosti (IZKU) razkriva izrazit razkorak med zelo visoko stopnjo preglednosti in bistveno nižjo stopnjo upravljavske integracije družbene odgovornosti. Medtem ko so organizacije zelo uspešne pri razkrivanju informacij o družbeno odgovornih aktivnostih, korporativno upravljanje v precej manjši meri deluje kot strateški okvir za usmerjanje teh aktivnosti.

Nižje vrednosti IZKU (0,45–0,60) potrjujejo ugotovitve Khatrija in sodelavcev (2025), da formalni mehanizmi korporativnega upravljanja ne zagotavljajo samodejno višje kakovosti ali vsebinske integracije nefinančnega poročanja. Tudi v obravnavanih organizacijah je korporativno upravljanje pretežno umeščeno v okvir skladnosti z referenčnimi kodeksi in regulativnimi zahtevami, manj pa kot aktivni mehanizem strateškega povezovanja družbene odgovornosti z odločanjem in nadzorom. Nizke vrednosti IZKU lahko pojasnimo tudi z dejstvom, da podjetja v času analize še niso v celoti implementirala koncepta dvojne bistvenosti (*double materiality*). Ta od organizacij zahteva, da poleg vpliva na okolje (*impact materiality*) ocenijo in razkrijejo tudi, kako trajnostni dejavniki finančno vplivajo na razvoj, uspešnost in položaj podjetja (*financial materiality*), kar zahteva globljo integracijo v sisteme obvladovanja tveganj.

Rezultati hkrati kažejo, da preglednost, sama po sebi, še ne pomeni nujno večje upravljavske zavezanosti, kar je skladno z ugotovitvami Liu, Heinberg, Huang in Eisingericha (2023), da je transparentnost učinkovita le, če temelji na dejanskih, doslednih praksah in jasno povezanih rezultatih. Čeprav so energetske organizacije transparentne, Liu et al. (2023) dokazujejo, da transparentnost krepi verodostojnost le, če temelji na doslednih praksah. Razkorak med komunikacijsko odprtostjo in upravljavsko zavezanostjo lahko pri deležnikih sproži skepticizem, kar neposredno ogroža ugled organizacij. Kot ugotavljata Tkalc Verčič in Sinčič Čorič (2018), je prav pristen odnos do družbene odgovornosti ključen za dolgoročni ugled in blagovno znamko delodajalca. V nasprotnem primeru lahko deluje predvsem kot komunikacijski signal, ne pa kot izraz strateške transformacije.

Homogenost praks in verjetnost posnemanja

Izrazita podobnost vrednosti PIDO med obravnavanimi organizacijami nakazuje visoko stopnjo homogenosti praks komuniciranja družbene odgovornosti znotraj organizacijskega polja. Vse organizacije uporabljajo primerljive strukture poročanja, izpostavljajo sorodne tematske sklope in se sklicujejo na podobne normative okvire, kar kaže na verjetnost posnemanja prevladujočih komunikacijskih praks.

Takšno poenotenje je skladno z ugotovitvami Kocurikove, Koprive in Tetrevove (2024), da organizacije v digitalnem okolju pogosto prevzemajo uveljavljene oblike spletnega komuniciranja družbene odgovornosti, saj te predstavljajo preizkušen in legitimen način naslavljanja pričakovanj deležnikov. Posnemanje se tako kaže predvsem na ravni oblike, strukture in obsega razkritij, manj pa na ravni vsebinskih poudarkov ali strateških prioritet.

Hkrati ugotovitve Meutie, Kartasari in Yaacoba (2022) podpirajo razlago, da so takšne prakse pogosto usmerjene v ohranjanje legitimnosti in skladnosti z zunanjimi pričakovanji, ne pa v dejansko vključevanje deležnikov ali razvoj diferenciranih pristopov k družbeni odgovornosti. To pojasnjuje, zakaj so razlike med organizacijami na ravni PIDO minimalne, medtem ko so razlike pri IZKU nekoliko izrazitejše in bolj povezane s specifičnimi upravljavskimi ureditvami posameznih organizacij.

Vloga zaposlenih in notranjih procesov

Čeprav empirični del raziskave temelji na analizi javno dostopnih dokumentov, rezultati PIDO in IZKU odpirajo tudi vprašanje vloge notranjih organizacijskih procesov pri oblikovanju preglednosti družbene odgovornosti. Sendlhofer in Tolstoy (2022) opozarjata, da preglednost ne nastaja zgolj kot rezultat formalnega razkrivanja informacij, temveč kot proces, ki ga soustvarjajo zaposleni skozi interpretacije, vrednote in notranje komunikacije.

Zelo visoke vrednosti PIDO v obravnavanih organizacijah tako lahko odražajo visoko stopnjo formalizacije komuniciranja, ne pa nujno tudi odprte preglednosti v smislu notranje refleksije, avtonomije zaposlenih in dialoga. Raziskava zato nakazuje, da obstaja razkorak med zunanjo podobo preglednosti in notranjimi procesi, ki bi jih bilo mogoče celoviteje razumeti le z vključitvijo kvalitativnih pristopov.

Sinteza ugotovitev razprave

Razprava potrjuje, da je družbena odgovornost v energetskega sektorju močno vpeta v institucionalne in komunikacijske prakse, pri čemer preglednost deluje predvsem kot mehanizem legitimacije in upravljanja zaznav deležnikov. Rezultati so skladni z ugotovitvami Golob, Podnar in Žabkar (2023) ter Kargba, Terrenca in Palmerja (2025), da se družbena odgovornost vse pogosteje izraža skozi strateško komuniciranje, vendar še ni nujno v celoti integrirana v upravljavske in odločevalske procese organizacij.

Osrednja ugotovitev raziskave je izrazit kontrast med visoko formalno transparentnostjo in nižjo stopnjo strateške integracije. Ta razkorak (povprečno 0,44 točke) nakazuje, da družbena odgovornost v energetskega sektorju še ni v celoti dosegla stopnje transformativnega potenciala, o katerem pišejo Golob, Podnar in Žabkar (2023).

ELES in HSE dosejata najvišji IZKU (0,60), vendar iz različnih razlogov. ELES izkazuje visoko stopnjo strukturiranosti svojih politik in razkritij aktivnosti do deležnikov, medtem ko je HSE kot krovna organizacija termoelektrarne in hidroelektrarne pod največjim pritiskom glede razogljivenja, zato je logično, da je njena pot do strateške integracije hitrejša.

GEN energija predstavlja zanimiv primer, kjer je PIDO enak konkurentom (0,98), IZKU pa najnižji v vzorcu (0,45). To nakazuje na močno uporabo družbene odgovornosti kot komunikacijskega signala za zagotavljanje legitimnosti projektov (npr. JEK2), medtem ko so formalni mehanizmi upravljanja v poročilih manj povezani s trajnostno agendo. To je skladno z ugotovitvami Kocurikove in sod. (2024), da spletno komuniciranje pogosto služi doseganju ugleda, ne pa nujno odrazu notranje organizacijske zrelosti.

Energetika Ljubljana z IZKU 0,51 zaseda sredino. Kot podjetje v lasti lokalne skupnosti (MOL) ima močan fokus na lokalno okolje in zaposlene, kar se odraža v maksimalnih točkah pri razkritju aktivnosti. Vendar pa so njene politike upravljanja v javnih dokumentih manj podrobno razdelane kot pri nacionalnih prenosnih ali proizvodnih velikanih, kar znižuje skupni indeks.

Raziskava tako prispeva k razumevanju omejitev formalne preglednosti in odpira prostor za nadaljnje raziskave, ki bi se osredotočile na povezavo med komuniciranjem, notranjimi procesi in dejansko strateško vlogo korporativnega upravljanja pri razvoju družbene odgovornosti, zlasti v kontekstu organizacijskih polj, kjer institucionalni pritiski in posnemanje praks spodbujajo homogenost, hkrati pa zavirajo vsebinsko diferenciacijo in globlje upravljavsko preoblikovanje.

Sklep

Raziskava je analizirala preglednost komuniciranja družbene odgovornosti in vlogo korporativnega upravljanja v kontekstu družbene odgovornosti v organizacijskem polju štirih slovenskih energetskih organizacij na podlagi vsebinske analize javno dostopnih dokumentov ter oblikovanih indeksov PIDO in IZKU. Osrednji cilj raziskave je bil oceniti razmerje med formalno preglednostjo komuniciranja družbene odgovornosti in njeno upravljavsko integracijo. Ugotovljena enotnost pri kazalniku PIDO kaže na močno prisotnost mimetičnega izomorfizma (DiMaggio in Powell, 1983), kjer organizacije v slovenskem energetskega polju posnemajo komunikacijske standarde najuspešnejših akterjev med njimi, oziroma tistih, za katere menijo da so najuspešnejše. Vendar pa variabilnost pri IZKU razkriva, da so te prakse le delno ponotranjene v strukturah korporativnega upravljanja, kar ustvarja razkorak med besedami in dejanji. Ugotovljena variabilnost indeksa IZKU odraža širši evropski trend t. i. recesivnega razpajanja po Tapio klasifikaciji, kjer zmanjševanje emisij pogosto ne spremlja dovolj intenzivna strukturna transformacija poslovnih modelov. Za preseg simbolne vloge družbene odgovornosti bo nujna večja vpetost trajnostnih kazalnikov v dejanske procese odločanja in nagrajevanja vodstva.

Rezultati kažejo, da vse obravnavane organizacije dosežajo zelo visoko in med seboj primerljivo raven preglednosti komuniciranja družbene odgovornosti. V energetskega sektorju je komuniciranje družbene odgovornosti očitno postalo standardizirana in normativno pričakovana praksa, ki temelji na formalno urejenih poročevalskih strukturah, uveljavljenih okvirih ter sistematičnem razkrivanju informacij. Takšna raven preglednosti prispeva k primerljivosti organizacij in krepitvi njihove legitimnosti v očeh ključnih deležnikov. Vendar pa takšna visoka stopnja preglednosti, kot opozarjajo Golob, Podnar in Žabkar (2023), pogosto ostaja na ravni instrumentalnega komuniciranja, ki je prvenstveno namenjeno upravljanju ugleda, ne pa nujno globinski transformaciji organizacijskih vrednot. Korporativno upravljanje ne sme biti le

birokratski okvir za zagotavljanje skladnosti, temveč mora postati aktiven mehanizem za udejanjanje trajnostnih obljub.

Rezultati raziskave kažejo, da so slovenska energetska podjetja v komunikacijskem smislu dobro pripravljena na prehod, v upravljavskem pa jih čaka še precej dela. Prehod na standarde ESRS ne bo le tehnična vaja, temveč bo zahteval ponovno opredelitev poslovnih modelov. Izračun na ravni organizacijskega polja pokaže povprečni PIDO 0,98 in IZKU 0,54. Ta razkorak potrjuje, da je razkrivanje informacij postalo standardizirana in institucionalno pričakovana praksa, medtem ko je integracija v upravljavske procese šibkejša. Ugotovljeni razkorak je skladen z globalnimi trendi v energetske sektorju, kjer poročilo OECD (2025) razkriva paradoks: medtem ko se operativni denarni tokovi energetskih podjetij od leta 2015 povečujejo (za 32 %), investicije v zeleni razvoj ostajajo relativno stabilne, dividende in odkupi lastnih delnic pa so se leta 2024 v primerjavi z letom 2015 potrojili. To nakazuje, da omejitev za neto ničelne emisije ni pomanjkanje denarja, temveč pomanjkanje bančno sprejemljivih projektov in jasnih upravljavskih strategij za njihovo izvedbo.

Najnovejše mednarodne študije potrjujejo, da prav specifični mehanizmi upravljanja določajo kakovost nefinančnih razkritij. Khatri in sodelavci (2025) so na vzorcu več kot tisoč poročil dokazali, da prisotnost specializiranih odborov za trajnost znotraj nadzornih svetov znatno izboljšuje kakovost trajnostnih informacij. Takšni odbori zagotavljajo, da trajnostna vprašanja niso le del PR strategije, temveč postanejo predmet strokovne presoje in nadzora. Prav tako raziskave kažejo, da raznolikost uprave, vključno z večjo prisotnostjo žensk, pozitivno korelira z boljšo okoljsko uspešnostjo energetskih podjetij. V slovenskem energetske sektorju so ti mehanizmi še v zgodnji fazi. Čeprav podjetja v letnih poročilih navajajo vlogo nadzornih svetov, so redka tista, ki imajo vzpostavljene jasne povezave med trajnostnimi cilji in variabilnim delom nagrajevanja vodstva. To je ena od ključnih točk, ki jih bo moral IZKU v prihodnje meriti, in področje, kjer bo CSRD zahteval največje spremembe.

Nasprotno pa analiza indeksa zavezanosti korporativnemu upravljanju razkriva opazno nižjo stopnjo strateške integracije družbene odgovornosti v upravljavske procese. Čeprav so temeljni mehanizmi korporativnega upravljanja pri vseh organizacijah formalno vzpostavljeni, ti večinoma delujejo kot instrumenti skladnosti z regulativnimi in referenčnimi zahtevami, manj pa kot aktivni nosilci strateškega usmerjanja družbene odgovornosti. Družbena odgovornost je tako v omejenem obsegu vpeta v procese odločanja in dolgoročno strateško upravljanje.

Primerjava obeh indeksov razkriva jasen razkorak med visoko stopnjo formalne preglednosti in omejeno upravljavsko vlogo družbene odgovornosti. Hkrati rezultati kažejo na izrazito homogenost praks znotraj organizacijskega polja, kar nakazuje posnemanje prevladujočih komunikacijskih in poročevalskih pristopov. Takšna homogenost sicer prispeva k stabilnosti in primerljivosti, vendar hkrati omejuje možnosti za vsebinsko diferenciacijo in globlje upravljavsko preoblikovanje družbene odgovornosti.

Nizke vrednosti IZKU lahko pojasnimo tudi z dejstvom, da podjetja v času analize še niso v celoti implementirala koncepta dvojne bistvenosti (*double materiality*). Podjetja bodo morala namreč izvesti temeljito analizo dvojne bistvenosti, kar pomeni, da bodo morala oceniti dvoje:

- bistvenost vpliva (*impact materiality*): kako njihovo delovanje (npr. izkop premoga v Velenju, delovanje TEŠ, gradnja hidroelektrarn) vpliva na ljude in okolje;
- finančna bistvenost (*financial materiality*): kako trajnostna vprašanja (npr. naraščajoče cene emisijskih kuponov, tveganje poplav za hidroelektrarne, geopolitična tveganja) vplivajo na njihovo finančno uspešnost in vrednost podjetja.

Analiza EY CSRD Barometer 2025 kaže, da so za podjetja trenutno najbolj prednostne teme podnebne spremembe (ESRS E1), lastna delovna sila (ESRS S1) in poslovno ravnanje (ESRS G1). To se popolnoma sklada s prioritetami, ki jih v IZKU indeksu razkrivajo slovenska energetska podjetja.

Nizka vrednost IZKU v primerjavi s PIDO ni nujno kritika preteklega dela, temveč diagnoza trenutnega stanja, ki omogoča strateško načrtovanje izboljšav. Podjetja, kot sta HSE in ELES, ki že kažejo višjo stopnjo integracije, imajo konkurenčno prednost pri prilagajanju na nove evropske zahteve. Za GEN energijo in Energetiko Ljubljana pa rezultati pomenijo jasen smerokaz, da je treba več pozornosti nameniti formalizaciji trajnostnih politik znotraj upravljavskih struktur.

Ker gre za organizacijsko polje z močnim državnim vplivom, bo ključno vlogo odigral SDH s posodabljanjem svojih kodeksov upravljanja v smeri ESG standardov. Država mora kot lastnica zahtevati, da trajnostna poročila niso le »sijajni dokumenti«, temveč podlaga za preverjanje uspešnosti vodstev. Korporativno upravljanje ne sme biti le birokratski okvir za zagotavljanje skladnosti, temveč mora postati aktiven mehanizem za udejanjanje trajnostnih obljub. Khatri in sodelavci (2025) so dokazali, da prisotnost specializiranih odborov za trajnost znotraj nadzornih svetov znatno izboljšuje kakovost trajnostnih informacij.

Raziskava potrjuje, da je družbena odgovornost v obravnavanem kontekstu še vedno pretežno razumljena instrumentalno, predvsem kot sredstvo zagotavljanja legitimnosti in izpolnjevanja zunanjih pričakovanj. Energetski sektor je pod pritiskom, da postane vodja v dekarbonizaciji. To zahteva ogromne investicije v obnovljive vire in tehnologije, kot sta zajemanje in shranjevanje ogljika. Pričujoča raziskava jasno dokazuje, da je družbena odgovornost v slovenskem energetske sektorju močno institucionalizirana na ravni korporativnega komuniciranja, vendar še vedno premalo vpeta v jedro korporativnega upravljanja. Ta ugotovitev je ključna za razumevanje prihodnjega razvoja panoge. Energetska podjetja so v obdobju mimetičnega izomorfizma dosegla visoko stopnjo podobnosti v svoji nefinančni retoriki, vendar jih bo prehod na CSRD prisilil k prehodu iz simbolnega v substančno delovanje.

V luči direktive CSRD in standardov ESRS bodo morale organizacije ta instrumentalni pristop preseči, saj nova regulativa zahteva jasne dokaze o integraciji trajnostnih kazalnikov v dejanske procese odločanja in nagrajevanja vodstva. S tem odpira prostor za nadaljnje raziskave, ki bi se bolj poglobljeno usmerile v povezavo med korporativnim upravljanjem, notranjimi procesi odločanja in dejansko strateško vlogo družbene odgovornosti v energetske sektorju.

Ugotovitve pričujoče raziskave so relevantne ne le za akademsko sfero, temveč tudi za odločevalce v podjetjih, ki se pripravljajo na novo dobo transparentnosti, kjer bo vsaka razkrita informacija morala imeti svojo podlago v dejanskih upravljavskih procesih. V energetske sektorju, kjer se srečujejo kritična infrastruktura, okoljska odgovornost in nacionalni interesi, transparentnost ni več stvar izbire, temveč temelj preživetja in zaupanja v prihodnost. Slovenski energetski sektor je na tej poti naredil prve, komunikacijsko bleščeče korake, zdaj pa ga čaka trdo delo na področju upravljavske transformacije.

Opomba

Članek je nastal na podlagi raziskovalno-projektne naloge, ki so jo izdelali študenti Damir Buhovski, Ana Godicelj, Maja Ježek in Nejc Jemec pod mentorstvom doc. dr. Pedje Ašanina Goleta v okviru predmeta Korporativno komuniciranje in družbena odgovornost na B2 Visoki šoli za poslovne vede Ljubljana, v študijskem letu 2025/26.

Viri

Ašanin Gole, P., Okay, A. in Trajkoska, Ž. (2018). Linking Business Strategies and Communication: Corporate Governance as a Corporate Social Responsibility. V P. Ašanin Gole (ur.), Linking Business and Communication: From a Sparkle to a Flame. DOBA Business School, str. 49-71.

- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* (1991) (July-August), 39-48.
- DiMaggio P. in Powell W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- ELES, d. o. o. (2025). Celovito letno poročilo družbe ELES za leto 2024. <https://www.eles.si/Portals/0/ELES-Letno%20Porocilo%202024.pdf>
- ELES, d. o. o. (2025). Politika upravljanja družbe ELES. <https://www.eles.si/Portals/0/Politika%20upravljanja%20druzbe%20ELES.pdf>
- Energetika Ljubljana, d. o. o. (2017). Kodeks upravljanja / Politika upravljanja. <https://www.energetika.si/energetika-ljubljana/o-druzbi/kodeks-upravljanja/>
- Energetika Ljubljana, d. o. o. (2025). Letno poročilo 2024. https://www.energetika.si/sites/www.jhl.si/files/dokumenti/letno_porocilo_enlj_2024.pdf
- Evropski parlament in Svet Evropske unije. (2022). Direktiva (EU) 2022/2464 z dne 14. decembra 2022 o spremembi Uredbe (EU) št. 537/2014, Direktive 2004/109/ES, Direktive 2006/43/ES in Direktive 2013/34/EU glede poročanja podjetij o trajnostnosti. *Uradni list Evropske unije*, L 32
- GEN energija, d. o. o. (2024). Politika upravljanja družbe GEN energija. <https://www.gen-energija.si/uploads/6d14e182dbca582ba9c8f35db37f6610/politika-upravljanja-gen.pdf>
- GEN energija, d. o. o. (n. d.). Publikacije in letna poročila. <https://www.gen-energija.si/medijsko-sredisce/publikacije-in-letna-porocila/>
- Golob, U., Podnar, K. in Žabkar, V. (2023). Sustainability communication. *International Journal of Advertising*, 42(1), 42–51. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2144035>
- Holding Slovenske elektrarne, d. o. o. (2019). Politika upravljanja družbe in skupine HSE. <https://www.hse.si/app/uploads/2023/04/Politika-upravljanja-druzbe-in-skupine-HSE.pdf>
- Holding Slovenske elektrarne, d. o. o. (2025). Letno poročilo skupine in družbe HSE za leto 2024. https://www.hse.si/app/uploads/2025/08/Letno-porocilo-sHSE-2024_SLO.pdf
- Holding Slovenske elektrarne, d. o. o. (2025). Objave skladno s Kodeksom SDH in priporočili SDH. <https://www.hse.si/sl/druzba-hse/javni-podatki/objave-skladno-s-kodeksom-sdh-in-priporocili-sdh/>
- Kargbo, U., Terrence, B. in Palmer, T. B. (2025). Redefining Corporate Social Responsibility: The Role of Strategic Communication Practices. *Sustainability*, 17(9), 4226. <https://doi.org/10.3390/su17094226>
- Khatri, S., Giskås, K., Kalliainen Kyrrø, A. in Kjærland, F. (2025). Corporate governance mechanisms and non-financial disclosure quality: Evidence from sustainability committee, external CSR assurance, and stakeholder engagement. *International Review of Financial Analysis*, 107, 104645. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104645>
- Kocurikova, A., Kopriva, J. in Tetreva, L. (2024). Unlocking the Power of Corporate Social Responsibility Communication in the Online Sphere: A Systematic Exploration. *Sustainability*, 16(6), 2296. <https://doi.org/10.3390/su16062296>
- Komisija Evropske unije. (2023). Delegirana uredba Komisije (EU) 2023/2772 z dne 31. julija 2023 o dopolnitvi Direktive 2013/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta glede standardov poročanja o trajnostnosti. *Uradni list Evropske unije*, L 2023/2772. http://data.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj
- Liu, Y., Heinberg, M., Huang, X. in Eisingerich, A. B. (2023). Building a competitive advantage based on transparency: When and why does transparency matter for corporate social responsibility? *Business Horizons*, 66(4), 517–527. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.004>

Meutia, I., Kartasari, S. F. in Yaacob, Z. (2022). Stakeholder or legitimacy theory? The rationale behind a company's materiality analysis: Evidence from Indonesia. *Sustainability*, 14(13), 7763. <https://doi.org/10.3390/su14137763>

OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed594506-en>

OECD (2025), *OECD Global Corporate Sustainability Report 2025*. OECD Publishing.

Sendlhofer, T. in Tolstoy, D. (2022). How employees shape CSR transparency: A sensemaking perspective. *Journal of Business Research*, 150, 268–278. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.074>

Tkalac Verčič, A. in Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452.

Zrnic, A., Pekanov, D. in Borožan, D. (2024). Assessing the sustainability reporting transparency and engagement of European energy companies. *Energies*, 17(19), 4934. <https://doi.org/10.3390/en17194934>

ETIČNI VIDIKI NASTOPA ORGANIZACIJ NA DRUŽBENIH OMREŽJIH

Nejc Strašek¹

¹Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Slovenija, študijski program Pravo (študent 1. stopnje)

Družbena omrežja so pomemben prostor digitalnega komuniciranja, kjer organizacije z vsebinami ter podatkovno podprtimi pristopi vplivajo na zaznave, vedenje in odločitve uporabnikov. Takšen način delovanja odpira etična vprašanja, povezana s preglednostjo trženjskih sporočil, avtentičnostjo komunikacije ter odgovorno uporabo podatkov, ciljanja in analitike. Namen članka je obravnavati ključne etične vidike nastopa organizacij na družbenih omrežjih in pokazati, kako nejasno označevanje oglasnih vsebin, zavajajoče predstavitve ali pretirano segmentiranje lahko zmanjšajo zaupanje uporabnikov ter oslabijo sprejemljivost nastopa. Na podlagi sinteze strokovne literature članek predstavi okvir za presojo etične sprejemljivosti praks ter oblikuje priporočila za odgovorno komuniciranje, ki podpira dolgoročne odnose s ciljnimi občinstvom.

Ključne besede: družbena omrežja, etika, transparentnost, avtentičnost, zasebnost, ciljanje, zaupanje uporabnikov

ETHICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL PRESENCE ON SOCIAL MEDIA

Social media are an important space for digital communication where organizations use content and data-driven approaches to influence users' perceptions, behaviour, and decisions. This raises ethical questions related to the transparency of marketing messages, the authenticity of communication, and the responsible use of data, targeting, and analytics. The aim of this article is to address the key ethical aspects of organizations' presence on social media and to show how unclear labelling of advertising content, misleading presentations, or excessive audience segmentation can reduce user trust and weaken the perceived acceptability of such practices. Based on a synthesis of relevant professional literature, the article proposes a framework for assessing the ethical acceptability of social media practices and provides recommendations for responsible communication that supports long-term relationships with audiences.

Keywords: social media, ethics, transparency, authenticity, privacy, targeting, user trust

Uvod

Digitalizacija je družbena omrežja utrdila kot osrednji prostor, kjer organizacije ne le komunicirajo, temveč tudi oblikujejo družbene norme vplivanja, prepričevanja in gradnje zaupanja v blagovne znamke (Appel idr., 2020). V takem okolju vprašanje uspešnosti ni le vprašanje dosega ali vključenosti, temveč tudi vprašanje upravičenosti praks, s katerimi se pozornost pridobiva, mnenja oblikujejo in odločitve usmerjajo.

Posebnost družbenih omrežij je v tem, da uporabniki pogosto zaznavajo komunikacijo kot bolj osebno, interaktivno in neposredno, zato so bolj občutljivi na neskladja med tem, kar blagovna znamka obljublja, in tem, kar dejansko predstavlja. Prav zato transparentnost in verodostojnost nista zgolj komunikacijski vrlini, temveč pogoja za ohranjanje zaupanja in stabilnosti odnosov s ciljnimi občinstvom (Kim, 2020). Ko so sponzorstva nejasno označena, ko se uporabljajo zavajajoči formati ali ko je avtentičnost simulirana, se nezaupanje hitro poveča.

Etika nastopa postane posebej izrazita pri praksah, ki temeljijo na podatkovno podprtem ciljanju in optimizaciji vsebin. Družbena omrežja omogočajo zbiranje in interpretacijo velikih količin podatkov o odzivih uporabnikov, kar sicer povečuje učinkovitost odločanja, vendar hkrati odpira vprašanja sorazmernosti, zasebnosti in dopustnih meja segmentiranja (Kingsnorth, 2022).

Ker se uporabniška pot in izkušnje z blagovno znamko oblikujejo skozi zaporedje stikov, pri katerih se prepletajo informacije, interakcije in kontekst, je dolgoročna vrednost nastopa tesno povezana z občutkom zaupanja in nadzora, ki ga ima uporabnik nad komunikacijo in lastnimi podatki (Lemon in Verhoef, 2016). Etika zato v praksi pomeni presojo, ali so načini nagovarjanja in ciljanja skladni z upravičenimi pričakovanji občinstva ter ali organizacija upošteva načela odgovornega komuniciranja.

Namen članka je analizirati ključne etične vidike nastopa organizacij na družbenih omrežjih, pri čemer se osredotoča na transparentnost trženjskih sporočil, avtentičnost komunikacije ter odgovorno uporabo podatkovno podprtega ciljanja in analitike. Članek je namenjen strokovni javnosti s področja marketinga, odnosov z javnostmi in digitalnih komunikacij.

Konceptualni okvir presoje etike nastopa na družbenih omrežjih

Presoja etične sprejemljivosti nastopa organizacij na družbenih omrežjih zahteva jasna merila, saj organizacije z vsebinami, priporočili in prilagojenimi sporočili pogosto vplivajo na pozornost in odločitve uporabnikov. Družbena omrežja delujejo kot okolje stalnih interakcij, v katerih se pozornost usmerja z različnimi vsebinskimi in tehničnimi prijemi. Zato postane ključno vprašanje, ali so uporabljeni načini komuniciranja skladni z upravičenimi pričakovanji občinstva in ali ohranjajo zaupanje, ki je temelj dolgoročnega odnosa med organizacijo in uporabniki (Hollebeek in Macky, 2022).

Prvi vidik presoje je razlika med *informiranjem*, *prepričevanjem* in *manipulacijo*. Informiranje uporabniku pomaga, da razume ponudbo in se lahko sam odloči. Prepričevanje je še sprejemljivo, dokler je namen sporočila jase in ne izkorišča uporabnikovih šibkih točk (na primer strahu ali prevelikega čustvenega pritiska). Manipulacija pa pomeni, da organizacija uporabnika usmerja na nepošten način – z zavajajočimi predstavitvami, prikritimi nameni ali pretiranim pritiskom – kar lahko sčasoma zmanjša zaupanje in škodi ugledu blagovne znamke (Kingsnorth, 2022).

Drugi vidik je *transparentnost*. Na družbenih omrežjih se pogosto mešajo informativne, zabavne in oglaševalske vsebine, zato mora biti uporabniku jasno, kdaj gre za trženjsko sporočilo in zakaj mu je bilo pokazano. Transparentna komunikacija zmanjšuje razkorak v informacijah med organizacijo in uporabnikom ter pomaga ohranjati verodostojnost in zaupanje, ki sta pomembna za dolgoročen odnos (Kim, 2020; Hollebeek in Macky, 2022).

Tretji vidik je odnos med *prilagajanjem vsebin (personalizacijo)* in *zasebnostjo*. Prilagojene vsebine so lahko uporabne, ker so bolj zanimive in aktualne. Težava nastane, če se zbira preveč podatkov ali če je ciljanje preveč natančno. Takrat lahko uporabniki dobijo občutek, da so opazovani ali nadzorovani. Zato je pomembno, da organizacije uporabljajo le toliko podatkov, kolikor je res potrebno, in da imajo za to jasen razlog (Appel idr., 2020; Lemon in Verhoef, 2016).

Četrty vidik je *zaščita ranljivih skupin*. Pri mladoletnikih in drugih ranljivejših uporabnikih je kritična presoja pogosto slabša, zato morajo organizacije komunicirati še bolj previdno. To pomeni manj agresivnih prodajnih pristopov, več pazljivosti pri ciljanju in večjo odgovornost pri izbiri tem in sporočil. Pomembno je, da trženjski cilji ne prevladajo nad zaščito interesov uporabnikov (Appel idr., 2020).

Na koncu lahko etično presojo nastopa povzamemo v štiri preprosta vprašanja:

- Ali komunikacija uporabniku omogoča pošteno in informirano odločitev?
- Ali je namen sporočil jasein?
- Ali organizacija uporablja le nujne podatke in ima jasein razlog za njihovo uporabo?

- Ali so ranljive skupine ustrezno zaščitene?

Takšen okvir pomaga, da etike ne razumemo le kot splošno idejo, ampak kot praktična merila za presojo konkretnih praks na družbenih omrežjih (Kim, 2020; Kingsnorth, 2022).

Transparentnost in verodostojnost komunikacije

Transparentnost je pomembno etično načelo pri nastopu organizacij na družbenih omrežjih, ker uporabnikom pomaga razumeti, kaj je namen sporočila. V praksi to pomeni, da organizacija jasno loči informativne, zabavne in oglaševalske vsebine ter vidno označi sponzorirane objave, plačana partnerstva in sodelovanja z vplivneži. Če je oglaševalski namen skrit ali nejasen, lahko to uporabnike zavede. Tak pristop sicer lahko kratkoročno prinese več pozornosti, dolgoročno pa zmanjšuje zaupanje in škodi ugledu blagovne znamke (Kim, 2020).

Verodostojnost komunikacije je povezana s tem, ali se sporočila blagovne znamke ujemajo z njenimi vrednotami in dejanskimi ravnanji. Uporabniki namreč presojajo sporočila tudi na podlagi prejšnjih izkušenj; če opazijo razliko med tem, kar blagovna znamka obljublja, in tem, kar v resnici ponuja ali počne, ji začnejo manj zaupati. Zato jasna in dosledna komunikacija zmanjšuje dvome ter pomaga graditi stabilen odnos s ciljnimi občinstvom (Hollebeek in Macky, 2022).

Z etičnega vidika transparentnost in verodostojnost nista pomembni samo zato, da organizacija izpolni pravila, ampak zato, da uporabnik lahko razume sporočilo in se odloča na podlagi jasnih informacij. Ko je namen komunikacije razkrit in so sporočila skladna z dejanskimi ravnanji, je manj možnosti za zavajanje. To krepi zaupanje in pomaga, da se nastop organizacije na družbenih omrežjih uporabnikom zdi sprejemljiv in pošten (Kim, 2020; Hollebeek in Macky, 2022).

Avtentičnost in preprečevanje manipulativnih praks

Avtentičnost je pomembna tudi z etičnega vidika, ker vpliva na to, ali uporabniki komunikacijo doživijo kot pošteno in verodostojno. Težava nastane, kadar organizacije za več pozornosti uporabljajo pretirane trditve, učinkarsko oblikovane naslove ali zavajajoče prikazovanje vsebine. Takšni pristopi lahko kratkoročno povečajo odziv uporabnikov, vendar dolgoročno zmanjšujejo zaupanje in slabijo ugled blagovne znamke (Kingsnorth, 2022).

Etično sprejemljiv nastop pomeni, da vsebine uporabniku omogočajo pošteno presojo in ga ne usmerjajo na skrit način. To vključuje izogibanje pristopom, ki uporabnika pretirano čustveno pritiskajo, ga strašijo ali mu ustvarjajo občutek nujnosti samo zato, da bi hitreje reagiral. Če komunikacija uporabnike stalno potiska v določeno odločitev in jim otežuje mirno presojo, se poveča tveganje, da bo nastop zaznan kot nepošten in da bo zaupanje sčasoma padlo (Kingsnorth, 2022). Z vidika etike avtentičnost pomeni predvsem, da so sporočila skladna z dejansko ponudbo in da način predstavitve ne zavaja. Namesto "trikov" za hitro vključenost je bolj smiselno pripravljati vsebine, ki so koristne, razumljive in dosledne glede na to, kakšna je blagovna znamka. Tak pristop zmanjšuje tveganje negativnih odzivov in pomaga graditi bolj stabilen odnos z občinstvom (Kingsnorth, 2022).

Odgovorno ciljanje in varstvo ranljivih skupin

Ciljanje vsebin na družbenih omrežjih odpira pomembna etična vprašanja, predvsem glede zasebnosti in poštene obravnave uporabnikov. Prilaganje sporočil je lahko koristno, ker uporabniki dobijo bolj relevantne vsebine, težava pa nastane, ko se za ciljanje uporablja preveč podatkov ali ko je razvrščanje

uporabnikov preveč podrobno. Takrat se poveča tveganje poseganja v zasebnost in neenake obravnave posameznih skupin (Appel idr., 2020).

Etična tveganja so še večja, kadar so sporočila usmerjena na ranljive skupine, na primer mladoletnike. Pri njih je kritična presoja pogosto slabša, zato jih lahko prilagojene vsebine in družbeni pritisk hitreje usmerijo v določene odločitve. Zato mora biti nastop organizacij v takih primerih posebej previden: manj agresivne prodaje, bolj premišljena izbira sporočil in več pozornosti pri ciljanju, da zaščitimo interese uporabnikov (Appel idr., 2020).

V praksi odgovorno ciljanje pomeni, da organizacija podatkov ne uporablja samo zato, da bi dosegla čim večji učinek, ampak da pri tem upošteva tudi zasebnost in pričakovanja uporabnikov. To vključuje zmerno ciljanje, izogibanje preveč podrobnemu segmentiranju uporabnikov ter previdnost pri uporabi vedenjskih podatkov. S tem se zmanjša tveganje, da bi prilagajanje sporočil postalo pretirano usmerjanje, ki lahko oslabi zaupanje in sprejemljivost nastopa (Appel idr., 2020).

Etično upravljanje podatkov in analitike

Uporaba podatkov in analitike na družbenih omrežjih je etično pomembna, ker organizacije z njimi bolje razumejo uporabnike in nato prilagajajo vsebine. Pri tem ni ključno samo, ali je uporaba podatkov tehnično pravilna, ampak tudi, ali je poštena in razumljiva. Pomembno je, da organizacije spoštujejo zasebnost, zbirajo čim manj podatkov in uporabljajo podatke le za jasen namen (Lemon in Verhoef, 2016).

Pomembno je tudi, da organizacije jasno povedo, kako uporabljajo podatke, saj nejasnost poveča nezaupanje. Če uporabniki ne razumejo, zakaj jim je določena vsebina prikazana ali na podlagi česa je prilagojena, lahko dobijo občutek, da so opazovani ali da nekdo nevidno vpliva nanje. To lahko zmanjša zaupanje in poslabša odnos z uporabniki (Lemon in Verhoef, 2016).

Pretirana uporaba analitike, še posebej za zelo natančno ciljanje in napovedovanje vedenja, lahko dolgoročno škodi odnosu z občinstvom. Takrat komunikacija hitro postane predvsem iskanje načina, kako najbolj vplivati, namesto da bi uporabniku ponudila koristne informacije in pošten odnos. Zato je pomembno, da organizacije analitiko uporabljajo predvsem za izboljšanje kakovosti in relevantnosti komunikacije, ne pa za prikrito povečevanje vpliva (Lemon in Verhoef, 2016).

Priporočila za odgovoren nastop na družbenih omrežjih

Na podlagi obravnavanih tem lahko oblikujemo nekaj priporočil, ki organizacijam pomagajo zmanjšati etična tveganja in hkrati ohraniti zaupanje občinstva. Ker se na družbenih omrežjih prepletajo vplivanje z vsebino in uporaba podatkov, je pomembno, da organizacije ravnajo pregledno, pošteno in zmerno, še posebej pri ciljanju in uporabi podatkov (Kim, 2020; Appel idr., 2020).

Transparentnost in verodostojnost:

- jasno označevanje sponzoriranih objav in sodelovanj z vplivneži, da je uporabniku razvidno, kdaj gre za oglaševalsko sporočilo (Kim, 2020).
- dosledno ločevanje informativnih in promocijskih objav ter izogibanje nejasnim oznakam, ki lahko uporabnika zavedejo (Kim, 2020).
- zagotavljanje skladnosti med obljubami blagovne znamke in dejanskimi praksami, kar krepi zaupanje (Hollebeek in Macky, 2022).

Avtentičnost in preprečevanje manipulacije:

- izogibanje pretiranim trditvam, pretirano dramatičnim naslovom in zavajajočemu predstavljanju vsebine, tudi kadar to kratkoročno poveča odziv uporabnikov (Kingsnorth, 2022).

- oblikovanje vsebin tako, da omogočajo razumevanje sporočila in informirano presojo brez pritiska ali strašenja (Kingsnorth, 2022).

Odgovorno ciljanje in varstvo ranljivih skupin:

- zmerno in razumljivo ciljanje; izogibanje preveč podrobnemu razvrščanju uporabnikov (Appel idr., 2020).
- posebna previdnost pri mladoletnikih in drugih ranljivih skupinah: omejevanje agresivnih prodajnih pristopov ter zmanjšanje občutljivih oblik ciljanja (Appel idr., 2020).

Podatki in analitika:

- zbiranje in uporaba le tistih podatkov, ki so nujno potrebni (Lemon in Verhoef, 2016).
- jasno komuniciranje o uporabi podatkov, da se zmanjšata občutek opazovanosti in nezaupanje (Lemon in Verhoef, 2016).
- uporaba analitike za izboljšanje kakovosti komunikacije, ne za prikrito povečevanje vpliva (Lemon in Verhoef, 2016).

Takšna priporočila ne omejujejo komunikacije, temveč postavljajo jasne meje poštenega nastopa, ki zmanjšujejo etična tveganja. Odgovorno ravnanje pri transparentnosti, avtentičnosti, ciljanju ter rabi podatkov prispeva k ohranjanju zaupanja in stabilnejšim odnosom z občinstvom (Hollebeek in Macky, 2022; Kim, 2020).

Zaključek

Članek obravnava etične vidike nastopa organizacij na družbenih omrežjih ter pokazal, da poštenost in preglednost praks pomembno vplivata na zaupanje uporabnikov in kakovost odnosov z blagovno znamko. V okolju, kjer se prepletajo vsebine, priporočila in podatkovno podprto ciljanje, etika pomaga razlikovati med sprejemljivim prepričevanjem in nepoštenim vplivanjem, zlasti kadar so nameni sporočil nejasni ali kadar se uporabnike usmerja na prikrit način (Kim, 2020; Kingsnorth, 2022).

Ugotovitve poudarjajo pomen transparentnosti in verodostojnosti, saj jasna oznaka trženjskih sporočil ter skladnost med obljubami in dejanskimi praksami zmanjšujeta dvome in krepi zaupanje (Kim, 2020; Hollebeek in Macky, 2022). Podobno avtentičnost podpira pošteno komunikacijo: pretirane trditve, zavajajoče predstavitve in drugi manipulativni pristopi lahko kratkoročno povečajo odziv, vendar dolgoročno povečujejo tveganje izgube zaupanja in poslabšanja ugleda (Kingsnorth, 2022).

Posebej občutljivo področje je podatkovno podprto ciljanje in uporaba analitike. Personalizacija lahko izboljša relevantnost vsebin, vendar prekomerno zbiranje podatkov, zelo natančno ciljanje in napovedovanje vedenja povečujejo tveganje posega v zasebnost ter občutek opazovanosti, kar lahko oslabi odnos z občinstvom (Appel idr., 2020; Lemon in Verhoef, 2016). Zato odgovorna raba podatkov vključuje zbiranje le nujnih podatkov, jasnost namenov uporabe ter previdnost pri praksah, ki bi lahko delovale kot prikrito usmerjanje (Lemon in Verhoef, 2016).

Ob koncu je mogoče poudariti, da etično utemeljen nastop na družbenih omrežjih predstavlja pomemben pogoj za trajnejše učinke. Organizacije, ki upoštevajo transparentnost, avtentičnost, varstvo ranljivih skupin ter odgovorno uporabo podatkov, zmanjšujejo etična tveganja in hkrati krepijo zaupanje ter sprejemljivost svojega delovanja v digitalnem okolju (Kim, 2020; Hollebeek in Macky, 2022).

Viri in literatura

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., in Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95.

Hollebeek, L. D., in Macky, K. (2022). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45(1), 27–41.

Kim, C. M. (2020). *Social media campaigns: Strategies for public relations and marketing* (2nd ed.). Routledge.

Kingsnorth, S. (2022). *Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing* (3rd ed.). Kogan Page.

Lemon, K. N., in Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

TRŽENJE INOVATIVNIH IZDELKOV NARAVNE KOZMETIKE

Andrej Raspor¹, Drago Papler², Armand Zavec²

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija

²Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta, Slovenija

Inovativni naravni kozmetični izdelki predstavljajo pomembno podjetniško priložnost, njihova uspešnost pa je v veliki meri odvisna od učinkovitega trženja. Cilj prispevka je analizirati in oblikovati učinkovit strateški pristop k trženju inovativnih izdelkov naravne kozmetike na konkurenčnem trgu. V prispevku obravnavamo sodoben pristop k trženju z uporabo spletne trgovine, butične prodaje ter personalizirane komunikacije s kupci. S SWOT analizo prepoznamo ključne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na pozicioniranje izdelkov na konkurenčnem trgu. Na podlagi strateškega poslovnega načrta oblikujemo ponudbo naravne kozmetike, ki temelji na ugotovljenem povpraševanju in diferenciaciji izdelkov. Poleg trženjskih usmeritev predstavimo tudi osnovne ekonomske izračune, ki vključujejo kalkulacijo cen, stroškovno analizo in oceno donosnosti. Ključne ugotovitve kažejo, da kombinacija butične proizvodnje, digitalnih prodajnih kanalov in jasno opredeljene trženjske strategije pomembno prispeva k večji konkurenčnosti, medtem ko so za uspeh ključni diferenciacija izdelkov, učinkovita komunikacija s kupci ter skrbno načrtovanje stroškov in cen..

Ključne besede: naravna kozmetika, inovativni izdelki, marketinška strategija, SWOT analiza, poslovni model

MARKETING OF INNOVATIVE NATURAL COSMETIC PRODUCTS

Innovative natural cosmetic products represent a significant entrepreneurial opportunity, and their success largely depends on effective marketing. The aim of the paper is to analyze and develop an effective strategic approach to marketing innovative natural cosmetic products in a competitive market. The paper examines a modern marketing approach that integrates online sales, boutique distribution channels, and personalized customer communication. A SWOT analysis is used to identify key strengths, weaknesses, opportunities, and threats that influence product positioning in the market. Based on a strategic business plan, a product offering is developed in line with market demand and product differentiation. In addition to marketing strategies, the paper presents essential economic calculations, including price formulation, cost analysis, and profitability assessment. The key findings indicate that a combination of boutique production, digital sales channels, and a clearly defined marketing strategy significantly enhances competitiveness, while product differentiation, effective customer communication, and careful cost and pricing planning are critical for success.

Keywords: natural cosmetics, innovative products, marketing strategy, SWOT analysis, business model

Uvod

V Republiki Sloveniji okoli 99 % vseh podjetij predstavljajo mikro in mala podjetja, ki veliko prispevajo k celotni gospodarski aktivnosti, produktivnosti, dodani vrednosti in zaposlovanju (Dremelj Ribič, 2018). Na podlagi podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) ni mogoče natančno določiti števila družinskih mikro in malih podjetij, saj SURS ne spremlja te specifične kategorije podjetij. Vendar pa je znano, da je veliko mikro in malih podjetij v Sloveniji družinsko vodenih. Po podatkih Eurostata je bilo leta 2020 v Sloveniji približno 75 % mikro podjetij in približno 70 % malih podjetij last družin.

Evropska kozmetična dejavnost velja za zelo inovativno panogo, v kateri veliko investirajo v raziskave in razvoj ter zaposlujejo več kot 27.000 raziskovalcev. V podjetjih, ki delujejo v kozmetični dejavnosti, sodelujejo tudi z drugimi organizacijami, ki se ukvarjajo z raziskavami, na primer z univerzami, znanstvenoraziskovalnimi inštituti, nevladnimi organizacijami in drugimi ustanovami (Cosmetics Europe, 2019).

Evropa velja za največje kozmetično tržišče na svetu. Trgovina s kozmetičnimi izdelki in sestavinami je v letu 2016 presegla 33 mrd. EUR, v države zunaj Evropske unije (EU) pa se je izvozilo za slabih 18 mrd. EUR kozmetičnih izdelkov. Študija RPA navaja, da je prodaja kozmetičnih izdelkov prek spleta predstavljala manj kot 2 % celotne prodaje, kar pa ni razlog za skrb, saj raziskave napovedujejo visoko rast te dejavnosti v prihodnjih letih (Cosmetics Europe, 2017), še posebej v obdobju po covidu-19, ko ljudje intenzivneje nakupujejo prek spleta.

Kljub njihovi pomembni razvojni vlogi pa je možno ugotoviti, da se orodja, metode in tehnike s področja strateškega managementa v mikro in malih podjetjih ne uporabljajo oziroma se uporabljajo v omejenem obsegu (Dremelj Ribič, 2018). Cilj prispevka je analizirati uporabo strateškega managementa pri trženju inovativnih izdelkov naravne kozmetike ter oblikovati ustrezen strateški pristop, ki bo podjetju omogočil učinkovito pozicioniranje in konkurenčno delovanje na trgu.

Opis problema z obravnavano tematiko

S sistemskega vidika je mogoče razumeti organizacijo kot integrirano celoto medsebojnih razmerij med vplivnimi udeleženci organizacije, tako notranjimi kot zunanjimi. Te celote ne moremo razumeti z ločeno analizo njenih posameznih podsistemov (npr. z analizo njenih poslovnih funkcij ali programskih enot), saj ti ne izražajo vseh ali enakih značilnosti kot organizacija. Za razumevanje organizacije je potreben celovit pogled, ki zajema tako njen statični kot dinamični vidik. Organizacija se v interakcijah z ekosistemom nenehno spreminja – prilagaja, raste ali krči. Del teh sprememb je posledica dinamike omrežja medsebojnih razmerij, ki ga organizacija oblikuje s svojimi udeleženci, management pa ga poskuša ustrezno obvladovati, da bi organizacija uspešno izpolnjevala svoj cilj ali smoter – ustvarjanje koristi za vplivne udeležence (Tavčar, 2008).

Strateški načrt je pomembno orodje za usmerjanje organizacije, saj naj bi omogočal, da se smotri in cilji organizacije natančno opredelijo in da se načrtujejo aktivnosti za njihovo uresničevanje. Omogočal naj bi tudi boljše spremljanje napredka pri doseganju smotrov in ciljev ter prilagajanje strategij in načrtov, če se okoliščine spremenijo. Strateški načrt je koristen tudi za komunikacijo ciljev in strategij znotraj organizacije, saj omogoča, da vsi člani organizacije razumejo, kaj je cilj organizacije in kako naj prispevajo k njegovemu doseganju (Možina, 2004). Izdelava strateškega načrta podjetja in druge ustanove je zahteven proces, ki naj ga ne bi prepuščali občutkom oziroma subjektivnim značilnostim, temveč naj bi dobro raziskali vse bistvene dejavnike poslovanja in nato začrtali dejavnosti oziroma poti do uspeha. Strateški načrt naj bi vseboval dejavnost, urejenost in sredstva (Tavčar, 2005). Izdelava strateškega načrta poteka na različne načine in po različnih postopkih. Pri tem se uporabljajo različne metode, tehnike in orodja, kot na primer analize SPIN (slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti), PEST (političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov) in PESTLE (političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških, okoljskih in pravnih dejavnikov) ter primerjalno presojanje (benchmarking) med katerimi je analiza SPIN eden izmed ključnih začetnih korakov (Damij, 2009).

Vsaka izvirna podjetniška ideja še ne pomeni tudi dobre poslovne ideje. Preden se podamo v podjetniške vode, je smiselno tako idejo preveriti s poslovnim načrtom (Drnovšek, Stritar in Vahčič, 2005, str. 1).

Inovativen izdelek je nov ali bistveno izboljšan izdelek, ki s svojimi lastnostmi, tehnologijo ali uporabnostjo prinaša dodano vrednost, je boljši ali cenejši od obstoječih na trgu. Pogosto rešuje specifične potrebe uporabnikov na nov način, vključuje trajnostne komponente ali izboljšano kakovost. Ključne značilnosti

inovativnega izdelka so izboljšana funkcionalnost, dodana vrednost, tržna konkurenčnost ter trajnost in odgovornost.

Naravna kozmetika je poslovna priložnost. Ideja o trženju ima sodoben pristop s spletno trgovino ter butično prodajo izdelkov po manjših trgovinah, ki bi trgu ponudila kozmetiko z naravnimi sestavinami.

V podjetju Joli se ukvarjajo z butično izdelavo naravne kozmetike. Ideja o izdelavi naravne kozmetike je zasnovana po receptih, ki so plod 40-letnega raziskovanja, izobraževanja in dela v farmacevtski dejavnosti. Nadaljuje tradicijo domače lekarne/drogerije v centru Ljubljane, ki je vsebovala zgolj naravno domačo kozmetiko. Zaradi konkurence tujih podjetij na trgu in odprtja veleblagovnic so morali lekarno/drogerijo zapreti. V sodobnem času se je povpraševanje za naravno, domačo, butično kozmetiko povečalo, zato se je ideja ponovno obudila in tako je podjetje Joli ponovno začelo delovati. Problem je oblikovanje učinkovitega strateškega načrta podjetja, ki izhaja iz dejavnikov procesnega modela z uporabo orodij, ki bodo omogočal uspešno trženje novih naravnih kozmetičnih izdelkov na konkurenčnem trgu (Zavec, 2023).

Butična proizvodnja se osredotoča na izdelavo luksuznih ali edinstvenih izdelkov, ki so namenjeni manjšemu trgu. Prednost domače in butične proizvodnje je, da lahko proizvajalci ponudijo izdelke, ki so ročno izdelani ali izdelani z uporabo naravnih sestavin ali materialov. Izdelki so bolj prijazni ekosistemu, izdelani so s posebnim poudarkom na kakovosti, proizvajalci pa prilagodijo svojo proizvodnjo potrebam in željam svojih strank, kar lahko prinese edinstvene in prilagojene izdelke. Butična proizvodnja se osredotoča na izdelavo luksuznih ali edinstvenih izdelkov, ki so namenjeni manjšemu trgu. Ena prednost domače in butične proizvodnje je, da lahko proizvajalci ponudijo unikatne izdelke iz naravnih sestavin ali materialov. Izdelki so prijazni ekosistemu izdelani s posebnim poudarkom na kakovosti, hkrati pa proizvajalci prilagodijo svojo proizvodnjo potrebam in željam svojih strank (Zavec, 2023).

Teoretično ozadje

Točni, cilji in smotri so ključni za delovanje organizacije in managementa. Smotri predstavljajo dolgoročne cilje in želene prihodnje stanje organizacije, medtem ko cilji predstavljajo specifične in merljive korake, ki bodo pomagali doseči te dolgoročne smotre. Cilji naj bodo jasno opredeljeni in merljivi, da se lahko organizacija osredotoči na učinkovito izpolnjevanje teh ciljev. Prav tako je pomembno, da so cilji hierarhično urejeni in izpeljani iz smotrov organizacije, ter da so usklajeni z vizijo in interesi udeležencev organizacije (Kralj, 2003).

Politika organizacije ni nekaj statičnega, ampak se prilagaja spremembam v okolju in družbenem ekosistemu, s katerim je organizacija povezana. Smotri, cilji in strategije organizacije se prav tako prilagajajo viziji, ki mora biti usklajena s smotri, cilji in strategijami ter z okoljem, v katerem organizacija deluje. Politika organizacije je torej način, kako organizacija izvaja svoje poslovne procese v danem času in prostoru, ob upoštevanju spreminjajočih se zahtev in pričakovanj okolja (Črnetič, 2004).

Metodologija

Raziskava temelji na kombinaciji teoretičnega in empiričnega pristopa. V teoretičnem delu so uporabljene standardne znanstveno-raziskovalne metode, kot so metoda analize in sinteze, induktivna in deduktivna metoda, metoda deskripcije ter metoda kompilacije, s katerimi smo proučili obstoječa spoznanja s področja strateškega managementa in trženja inovativnih izdelkov.

Empirični del raziskave temelji na študiji primera podjetja Joli, ki se ukvarja z butično proizvodnjo naravne kozmetike. Enota analize je izbrano družinsko mikro podjetje, pri čemer so bili uporabljeni interni podatki podjetja ter podatki o njegovem poslovnem okolju.

Raziskava je bila izvedena v več fazah. Najprej smo analizirali notranje in zunanje dejavnike poslovanja podjetja, pri čemer smo uporabili SWOT analizo, s katero smo opredelili ključne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti na področju človeških, tehnoloških in organizacijskih virov. Nato smo na podlagi ugotovitev oblikovali strateški načrt podjetja.

Pri oblikovanju strateškega načrta smo uporabili procesni model politike organizacije, prirejen po Tavčarju (2005) in Biloslavu (2006), ter orodja strateškega managementa (Papler, 2018). Model vključuje opredelitev vizije, smotrov in ciljev podjetja, analizo okolja ter oblikovanje strateških usmeritev in konkretnih aktivnosti za doseganje konkurenčne prednosti na trgu.

Procesni model politike podjetja

Notranji udeleženci

Ključnega pomena so interesi, in sicer: donosnost podjetja, učinkovitost izdelkov in izkoriščanja virov, kakovost izdelkov ter skladnost z zakoni in predpisi.

Interes podjetja in njihovih udeležencev je predvsem dodatno povečati prodajo in kasneje tudi zaposliti dodatne sodelavce, ko bi se proizvodnja povečala. Podjetje ima v interesu postati prožno, obvladljivo in učinkovito podjetje na vseh področjih svojega delovanja. Interes lastnika je posodobiti tehnološko opremo in omogočiti rast podjetja ter pridobiti kadre v podjetju, ki bodo opravljali zaupane naloge. Cilj je razvoj in maksimiranje dobička in ustvariti dobro organizacijsko klimo v podjetju. Podjetje ima dva zaposlena: lastnik ima funkcijo direktor podjetja in vodi prodajo, logistiko in nabavo, drugi zaposleni je vodja proizvodnje, kakovosti in kontrole. V interesu obeh zaposlenih je, da delajo vsi stroji, da ni motene proizvodnje in da se izpolnjuje načrt. Ob zadovoljstvu obeh zaposlenih se vzpostavlja tudi pojem delovna uspešnost (Zavec, 2023).

Poslovni interes podjetja je, da so zagotovljeni vsi viri za proizvodnjo (material). Logistika pomeni organiziranje in izvajanje vseh materialno-blagovnih tokov, ki povezujejo dejavnosti podjetja navznoter in v okolju s svojskimi dejavnostmi logistike: integralni transport, interni transport, manipulacija in skladiščenje (Kralj, 1992).

Prodajni proces v podjetju Joli temelji na dostopnosti. Potencialne kupce v podjetju obveščajo, da bi se lažje in hitreje odločili za naročila proizvodov. Vzpostavljene imajo dobre odnose s kupci in dobavitelji.

Pri trženju se odpravlja kritične točke in odpravlja nastale probleme in odklone od načrtovanih nalog. Ugotavljajo dejanske vzroke.

Nabava in prodaja (trženje) sta poleg proizvodnje in financiranja najpomembnejši funkciji v podjetjih. Njuna temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji in napravami. Najpomembnejše naloge nabave so: določitev potreb po surovinah za proizvodnjo, izbira dobaviteljev, načrtovanje nabave, pripravljala dela. Nabava v ožjem pomenu je nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem tržišču, v podjetju pa definira vsa prodajna orodja podjetja. V širšem pomenu obsega nabava predvsem še naslednje dejavnosti: raziskovanje nabavnega tržišča, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov (Tavčar, 2002).

Proizvodnja, kontrola in kakovost so ključni dejavniki podjetja Joli, saj so pomembni za zagotavljanje varnosti in učinkovitosti izdelkov ter za ohranjanje zaupanja potrošnikov v blagovno znamko. Proizvodnja podjetja Joli mora zagotoviti, da se proizvodi izdelujejo v skladu s standardi kakovosti, predpisanimi s strani lokalnih organov in agencij. Proizvodni procesi morajo biti ustrezno dokumentirani in sledljivi, da se lahko

prepoznajo morebitne napake v procesu in se odpravijo, preden izdelek doseže tržišče. Surovine in sestavine, ki se uporabljajo v proizvodnji, morajo biti preverjene glede kakovosti in sledljivosti. Kontrola kakovosti se lahko izvaja na različnih stopnjah proizvodnega procesa, od surovin do končnih izdelkov. Podjetje mora upoštevati mednarodne standarde in smernice, ki se nanašajo na kontrolo kakovosti kozmetičnih izdelkov. Izdelki morajo biti označeni z vsemi potrebnimi informacijami o sestavi, uporabi in varnosti. Podjetje Joli mora uporabljati samo sestavine, ki so varne in ustrezajo predpisanim standardom. Izdelki morajo biti embalarani in skladiščeni v skladu s predpisi in smernicami, da se zagotovi, da ohranijo svojo učinkovitost in varnost (Zavec, 2023).

Zunanji udeleženci

Med zunanje udeležence v podjetju Joli uvrščajo (Zavec, 2023):

- *kupce*, katerih interes je, da podjetje proizvaja kakovostne proizvode in da njihova dobava ne zamuja. Zanje je pomembna točna dobava, ki pa se navezuje na dobavitelje. Kupci podjetja Joli so trenutno tri manjše butične trgovine, prodaja pa poteka tudi prek neposredne prodaje fizičnim kupcem. Njihov interes je predvsem, da kupijo kakovostne, cenovno ugodne izdelke;
- *dobavitelj podjetja* za surovine krem in parfumov je trenutno Trgovina Organika. Prek spleta se v Trgovini Organika naroči tudi steklene lončke in pokrove za kreme. Prav tako se naroči aluminijaste stekleničke za parfumsko vodo. Vsi izdelki so okolju prijazni in se jih da reciklirati. Drugi dobavitelj in idejni oblikovalec zunanje embalaže (škatel) ter etiket in deklaracij pa je Grafični atelje Tom, Tom Potočar, s. p.;
- *konkurenti*, ki jim je v interesu, da proizvajajo kakovostnejše proizvode od podjetja Joli in tako postanejo konkurenčnejši. Druge želje konkurentov so nižje cene;
- *javnost*, ki si želi dober ugled podjetja Joli in da bi podjetju uspelo na dolgi rok postati vodilno v tej proizvodni panogi;
- *Ministrstvo za finance*, ki predpisuje zakonodajo. Zanj je pomembno (oziroma zahteva), da je v podjetju Joli poslovanje skladno z zakonodajo;
- *Ministrstvo za gospodarstvo* (GZS, slovenski podjetniški sklad). Podjetju je v interesu, da pridobi nepovratna sredstva iz evropskih skladov.

Odjemalci so ljudje ali organizacije, ki kupujejo izdelke ali storitve od podjetja. Odjemalci so pomembni za podjetja, saj so osnova njihovega poslovanja. Zadovoljstvo odjemalcev je ključno za uspešnost podjetja, saj lahko vpliva na njegov ugled, priljubljenost in dobičkonosnost.

Program kozmetike je za žensko in moško populacijo. V ženskem setu sta dve kremi (dnevna vlažilna in nočna hranilna krema), ker nima izrazitega vonja, ga lahko uporabljajo tudi moški.

Konkurenca je prisotnost drugih podjetij, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve kot vaše podjetje na istem tržišču. Konkurenca je lahko izrazita ali šibka, odvisno od števila podjetij in njihovega tržnega deleža.

Na področju kozmetike je konkurenca vedno prisotna, vendar je tudi veliko povpraševanja po lokalni izdelavi in manjšem številu proizvodov, kot jih vidimo na policah veleblagovnic. Potrošniki iščejo nekaj unikatnega, nekaj ne tako lahko dostopnega, omejenega oziroma nekaj, kar še ni prešlo v komercialne namene.

V podjetju Joli se zavedajo nasičenosti tržišča, vendar glede na izkušnje in recepturo zaupajo v uspeh, če ne drugače, že prek ustnega izročila in seveda spletnega oglaševanja.

Vizija podjetja

Vizija podjetja je pridobitev strank tako prek spleta kot prek butične prodaje v določenih prodajalnah. Usmeritev je spletna prodaja preko spletne e-trgovine ter tekoče oglaševanje na različnih platformah z občasnimi akcijami s popusti za praznike kot so Valentinovo, Dan žena, Materinski dan, Božič, Novo leto in podobno. Vizija za prihodnost je širjenje proizvodov na druga tržišča, tudi v tujino. V kratkoročnem načrtu je cilj paketna prodaja kompletov, z večjo ekonomijo obsega pa prodaja po posameznih izdelkih.

Smotri podjetja

Smotri izražajo namen podjetja. Opredeljujejo namembnost obstoja in razvoja, pa tudi delovanja in obnašanja podjetja. Tudi smotri morajo biti skladni z interesi udeležencev podjetja, podjetje pa ima lahko istočasno več različnih smotrov (Kralj, 1995).

Smoter je izdelati kakovosten naravni kozmetični izdelek, ki je plod dolgotrajne ideje in prodor na trg z domačim proizvodom, ki ni samo uporaben in zdrav za nego telesa, temveč tudi zelo lep, domišljeno spakiran in ekološko praktičen. Cilj je uspešno delovanje in poslovanje podjetja v daljšem časovnem obdobju s pomočjo strateškega načrta razvoja in trženja naravnih kozmetičnih izdelkov ter uspešnega poslovanja. Smotri in cilji vključujejo analizo notranjih procesov in zunanjega poslovnega okolja, določitev ključnih dejavnikov uspeha in ciljev, opredelitev strategije in načinov delovanja ter načrtovanje potrebnih sprememb in njihovo izvedbo (Kralj, 1995).

Strateške naloge po programih

Strateške naloge so aktivnosti, ki jih v organizaciji opravljajo za doseganje svojih smotrov in ciljev ter so pomemben del njenega strateškega načrta. Strateške naloge lahko razdelimo po programih, ki so skupine aktivnosti, ki so usmerjene k doseganju določenih smotrov in ciljev.

Na primer podjetje ima lahko program za razvoj novih izdelkov, program za izboljšanje procesov ali program za spodbujanje trajnostnega razvoja. Vsak od teh programov bi lahko vseboval strateške naloge, ki so usmerjene k doseganju smotrov in ciljev, ki so povezani z njim.

Strateške naloge po programih vključujejo različne aktivnosti, kot so (Tavčar 2002):

- *analiza trga in potreb strank*: to vključuje proučevanje trga in potreb strank po določenem izdelku ali storitvi, da bi podjetje lahko razvijalo izdelke ali storitve;
- *razvoj novih izdelkov*: to vključuje iskanje in razvijanje novih idej za izdelke ali storitve, ki jih bo podjetje prodajalo na trgu;
- *izboljšanje procesov*: to vključuje iskanje načinov za izboljšanje obstoječih procesov v organizaciji.

SWOT analiza

SWOT analiza je akronim za štiri komponente – Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (izzivi) in Threats (nevarnosti) – je metoda za ocenjevanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Analiza SWOT (poslovenjeno SPIN analiza) se uporablja pri razvoju poslovne strategije in pri sprejemanju odločitev. SWOT analiza naj bi pomagala podjetju razumeti svojo trenutno situacijo in kako lahko izkoristi svoje izzive in priložnosti ter se sooči s svojimi slabostmi in nevarnostmi (Porter, 1998). Analizo SWOT lahko uporabimo za izgradnjo strateško usmerjene analize, vključuje identifikacijo notranjih

in zunanjih dejavnikov, izbor in vrednotenje najpomembnejših dejavnikov ter identifikacijo odnosov, ki obstajajo med notranjimi in zunanjimi značilnostmi (Preglednica 1).

Preglednica 1
SWOT analiza

NOTRANJI DEJAVNIKI			
Prednosti:	Rang:	Slabosti:	Rang:
Domača proizvodnja	4	Kratek rok trajanja	1
Butična proizvodnja	2	Konkurenca tujih trgov	2
Dolgoletne izkušnje	3		
Naravna kozmetika	1		
Ekološko pakiranje	5		
ZUNANJI DEJAVNIKI			
Priložnosti	Rang:	Nevarnosti	Rang:
Novo na trgu	3	Nezainteresiranost trga	1
Lep izgled	1	Slaba reklama	2
Lepa poslovna darila	2	Naravne arome	3
Nalepke po meri	2		

Slabosti

V podjetju naj bi upoštevali slabosti novega izdelka in jih obravnavali, da bi lahko podjetje uspešno konkuriralo na tržišču. Slabosti novega naravnega kozmetičnega izdelka (Zavec, 2023) so:

- *visoki stroški izdelave (notranja cena)*: nov kozmetični izdelek (dnevna in nočna krema ter parfumske vode) ima visoke stroške razvoja in proizvoda. Od idejne zasnove do dejanskega izdelka na policah trgovin je potrebna velika investicija. Nato so tukaj tudi stalni stroški, na primer za material (surovine, embalaža). Ker pa potem tudi končni izdelek ni najcenejši zaradi butične proizvodnje, lahko odvrča stranke, ki iščejo ugodnejše rešitve;
- *slaba kakovost*: če nov izdelek ni dovolj kakovosten ali ne deluje tako, kot je obljubljeno, lahko to odvrča stranke. Ker je izdelek nov in je proizvodnja narejena zgolj po naročilu na določen rok, reklamacij še ni bilo, pa tudi surovine so bile vedno preverjene še pred proizvodnjo. Bo pa podjetje zagotovo izvajalo analizo FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), ki je orodje za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj v procesu proizvodnje, ter anketiralo stranke glede zadovoljstva in izboljšav;
- *slabo marketinško sporočanje*: če je marketinško sporočanje nejasno ali nezadostno, lahko to privede do nezainteresiranosti kupcev in zmanjša prodajo izdelka; pomanjkanje dokazov: če nov izdelek nima dovolj dokazov o svoji učinkovitosti ali varnosti, lahko to odvrča stranke, ki iščejo izdelke, ki so zanesljivi in varni;
- *skladiščenje/rok trajanja*: ker je izdelek naraven, se zanj uporabljajo naravne sestavine ter je brez dodanih aditivov in konzervansov, tako da je hitro pokvarljiv ter ga je treba po odprtju hraniti na sobni temperaturi in porabiti v enem mesecu.

Prednosti

Pomembno je, da podjetje dobro raziše notranje procese, da lahko izkoristi prednosti novega izdelka. Prednosti kozmetičnega izdelka (Zavec, 2023) so:

- inovativnost:
 - uporaba sestavin, ki so naravne in edinstvene ter da koristijo koži in je ne poškodujejo;
 - uporaba inovativne embalaže, ki ima lastnosti, kot so boljša zaščita izdelka pred škodljivimi učinki okolja, priročna uporaba in boljša higiena;
 - nadgradnja obstoječih izdelkov – z dodajanjem novih lastnosti ali izboljšav vsakih 6 mesecev oziroma lastnosti krem glede na letni čas (poleti bolj vlažilne, pozimi bolj hranljiva, spomladi različne dišave itd.);
- učinkovitost: če izdelek resnično deluje in prinaša rezultate, lahko to pritegne stranke, ki iščejo učinkovite rešitve za svoje težave;
- naravnost: izdelek vsebuje 100-% naravne sestavine. Je brez dodatnih konzervansov in aditivov. Sestavine, kot so kakavovo maslo, karitejevo maslo, olje jojobe, smilj, šipek, lanolin, mineralna voda in izvleček listov aloje vere, so pridelane in pripravljene na naraven način. Izdelek pa je tudi pakiran v obnovljive materiale, kar predstavlja pomembno inovacijo, ki prispeva k trajnostnemu razvoju in skrbi za okolje;
- pristopnost: izdelek lahko ponudi enostavnost uporabe, kar lahko pritegne stranke, ki iščejo enostavne rešitve;
- privlačnost: izdelek lahko pritegne stranke zaradi svojega videza ali vonja;
- domače/butično proizvodnje: izdelek je izdelan v manjših količinah (100 enot tedensko) ročno ali z uporabo manjših orodij in opreme.

Nevarnosti

Nov naravni kozmetični izdelek lahko na tržišču sproži tudi nevarnosti. Nevarnosti novega kozmetičnega izdelka (Zavec, 2023) na tržišču so:

- konkurenca: obstaja več slovenskih podjetij, ki proizvajajo naravno kozmetiko z dolgoletno tradicijo, kot so Afrodita, Lekobeba, Kozmetika Afna, Biopark Cosmetics, Amon & Anis in druga manjša podjetja, vendar točna številka ne obstaja. V zadnjih letih se je na slovenskem trgu pojavilo tudi veliko novih blagovnih znamk, ki se osredotočajo na naravno kozmetiko, kar je pripomoglo k povečanju konkurence na trgu. To lahko otežuje prodajo izdelka in zmanjša tržni delež podjetja;
- pomanjkanje zanimanja strank: če nov izdelek ni ustrezno oglaševan, kar lahko vpliva na prodajo;
- težave z distribucijo: če podjetje nima ustrezne distribucijske mreže ali dobavnih kanalov za nov izdelek, lahko to oteži prodajo;
- težave s patenti ali avtorskimi pravicami (postopek patentiranja traja 6–9 mesecev): če nov izdelek krši patente ali avtorske pravice drugih podjetij, lahko to povzroči težave zaradi pravnih tožb ali drugih ovir.

Priložnosti

Podjetje naj bi iskalo priložnosti za nov izdelek in jih izkoristilo, da bi lahko uspešno konkuriralo na trgu. Nekatere možni izzivi novega kozmetičnega izdelka (Zavec, 2023) na trgu so:

- povpraševanje po izdelku: nekatere študije kažejo, da se je povpraševanje po naravnih kozmetičnih izdelkih v zadnjih letih v EU povečalo za več kot 20 %. Povpraševanje se je povečalo predvsem zaradi zavedanja o negativnih učinkih kemikalij, ki se uporabljajo v konvencionalnih kozmetičnih izdelkih, na

okolje in zdravje ljudi. Poleg tega se je povečalo tudi zanimanje za izdelke, ki so proizvedeni brez testiranja na živalih in so pakirani v okolju prijazni embalaži. Te značilnosti so postale pomembne za kupce, ki želijo kupiti izdelke, ki so bolj trajnostni in so v skladu z njihovimi osebnimi vrednotami;

- *pridobivanje novih potrošnikov*: ena od študij, ki jo je izvedla družba Grand View Research v letu 2019, je ugotovila, da se bo svetovni trg naravnih kozmetičnih izdelkov do leta 2025 povečal za približno 5,9 % letno. To bi lahko pomenilo, da se bo povpraševanje po naravnih kozmetičnih izdelkih v prihodnosti še naprej povečevalo. Novi naravni kozmetični izdelek lahko ponudi priložnost za ustvarjanje novih partnerstev ali distribucijskih kanalov za prodajo izdelka;
- *razširitev na nova tržišča*: načrt je razširiti poslovanje na sosednje države Republike Slovenije, seveda pa se podjetje zaradi spleta ne bo omejevalo, temveč bo treba natančno izračunati potne stroške dobave v vse države članice EU;
- *spremembe trendov*: kozmetični trendi se lahko hitro spremenijo, kar lahko vpliva na povpraševanje po določenih izdelkih. Nov izdelek se mora prilagoditi spreminjajočim se trendom in željam kupcev, da bi ostal konkurenčen (Zavec, 2023).

Načrt strateških dejavnosti podjetja

Načrt strateških dejavnosti je dokument (Preglednica 2), s pomočjo katerega določamo smotre in cilje ter strategije podjetja in navedemo konkretne dejavnosti in ukrepe, s katerimi naj bi smotre in cilje dosegali. Načrt strateških dejavnosti vključuje tako navzven usmerjene dejavnosti, ki se nanašajo na odnos podjetja do zunanjih skupin, kot navznoter usmerjene dejavnosti, ki se nanašajo na notranje procese in organiziranost podjetja.

Standardi uspešnosti

Standarde uspešnosti podjetje uporabi za merjenje in ocenjevanje svojega napredka in uspešnost. Standardi uspešnosti za novo kozmetično podjetje (Zavec, 2023) vključujejo cilje in rezultate:

- *finančne kazalnike*: dobiček, dobičkonosnost, likvidnost in »cash flow«;
- *nefinančne kazalnike*: zadovoljstvo strank, produktivnost, kakovost izdelkov ali storitev in učinkovitost procesov;
- *cilje in rezultate*: merila za ocenjevanje uspešnosti pri doseganju teh ciljev;
- *tržne kazalnike*: tržne dejavnike kot so tržna niša, tržni delež in odziv na trgu;
- *skladnost z zakoni in predpisi*: standarde uspešnosti glede na skladnost z zakoni in predpisi, ki veljajo za njegovo dejavnost.

Poslanstvo

Poslanstvo kozmetičnega podjetja vključuje njegov način dela, vrednote in cilje ter opredeljuje njegovo vlogo v družbi. Razlikuje se glede na njegove cilje, ekosistem in tržno nišo. Poslanstvo kozmetičnega podjetja se ukvarja s proizvodnjo naravnih in organskih izdelkov in se osredotoča na spodbujanje trajnostnega razvoja in ohranjanje ekosistema. Poslanstvo podjetja Joli (Zavec, 2023) je pomemben del njegovega strateškega načrta in služi kot vodilo za vsakodnevno delo in odločanje v podjetju. Služi kot osnova za izdelavo strategij in načrtov za doseganje ciljev podjetja ter kot orodje za komuniciranje z zunanjimi deležniki kot so stranke, investitorji in javnost.

Preglednica 2

Načrt strateških dejavnosti za podjetje

	DEJAVNOST NOSILCA ZA PROGRAM	DEJAVNOST DRUGIH ZA PROGRAM
1. leto	Navzven:	Navzven:
	Ideja za etiketo in tisk	Oglaševanje
	Ideja za spletno stran	Promocija
	Standardi HACCP	
	Oglaševanje	
	Navznoter:	Navznoter:
	Nakup opreme za polnjenje	Priprava kakovostnih izdelkov
	Obdelava oglasov	Polnjenje
	Obdelava spletne strani	Skladiščenje
	Slikanje izdelkov	
Ostala leta	Navzven:	Navzven:
	Testiranje izdelka na inštitutu	Ponudba na novih trgih
	Spremljanje novosti na področju	Pošiljanje povpraševanj
	Sprotno vzdrževanje zalog	
	Sprotno oglaševanje	
	Dodajanje novih izdelkov	
	Navznoter:	Navznoter:
	Držanje kakovosti	Držanje kakovosti
	Poskusiti nove proizvode	HACCAP
	Oblikovanje ponudb	

Vir: Zavec (2023)

Politika programov

Politike programov pomagajo podjetju, da zagotovi učinkovito delovanje in zadovoljstvo strank ter zaposlenih. Pomembno je, da se te politike redno pregledujejo in posodablajo, da se zagotovi, da ostajajo relevantne in ustrezne za potrebe podjetja. Za učinkovito vodenje podjetja je pomembno, da so dobro zasnovane politike programov. Te vključujejo naslednje politike (Tavčar, 2002):

- *politiko o kakovosti*: merila za kakovost izdelkov in storitev ter tudi postopke za nadzor kakovosti in reševanje pritožb;
- *politiko o varnosti in higieni*: pravila in postopki za varno in higiensko delo, vključno z ukrepi za zaščito zaposlenih in strank;
- *politiko o etiki in integriteti*: pravila o etičnem delu in poslovanju, vključno z načini preprečevanja korupcije in spodbujanja transparentnosti;

- *politiko o ekosistemu*: cilji in ukrepi za zmanjševanje vpliva na ekosistem in ohranjanje ekosistema;
- *politiko o zaposlenih*: pravila in standardi za delo z zaposlenimi, vključno z načini spodbujanja odličnosti in ustvarjanja zdravega delovnega ekosistema;
- *politiko o strankah*: pravila in standardi za obravnavo strank, vključno z načini zagotavljanja odličnih storitev in zadovoljstva;
- *politika o odnosih s partnerji*: pravila in standardi vključno z načini sklepanja odnosov s poslovnimi partnerji;
- *politika o trženju in oglaševanju*: pravila in standardi za trženje in oglaševanje, vključno z načini zagotavljanja, da so trženski in oglaševalski materiali v skladu z zakoni in predpisi.

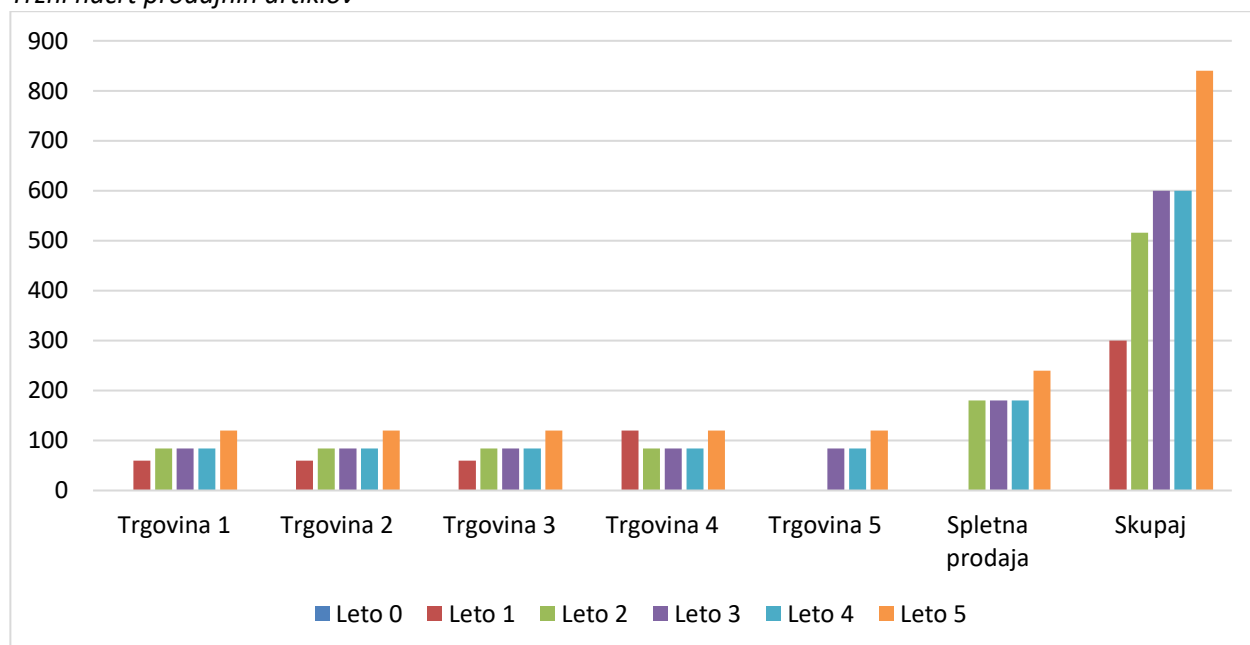
Razporejanje sredstev

Proizvodnja naravne kozmetike v začetni fazi se glede raznolikosti izdelkov ne razlikuje. Vendar pa naj bi končni izdelek vseboval najmanj dve ali tri vrste izdelkov za mastno, kombinirano in tudi suho kožo. To bo zajelo večje število potencialnih kupcev. Naravna kozmetika, izdelana po naročilu, naj bi upoštevala individualne zahteve kupca. Toda serijska proizvodnja predstavlja maksimalno poenotenje asortimana. Hkrati pa bo popolnjena širša paleta izdelkov (Zavec, 2022). Pridobitev lastne opreme, s katero bodo izdelani kozmetični izdelki, je v prvih fazah poslovanja zelo draga in nedonosna. Za začetnike je priporočljiva kontaktna proizvodnja glede na prodajni načrt. Storitve laboratorija so v začetni fazi butične izdelave finančno zahtevne in zato omejenega obsega. Njihovi stroški so še mnogo višji od stroškov surovin, potrebnih za proizvodnjo kozmetike.

Tržni načrt količine prodajnih artiklov po programih in prodajnih mestih izdelamo za pet let in nato finančno ovrednotimo (slika 1, slika 3, slika 4).

Slika 1

Tržni načrt prodajnih artiklov



Vir: Papler (2025)

Na sliki 1 je prikazan letni načrt proizvodnega programa ženskega in moškega kompleta kozmetike za obdobje petih let. Značilnosti kompleta so:

- *Ženski komplet kozmetike Sentinental*: V eteričnem parfumu se prepletajo vonjave cvetlic travnikov, gora, jezer in gozdov. Vsako žensko bo poneslo v prelep spomin in ji pričaralo nasmeh. Dnevna vlažilna

krema za obraz je primerna za vsak tip kože. Izbrana kombinacija in ravnotežje kakavovega in karitejevega masla ter olja smilja in šipka, kožo obogatijo, jo zaščitijo in ji dajo svež mladosten izgled. Sok iz listov aloe vere, pa ji nudi vlago preko celega dneva. Nočna hranilna krema za obraz nudi koži počitek in regeneracijo. Bogata osebnost maslenih podlag kokosa in palme, ter olja smilja, hmelja, janeža in nageljna bodo kožo med spanjem nahranila, pomirila in obnovila.

- *Moški komplet kozmetike Ritual*: Opojni vonj parfumske vode vas s svojo noto izbranih rastlin zaznamuje s kreativnostjo, zbranostjo, energijo in zapeljivostjo. Negovalna krema za obraz vas poboža z rastlinskimi masli in olji jojobe, kokosa, sončnice in hmelja. Zaradi svoje sestave in izdelave se krema hitro vpije v kožo, jo neguje, hrani ter celi. Mineralna voda z blago vonjavo pa kožo še dodatno pomiri, navlaži in zaščiti (Zavec, 2023).

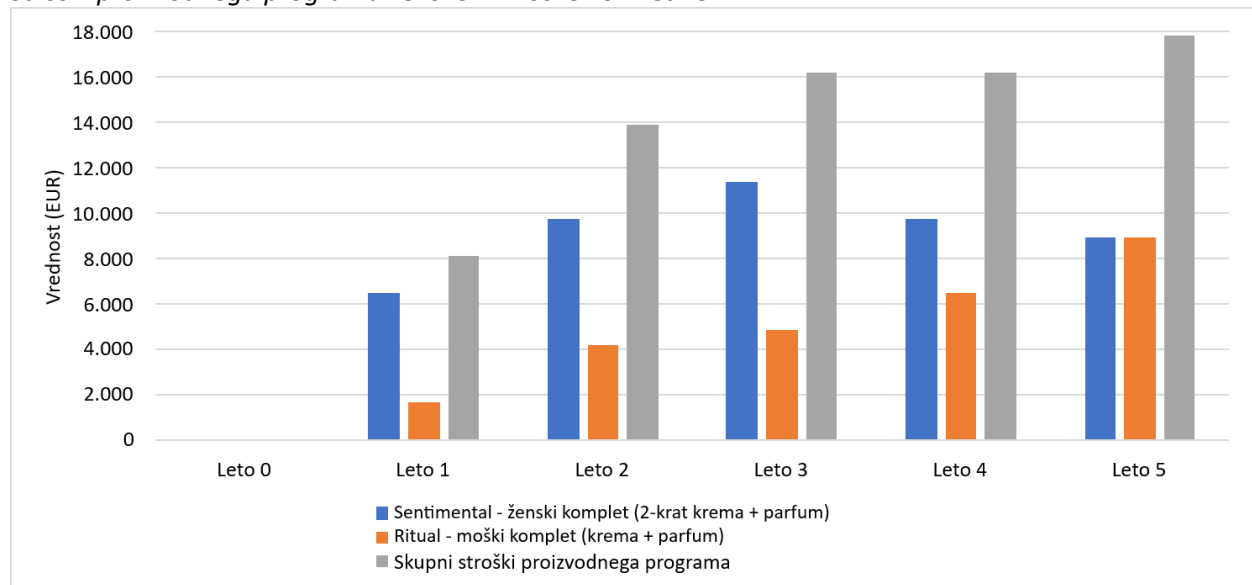
Slika 2

Ženski komplet kozmetike Sentimental



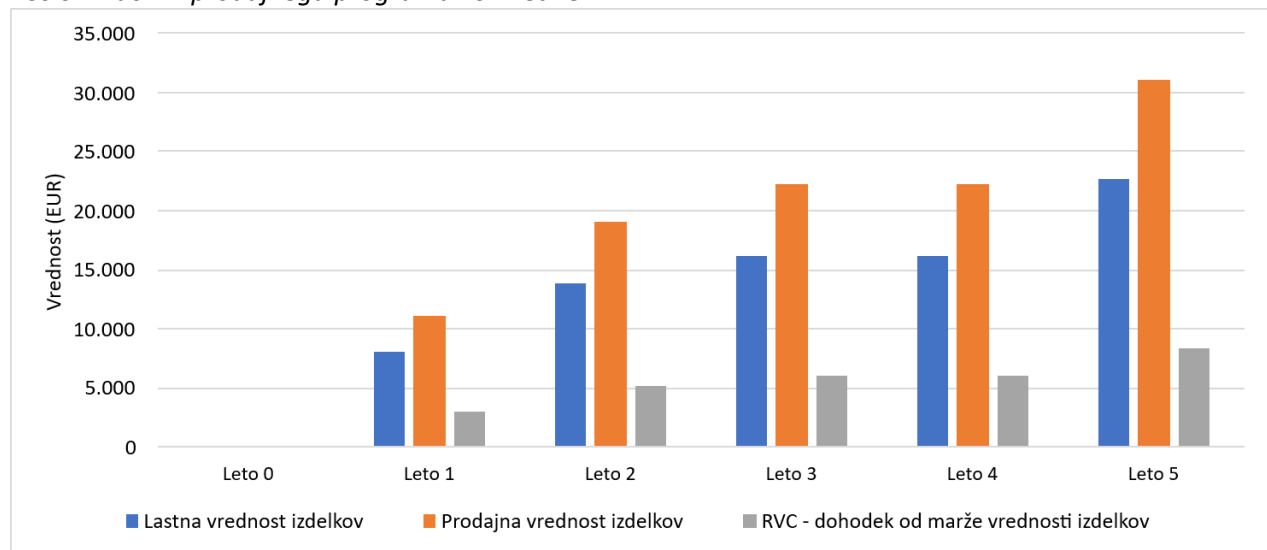
Vir: Zavec (2022)

Slika 3
Stroški proizvodnega programa ženske in moške kozmetike



Vir: Papler (2025)

Slika 4
Poslovni učinki prodajnega programa kozmetike



Vir: Papler (2025)

Bilanca

Prikaz Bilance uspeha podjetja je prikazan v Preglednica 3.

Preglednica 3
Bilanca uspeha podjetja

BILANCA USPEŠNOSTI		VREDNOST PO LETIH						
Št.	Postavke bilance uspeha po letih	Leto 0	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Skupaj
A.	PRIHODKI	-	1.100	19.092	22.200	22.200	31.800	106.392

1.	Prihodki od prodaje obeh kompletov krem	-	11.100	19.092	22.200	22.200	31.800	106.392
	Količina prodanega blaga	-	300	516	600	600	660	
2.	Prihodki od financiranja	-	-	-	-	-	-	-
	Domači	-	-	-	-	-	-	-
	Devizni	-	-	-	-	-	-	-
3.	Izredni in posebni dohodki	-	-	-	-	-	-	-
	Tožbe	-	-	-	-	-	-	-
B	ODHODKI	-	10.780	15.232	18.000	18.000	21.620	101.632
4.	Poslovni odhodki, materialni in nematerialni stroški	-	8.580	14.412	16.680	16.680	18.300	92.652
	Amortizacija	-	-	460	460	460	460	460
	Stroški materiala	-	3.900	6.708	7.800	7.800	8.580	34.788
	Stroški surovin	-	2.100	3.612	4.200	4.200	4.620	18.732
	Stroški storitev	-	2.100	3.612	4.200	4.200	4.620	18.732
	Skupaj stroški za izdelavo	-	8.100	13.932	16.200	16.200	17.820	72.252
	Fiksni stroški (računovodstvo)	-	480	480	480	480	480	20.400
5.	Odhodki financiranja	-	-	-	-	-	-	-
	Obresti kreditov	-	-	-	-	-	-	-
	Drugo	-	-	-	-	-	-	-
6.	Izredni in podobni odhodki	-	2.200	820	1.320	1.320	3.320	8.980
	Oglaševanje	-	500	500	1.000	1.000	3.000	6.000
	Spletna stran	-	1.300	120	120	120	120	1.780
	Oprema (posode, mešalniki, polnilke)	-	300	100	100	100	100	700
	Servis	-	100	100	100	100	100	500
C.	POSLOVNI IZID IN VREDNOST DELOVANJA	-	320	3.860	4.200	4.200	10.180	4.760
7.	Davek za popoldanski s.p.	-	912	912	912	912	912	912
D.	ČISTI POSLOVNI IZID	-	- 592	2.948	3.288	3.288	9.268	3.848

Vir: Zavec (2022)

Ekonomska analiza poslovanja

Podjetje ima s svojim delovanjem cilj ustvarjati poslovne dohodke iz poslovne dejavnosti za katere je registrirano. Načrtovanje dejavnosti podjetja opredelimo s Poslovnim načrtom (za eno ali več let), rezultate pa s Poslovnim poročilom v koledarskem letu, ki se ga odda Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Rezultate delovanja podjetja merimo z ekonomskimi metodami in kazalniki učinkovitosti in uspešnosti (Papler, 2025). Poslovni izid je rezultat reprodukcijskega procesa in hkrati merilo uspešnosti poslovanja v določenem časovnem obdobju. V tržnem gospodarstvu ni dovolj samo ustvarjati poslovnih učinkov, treba jih je prodati po čim višji ceni. Poslovni izid merimo vrednostno v denarnih enotah in nam pokaže ali je uprava vodila podjetje racionalno (Bergant in Smodej, 2006, str. 108). Uspešnost je predvsem zunanja značilnost podjetja, ker mora podjetje delati take izdelke, ki jih na trgu lahko realizira. Merimo jo z ugotavljanjem, kolikšen učinek smo dosegli glede na vse potroške in vložke finančnih sredstev. Če ima podjetje visoko produktivnost dela, na trgu pa ne dosega želenih prodajnih cen, bo učinkovito, vendar neuspešno. Nasprotno pa bo podjetje, ki ima monopol na trgu, uspešno, ni pa nujno, da bo učinkovito, če ima nizko produktivnost dela. Povsem mogoče je, da je kakšno podjetje učinkovito, da ustvarja svoje proizvode ali opravlja storitve tehnično-tehnološko povsem smotrno, a ne uspešno, ker na trgu zaradi takšnih ali drugačnih razlogov za svoje proizvode ali storitve ne dosega primernih prodajnih cen (Bergant in Smodej, 2006, str. 121). Na poslovni izid ne vplivajo samo stroški, ampak tudi cene. Cene lahko opazujemo z dveh vidikov; imajo pomembno vlogo pri nabavi prvin poslovnega procesa ter so sestavni del lastne cene, saj podjetje prodaja svoje proizvode in storitve po prodajnih cenah. Na oblikovanje prodajne cene vpliva več prvin trga od zakona ponudbe in povpraševanja, monopola, oligopola do popolne konkurence in položaja, ki ga posamezno podjetje dosega v svojem prodajnem okolju (Bergant in Smodej, 2006, str. 93).

Za študijo primera podjetja Joli so bile izdelani ekonomski parametri: prag dobička, prodajna cena, profitna mera dobička, produktivnost, ekonomičnost in donosnost (Papler, 2023).

Obrazec za izračun količine prodanih proizvodov, pri katerih dosežemo *prag dobička*, je (Kadoič, 1998, str. 188, 189): $Q = Fc + Do / Pc - Ve$, pri čemer je Fc – celotni stalni stroški na enoto učinka, Ve – spremenljivi stroški na enoto učinka, Q – količina prodanih poslovnih učinkov, Do – dobiček in Pc – prodajna cena na enoto. Prag dobička je dosežen pri 278 izdelkih.

Prodajna cena je v prvih štirih letih 37 EUR, v petem letu se poveča na 48,2 EUR.

Cilj kapitala je, da se poveča oziroma da svoji prvotni vloženi vrednosti doda dobiček. Pri takem načinu gospodarjenja je le dobičkovna mera ustrezna mera uspešnosti in kriterij za presojo uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Vsako zmanjšanje profitne mere, vodi k zmanjšanju uspešnosti poslovanja (Bergant, Smodej, 2006, str. 122). Osnovni cilj poslovanja podjetja je *dobičkonovna* ali *profitna mera*. Izračunamo jo z obrazcem (Kadoič, 1998, str. 188): $Pm = Pp / Vk$, pri čemer je Pm – dobičkovna oziroma profitna mera, Pp – dobiček oziroma profit in Vk – vloženi kapital.

Rentabilnost ali donosnost je razmerje med učinkom in vloženi sredstvi. Kazalec pove koliko dobička ustvari vsak vloženi EUR. V našem primeru je prvo leto kazalec negativen, potem pa se kazalec giblje od 1,28 do 4,03.

Produktivnost je ekonomski splet, ki odraža razmerje med fizičnim obsegom proizvodnje in potroškom dela. Produktivnost dela pravzaprav prikazuje uspešnost dela v tehničnem smislu (Turk, 1997, str. 289): $P = Q / Pz$, pri čemer je P – proizvodnost, Q – količina poslovnih učinkov in Pz – povprečno število zaposlenih. Večja kot je ustvarjena količina poslovnih učinkov na delavca, višja je produktivnost in obratno. V prvem letu je zaposlena 1 oseba. Od drugega do petega leta sta zaposleni 2 osebi. V prvem letu je produktivnost 300 kos/osebo, v drugem letu 258 kos/osebo, v tretjem in četrtem letu je produktivnost 300 kos/osebo, v petem letu pa se produktivnost poveča na 330 kos/osebo.

Pri spremljanju dinamike produktivnosti v okviru podjetja primerjamo *koeficient produktivnosti dela* v tekočem obdobju s koeficientom produktivnosti v predhodnem razdobju, ki ga imenujemo bazno razdobje. Razmerje navedenih dveh koeficientov pomnožimo s sto in dobimo indeks produktivnosti dela (Kranjc, 1995, str. 207): $Ip = Ptt / PTb$, pri čemer je Ip – indeks produktivnosti dela, Ptt – koeficient produktivnosti dela v tekočem obdobju, PTb – koeficient produktivnosti v baznem obdobju.

Za leto 5 je načrtovana 10 % rast produktivnosti v primerjavi s predhodnim letom 4.

Ekonomičnost poleg ugotavljanja na osnovi proizvodnje lahko ugotavljamo tudi na podlagi prodanih učinkov in stroškov. Seveda gre za prihodke in odhodke iz zaračunane ali plačane prodaje (Kadoič, 1998, str. 210): $E = Pp / Odh$, pri čemer je E – ekonomičnost, Pp – prihodki iz prodaje, Odh – odhodki. Ekonomičnost investicije izračunamo za njeno življenjsko dobo 5 let. Vrednost kazalnika ekonomičnost E je 1,05, kar več od 1; to pomeni, da podjetje posluje z dobičkom.

Donosnost je kazalnik finančne uspešnosti in učinkovitosti podjetja. V poslovnem procesu želimo realizirati načelo, da z neko vrednostjo kapitala dosežemo najvišji možni dobiček ali z najmanjšim kapitalom čim večji dobiček; s čim manjšim obsegom vloženega kapitala (Bergant, Smodej, 2006, str. 128). Izhajajoč iz tega načela je matematični izraz za donosnost (Melavc, 1998, str. 263): $Dok = Tp / K$, pri čemer je Dok – donosnost, Tp – temeljni poslovni izid in K – kapital. Velikost povprečnega kapitala je odvisna od začetnega in končnega stanja v obračunskem obdobju ter od hitrosti obračanja v reprodukcijskem procesu, v našem primeru je 2,07.

Čisti donos kapitala je rezultat, ki zanima lastnike kapitala. Izračunamo ga iz stopnje donosnosti kapitala (Melavc, 1998, str. 263): $Dok = Tp / K * 100$, pri čemer je Dok – donosnost, Tp – temeljni poslovni izid in K – kapital. Čisti donos kapitala je 206,96.

Zaključek

Strateški management je proces, s katerim podjetje načrtuje, koordinira in nadzoruje dejavnosti za doseganje svojih smotrov in ciljev. V prispevku smo na podlagi študije primera podjetja Joli analizirali možnosti trženja inovativnih izdelkov naravne kozmetike ter oblikovali strateški pristop za njihovo uspešno pozicioniranje na konkurenčnem trgu.

Dodana vrednost prispevka je v povezovanju teoretičnih izhodišč strateškega managementa z njihovo konkretno aplikacijo v mikro podjetju, ki deluje na področju butične naravne kozmetike. Prispevek ponuja celovit model, ki vključuje analizo notranjega in zunanjega okolja (SWOT), oblikovanje strateških usmeritev ter ekonomsko ovrednotenje poslovanja. Na ta način predstavlja uporaben okvir za podjetnike in managerje, ki se soočajo z uvajanjem inovativnih izdelkov na trg.

Uporabnost prispevka se kaže predvsem v njegovi praktični naravnosti, saj omogoča boljše razumevanje ključnih dejavnikov uspeha, kot so diferenciacija izdelkov, učinkovita raba digitalnih prodajnih kanalov ter pomen usklajenega strateškega načrtovanja. Rezultati potrjujejo, da lahko tudi mikro podjetja z ustreznim strateškim pristopom izboljšajo svojo konkurenčnost in dolgoročno uspešnost.

Kljub temu ima raziskava tudi določene omejitve, saj temelji na eni študiji primera, kar omejuje možnost posploševanja rezultatov. Prav tako bi bilo smiselno v prihodnje vključiti širši nabor podjetij ali kvantitativne analize trga, ki bi omogočile bolj splošne ugotovitve.

Kot možnost nadaljnjega raziskovanja se kaže poglobljena analiza vedenja potrošnikov na področju naravne kozmetike, vpliv digitalnega marketinga na prodajne rezultate ter primerjava različnih poslovnih modelov v tej panogi. Dodatno bi lahko vključili tudi analizo trajnostnih vidikov in njihovega vpliva na konkurenčno prednost podjetij.

Posebej pomembna ugotovitev prispevka je, da kljub omejenim virom mikro podjetij kombinacija butične proizvodnje, personaliziranega pristopa in digitalnih prodajnih kanalov predstavlja učinkovit model za tržni uspeh, kar je lahko presenetljivo glede na sicer omejeno uporabo orodij strateškega managementa v takih podjetjih.

Viri in literatura

Cosmetics Europe. (2019). Socio-Economics Contribution of the European Cosmetics Industry 2019. Dostopno na naslovu: https://www.kosmetikohygiejne.dk/wp-content/uploads/Socio-Economic_Contribution_of_the_European_Cosmetics_Industry_Report_2019.pdf.

Chandler, A. D. Jr. (1962). Strategy And Structure. The M. I. T. Press. Cambridge. Mass,

Čater, T., Češnovar, T., in Ivaškovič, I. (2015). Strateški management. Študijski primeri. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Černetič, M. (2004). Upravljanje in vodenje. Maribor: Pedagoška fakulteta, Univerza v Mariboru.

Damij, N. (2009). Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje. Ljubljana: Vega.

Dimovski, V., in Penger, S. (2008). Temelji managementa. Harlow: Pearson Education Limited.

Dimovski, V., Penger, S., in Žnidaršič, J. (2003). Sodobni management. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Drucker, P. F. (2001). Managerski izzivi v 21. stoletju. Zbirka Manager. Ljubljana: GV Založba.

Duh, M. (2015). Upravljanje podjetja in strateški management. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.

Duh, M., in Kajzer, Š. (2002). Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor: Založba MER. Mer Evrocenter.

DuBrin, A. J. (2000). The Active Manager: How to Plan, Organize, Lead and Control Your Way To Success. First Trade. London: Thompson Learning.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., in Lowe, A. (2005). Raziskovanje v managementu. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Hočevar, M., in Jaklič, M. (1999). Slovenski managerski izziv. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.

Kadoič, Š. (1998). Ekonomika poslovnega sistema. Kranj: Moderna organizacija Kranj.

Kralj, J. (1992). Politika podjetja v tržnem gospodarstvu. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Kralj, J. (1999). Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management.

Kralj, J. (2003). Management. Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Kranjc, A. (1995). Ekonomika podjetja, DEJ, d.o.o.. Postojna: DEJ, d.o.o..

Kregar Brus, A. (2011). Strateški razvoj podjetja. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

Lipovec, F. (1974). Teorija organizacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Melavc, D. (1998). Kako gospodariti. Kranj: Moderna organizacija Kranj.
- Možina, S., Bernik, J., in Svetic, A. (2004). Osnove managementa. Piran: GEA College – Visoka šola za podjetništvo.
- Papler, D. (2018). Strateško vodenje podjetja. Vipava: Poslovno-tehniška fakulteta, Univerza v Novi Gorici.
- Papler, D. (2023). Ekonomika analiza poslovanja. Vipava: Poslovno-tehniška fakulteta, Univerza v Novi Gorici.
- Papler, D. (2025). Grafične ponazoritve ekonomskih učinkov poslovanja. Vipava: Poslovno-tehniška fakulteta, Univerza v Novi Gorici.
- Potočan, V., Dabič, M., Kajzer, Š., in Rosi, B. (2012). Managementska orodja v poslovnem ekosistemu. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pučko, D. (2008). Strateški management 1. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (2007). Strateški management. Poslovni prihodki. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (1996). Strateško upravljanje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D., Čater, T., Rejc Buhovac, A. (2009). Strateški management 2. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rebernik, M. (1990). Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana: GV, Ljubljana.
- Rozman, R. (1993). Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Stoner, A. F. J., Freeman, R. E., in Gilbert, R. D. (1995). Management. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Tavčar, M. I. (1997). Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. (2002). Strateški management. Koper: Visoka šola za management v Kopru, Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, M. I. (2006). Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Tavčar, M. I. (2008). Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Bergant, B., in Smodej, V. (2006). Gospodarjenje podjetja. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Turk, I. (1997). Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo Ljubljana.
- Zavec, A. (2022). Priprava temeljne, razvojne in sprotne politike novega podjetja Naravna kozmetika Joli s.p. Vipava: Poslovno-tehniška fakulteta, Univerza v Novi Gorici.
- Zavec, A. (2023). Strateški načrt družinskega podjetja Joli. Vipava: Poslovno-tehniška fakulteta, Univerza v Novi Gorici.

PONOVNA UVEDBA MUZEJSKEGA VLAKA KOT MODEL REVITALIZACIJE ŽELEZNIŠKE DEDIŠČINE

Jani Koren¹, Boštjan Jazbec¹, Tina Vukasović²

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija, študijski program Management (študenta 1. stopnje)

²B2 Visoka šola za poslovne vede; Univerza na Primorskem, Fakulteta za management; Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje, Slovenija

Prispevek obravnava ponovno uvedbo turistične storitve muzejski vlak kot primer sodobne valorizacije železniške dediščine. Izhodišče razprave je ugotovitev, da sodobni turizem vse izraziteje poudarja avtentičnost, trajnost, interpretacijo dediščine in doživljajsko vrednost potovanja. V tem okviru muzejski vlak presega funkcijo prevoza in postaja celovit turistični produkt, ki povezuje tehniško kulturo, zgodovinski spomin, krajinsko doživetje in lokalno ponudbo. Prispevek analizira muzejski vlak kot produkt dediščinskega in doživljajskega turizma, opredeli ključne faze njegove revitalizacije, ciljne skupine in temeljne elemente trženjskega spleta ter osvetli pomen blagovne znamke pri vzpostavljanju zaupanja in prepoznavnosti. Ugotavljamo, da lahko ponovna uvedba muzejskega vlaka ob ustreznem usklajevanju avtentičnosti, varnosti, interpretacije dediščine in trženjske strategije postane razvojno pomemben instrument butičnega turizma in ohranjanja slovenske tehniške identitete.

Ključne besede: trženje v turizmu, blagovna znamka, muzejski vlak, železniška dediščina, doživljajski turizem, revitalizacija storitve

THE REINTRODUCTION OF THE MUSEUM TRAIN AS A MODEL FOR THE REVITALISATION OF RAILWAY HERITAGE

This paper examines the reintroduction of the tourist service known as the museum train as an example of the contemporary valorisation of railway heritage. The discussion is based on the finding that contemporary tourism increasingly emphasizes authenticity, sustainability, heritage interpretation, and the experiential value of travel. Within this context, the museum train exceeds its transport function and becomes a comprehensive tourism product that connects technical culture, historical memory, landscape experience, and local offerings. The paper analyses the museum train as a product of heritage and experiential tourism, identifies the key phases of its revitalisation, its target groups, and the fundamental elements of the marketing mix, and highlights the importance of branding in establishing trust and recognition. The findings suggest that the reintroduction of the museum train, when supported by an appropriate alignment of authenticity, safety, heritage interpretation, and marketing strategy, can become an important developmental instrument for boutique tourism and for preserving Slovenian technical identity.

Keywords: tourism marketing, brand, museum train, railway heritage, experiential tourism, service revitalisation

Uvod

Turizem v zadnjih letih vse bolj prehaja iz modela množične potrošnje v model izkušenj, avtentičnosti in trajnostne vrednosti. Turisti ne iščejo več zgolj učinkovitega premika med destinacijami, temveč želijo doživeti zgodbo kraja, njegove kulturne plasti in način življenja. V takšnem okolju se povečuje pomen kulturnega in dediščinskega turizma, ki obiskovalcu omogoča poglobljeno razumevanje prostora, hkrati pa ustvarja višjo dodano vrednost za destinacijo. Evropske in mednarodne usmeritve pri tem posebej

poudarjajo trajnost, interpretacijo dediščine ter povezovanje turizma z lokalnim razvojem (European Commission, 2026; UN Tourism, 2025; ICOMOS, 2022).

V tem kontekstu železniška dediščina predstavlja pomemben, a pogosto premalo izkoriščen razvojni potencial. Muzejski vlak ni zgolj starodobno vozilo v funkciji turistične atrakcije, temveč lahko deluje kot kompleksen dediščinski produkt, ki združuje tehniško avtentičnost, estetsko vrednost, počasno mobilnost in interpretacijo industrijske preteklosti. Raziskave s področja železniškega turizma poudarjajo, da so dediščinski vlaki samostojen žanr turistične ponudbe, katerega vrednost temelji na prepletu tehnologije, pripovedi, krajine in posebne oblike potovalne izkušnje (Bhati idr., 2014).

Za Slovenijo je to posebej pomembno, ker svojo turistično identiteto gradi na butičnosti, zeleni usmeritvi in avtentičnih doživetjih. Slovenska turistična strategija in promocija države poudarjata kakovost, trajnost in visoko doživljajsko vrednost ponudbe, kar ustvarja ugodno okolje za ponovno uveljavitev muzejskega vlaka kot nižnega, vendar prepoznavnega turističnega produkta (I Feel Slovenia, 2026; Slovenian Tourist Board, b. l.).

Glavni namen pričujočega članka je preučiti proces revitalizacije opuščene turistične storitve ter prikazati, kako lahko tehniška dediščina z ustreznim trženjskim pristopom postane vitalen del sodobne turistične ponudbe. V okviru obravnave se raziskuje načine za preseganje zgolj statičnega ohranjanja vozil in vzpostavitev modela živega muzeja, ki temelji na tržni dejavnosti in sinergijah znotraj širšega železniškega sistema. Raziskava se osredotoča na vprašanje, ali sodobni trendi počasnega turizma v letu 2026 podpirajo ponovno uvedbo parnega vlaka, pri čemer je podrobneje analizirano povpraševanje po nostalgicnih potovanjih med domačimi in tujimi obiskovalci. V nadaljevanju članek sistematično obravnava identifikacijo tehničnih izzivov, določitev profilov ciljnih skupin ter oblikovanje končnega trženjskega spleta storitve.

Muzejski vlak kot dediščinski turistični produkt

Muzejski vlak uvrščamo v področje dediščinskega turizma s poudarkom na železniškem doživljajskem turizmu. Gre za specifično tržno nišo, v kateri vrednost storitve ne temelji na hitrosti ali učinkovitosti prevoza, temveč na doživetju potovanja, zgodovinski avtentičnosti in estetski vrednosti tehniške dediščine. Tovrstna ponudba v evropskem prostoru beleži zmerno, vendar stabilno rast, saj sodobni turisti vse pogosteje iščejo bolj topljiva, avtentična in vsebinsko bogata doživetja, ki predstavljajo odmik od digitaliziranega vsakdana (Credence Research, 2024; European Union, b. l.).

Evropa ima pri razvoju tovrstnega turizma izrazito prednost zaradi ohranjene železniške infrastrukture in dolge tradicije zanimanja za železniško dediščino. Dodatno to potrjujejo trendi, povezani z renesanso nočnih in panoramskih vlakov, v katere se smiselno umešča tudi ponudba parnih vlakov (European Union, b. l.). V slovenskem prostoru to področje obvladuje en osrednji ponudnik, in sicer Slovenske železnice, natančneje SŽ-Potniški promet v sodelovanju s SŽ-Vleka in tehnika. Neposredne konkurence v obliki drugih ponudnikov parnih vlakov na javnem železniškem omrežju ni, storitev pa se na trgu vendarle sooča z močno konkurenco drugih prostočasnih in turističnih dejavnosti, kot so izleti z ladjicami, ogledi jam ali vinski turizem.

Pomembna značilnost te panoge so visoke vstopne ovire in izraziti fiksni stroški. Vzdrževanje parnih lokomotiv zahteva specializirana in vse redkejša znanja, kot so delo kotlarjev, usposobljenost parnih strojevodij in izvedba zahtevnih revizij tlačnih posod. Zaradi teh stroškov storitev praviloma težko temelji izključno na prodaji vozovnic, temveč zahteva širši model financiranja, ki lahko vključuje navzkrižno financiranje ali sponzorsko podporo. Prav zato je ekonomska vzdržnost muzejskega vlaka tesno povezana z njegovo sposobnostjo, da se pozicionira kot produkt višje doživljajske in simbolne vrednosti.

Posebno konkurenčno prednost v Sloveniji predstavlja povezava muzejskega vlaka z Bohinjsko progo, ki velja za eno najlepših gorskih prog v Evropi, kar nazorno prikazuje Slika 1. Kombinacija parne vleke in

izrazite alpske krajine ustvarja prepoznaven turistični produkt, ki presega lokalni pomen in nagovarja tudi zahtevnejše mednarodne goste, zlasti iz Nemčije, Avstrije in Velike Britanije, kjer je kultura tehniške dediščine močno razvita. Prav ta preplet železniške avtentičnosti, krajinske privlačnosti in dediščinske vrednosti daje muzejskemu vlaku potencial, da se uveljavi kot prepoznaven produkt butičnega turističnega doživetja.

Slika 1

Muzejski vlak na mostu Bača pri Modreju



Lesjak, M. (2018). Osebni arhiv.

Revitalizacija storitve: od tehnične dediščine do tržnega produkta

Ponovna uvedba muzejskega vlaka ne pomeni razvoja popolnoma nove storitve, temveč transformacijo obstoječih materialnih in nematerialnih virov v sodoben tržni produkt. Takšen razvojni proces temelji na logiki trženja storitev, po kateri konkurenčna prednost ne izhaja zgolj iz jedrne koristi, temveč iz zaznane vrednosti, kakovosti izvedbe, simbolnega pomena in celostne uporabniške izkušnje (Kotler in Armstrong, 2018). Muzejski vlak je zato mogoče razumeti kot razširjeno storitev, pri kateri osnovno vožnjo dopolnjujejo interpretacija dediščine, spremljevalni program in povezava z lokalnim okoljem.

Prva faza revitalizacije vključuje oblikovanje razvojnega koncepta. Na podlagi analize trga, dediščinskih potencialov in operativnih zmožnosti je treba določiti temeljno identiteto produkta ter opredeliti, kakšno izkušnjo bo storitev ponujala. Pri tem mora zasnova slediti načelom sodobnega trženjskega upravljanja, kjer je produkt oblikovan skozi potrebe ciljnega uporabnika in jasno tržno obljubo (Vukasović in Jagodič, 2025; Kotler in Armstrong, 2018).

Druga faza zajema poslovno in trženjsko analizo. Dediščinske turistične storitve so praviloma stroškovno zahtevnejše od standardnih turističnih produktov, saj vključujejo tehnične revizije, specializirano vzdrževanje in usposobljen kader. Zato muzejski vlak ne more biti pozicioniran kot cenovno primerljiva alternativa rednemu železniškemu prevozu, temveč kot produkt višje zaznane vrednosti, katerega konkurenčna prednost temelji na avtentičnosti, strokovni izvedbi in simbolnem pomenu (Kotler in Armstrong, 2018; Tracsis, 2025).

Tretja faza razvoja je tehnična priprava storitve. Parna lokomotiva in historični vagoni morajo izpolnjevati sodobne standarde železniškega prometa, ob tem pa ohraniti zgodovinsko verodostojnost, ki je ključna za uporabniško izkušnjo. Proces obnove zahteva usklajevanje konservatorskega pristopa, inženirske prakse in komercialne uporabnosti storitve, pri čemer dodatno zahtevnost predstavljajo specifična znanja, potrebna za vzdrževanje parnih lokomotiv (Credence Research, 2024; Tracsis, 2025). Rezultat teh prizadevanj je v

polno operativno stanje vrnjena lokomotiva 25-026, ki kot jedrni element storitve predstavlja ključni del tehniške dediščine (Slika 2).

Slika 2

Obnovljena parna lokomotiva 25-026



Šorli, D. (2026). Vrnitev muzejskega vlaka na slovenske tire. V Nova proga: revija Slovenskih železnic (str. 26–27). Slovenske železnice.

Četrta faza obsega oblikovanje celostne uporabniške izkušnje. Muzejski vlak kot turistični produkt ne sme ostati omejen zgolj na vožnjo, temveč mora vključevati tudi interpretacijo železniške zgodovine, spremljevalni program, postanke na vsebinsko pomembnih točkah ter povezavo z lokalno gastronomijo in drugimi turističnimi vsebinami. Takšna razširitev osnovne storitve povečuje zaznano vrednost produkta in krepi njegov razvojni učinek na lokalno okolje (Kotler in Armstrong, 2018; Vukasović in Jagodič, 2025). Neposredno vpletenost strokovnega kadra v proces ustvarjanja te avtentične izkušnje ponazarja Slika 3.

Slika 3

Strokovni kader pri kurjavi



Lesjak, M. (2018). Osebni arhiv.

Peta faza vključuje testiranje storitve in njeno uvedbo na trg. Predhodno testiranje omogoča preverjanje odziva uporabnikov na posebnosti dediščinske vožnje, kot so počasnejši tempo, hrup, saje, vonj pare in drugačni standardi udobja. Hkrati omogoča preverjanje cenovne politike, distribucijskih poti in komunikacijskega pristopa še pred polno komercializacijo, s čimer se zmanjšuje razvojno in finančno tveganje (Kotler in Armstrong, 2018).

Revitalizacija muzejskega vlaka je večstopenjski proces, v katerem se tehniška dediščina preoblikuje v sodoben tržni produkt. Njena uspešnost je odvisna od usklajenosti avtentičnosti, varnosti, interpretacije dediščine in trženjskega pozicioniranja (European Commission, 2026; I Feel Slovenia, 2026; Credence Research, 2024).

Ciljni trgi in trženjski pristop

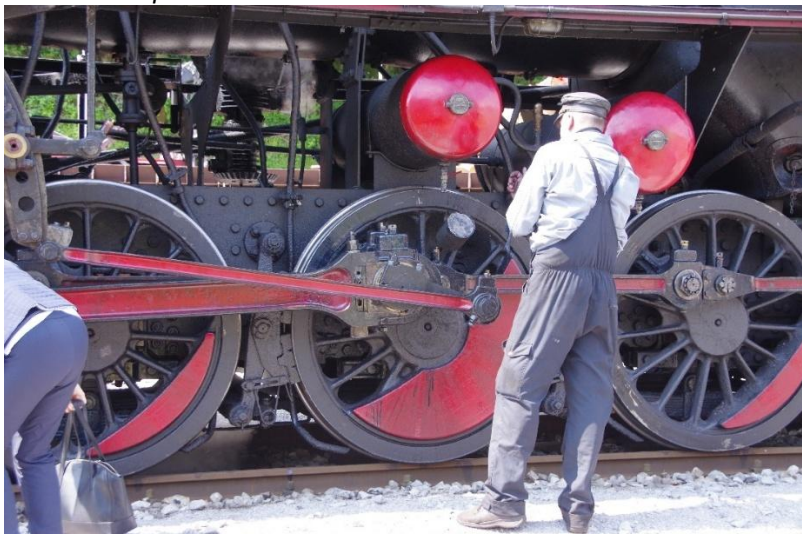
Uspešnost storitve muzejski vlak je v veliki meri odvisna od natančne segmentacije trga in sposobnosti, da se posameznim ciljnim skupinam ponudi jasno diferencirana vrednost. Pri dediščinskih in doživljajskih turističnih produktih namreč ni dovolj, da je storitev tehnično izvedljiva ali vsebinsko zanimiva, temveč mora biti tudi ustrezno umeščena na trg in usklajena s pričakovanji različnih uporabnikov. Sodobni turistični trendi kažejo na rast povpraševanja po avtentičnih, počasnejših in vsebinsko bogatih oblikah potovanja, pri katerih je v ospredju doživetje in ne zgolj premik med destinacijami (European Commission, 2026; Barber, 2024; Arlo Skye, 2025). V tem okviru je muzejski vlak mogoče opredeliti kot nišni, vendar razvojno perspektiven produkt, ki nagovarja tako individualne obiskovalce kot tudi poslovne partnerje.

Z vidika neposrednih potrošnikov je mogoče izpostaviti tri ključne segmente. Prvi segment predstavljajo domače družine, ki iščejo krajša, vendar vsebinsko bogata doživetja ob vikendih, praznikih in šolskih počitnicah. Zanje je pomembno, da storitev poleg vožnje vključuje tudi izobraževalno in doživljajsko komponento, saj iščejo aktivnosti, ki so privlačne za otroke in hkrati smiselne za odrasle. V tem primeru muzejski vlak deluje kot produkt skupnega prostega časa, kulturne izkušnje in medgeneracijskega druženja. Ker je ta segment praviloma bolj cenovno občutljiv, je smiselno oblikovati prilagojene družinske pakete in sezonske ponudbe, ki povečujejo dostopnost, ne da bi pri tem razvrednotile premium značaj storitve (Kotler in Armstrong, 2018; Vukasović in Jagodič, 2025).

Drugi segment predstavljajo tehnični navdušenci in ljubitelji železniške dediščine, zlasti iz držav z razvito železniško kulturo, kot sta Avstrija in Nemčija. Gre za ciljno skupino z izrazitim zanimanjem za zgodovino železnice, tehnične značilnosti lokomotiv, industrijsko dediščino in avtentičnost izvedbe. Zanje muzejski vlak ni zgolj turistični izlet, temveč specializirano doživetje, pri katerem imajo pomembno vlogo verodostojnost vozni sredstev, zgodovinski kontekst in detajli tehnične dediščine (Slika 4).

Slika 4

Tehnični del parne lokomotive



Lesjak, M. (2018). Osebni arhiv.

Prav pri tem segmentu posebej izstopa pomen ohranjanja tehniške dediščine kot aktivne, delujoče oblike kulturnega spomina, kar potrjujejo tudi analize dediščinskih železnic in železniških turističnih trendov (Credence Research, 2024; Tracsis, 2025).

Tretji segment sestavljajo mednarodni obiskovalci, ki jih privlačijo butična, počasna in estetsko izrazita potovanja po Evropi. Mednje sodijo predvsem gostje iz Združenega kraljestva, ZDA in Japonske, ki ne iščejo množičnih atrakcij, temveč individualizirane in vsebinsko prepoznavne izkušnje. Za ta segment je pomembno, da muzejski vlak ni predstavljen zgolj kot lokalna zanimivost, temveč kot del širšega potovalnega narativa, ki povezuje krajino, gastronomijo, dediščino in simbolno vrednost poti. Takšni obiskovalci so praviloma pripravljeni sprejeti višjo ceno, če je storitev zasnovana kot celovito premium doživetje z jasno zgodbo, kakovostno interpretacijo in dodatnimi storitvami, kot so kulinarčna ponudba, strokovno vodenje in tematski programi (European Commission, 2026; I Feel Slovenia, 2026; Arlo Skye, 2025). Elementi takšne interpretacije, ki vključujejo uporabo historičnih elementov in osebje v avtentičnih uniformah, so predstavljeni na Sliki 5.

Slika 5

Strokovni vodič



Lesjak, M. (2018). Osebni arhiv.

Pomembno vlogo ima tudi poslovni trg. V segmentu B2B je muzejski vlak mogoče razvijati prek partnerstev s specializiranimi turističnimi agencijami, butičnimi hoteli in podjetji s področja poslovnega oziroma MICE-turizma. Specializirane agencije lahko produkt vključujejo v širše programe trajnostnega, kulturnega ali butičnega turizma in ga tako približajo ciljnim skupinam, ki iščejo visoko doživljajsko vrednost. Butični hoteli, zlasti v turistično močnih središčih, kot sta Bled in Ljubljana, lahko muzejski vlak vključijo v svojo ponudbo kot ekskluzivno dnevno doživetje za goste z višjo kupno močjo. Podjetja pa lahko takšno storitev uporabijo kot prostor za team buildinge, poslovna srečanja ali protokolarne dogodke, pri katerih so v ospredju drugačnost, reprezentativnost in jasno doživljajsko sporočilo. Takšna partnerstva povečujejo prodajni doseg produkta in zmanjšujejo odvisnost od individualne prodaje vozovnic, kar je pri nižjih turističnih storitvah pomemben dejavnik stabilnosti (Kotler in Armstrong, 2018; Vukasović, 2023).

Temu mora biti prilagojen tudi trženjski splet. Razširitev jedrne storitve v večplastno doživetje – z interpretacijo dediščine, tematskim vodenjem in kulinaričnimi vsebinami – povečuje zaznano vrednost produkta in omogoča jasnejše razlikovanje od klasičnih turističnih prevozov ali enostavnih izletniških produktov (Kotler in Armstrong, 2018). Tudi cena mora odražati ekskluzivnost, omejenost ponudbe in avtentičnost izkušnje, kar pomeni, da muzejski vlak ni pozicioniran kot množični izlet, temveč kot produkt višje vrednosti, pri katerem uporabnik plačuje celostno doživetje in ne zgolj transportno funkcijo.

Distribucija mora poleg lastnih prodajnih poti vključevati tudi partnerske kanale, zlasti turistične agencije, nastanitvene ponudnike in druge posrednike, ki lahko produkt vključijo v širše paketne ponudbe. Takšen pristop je posebej pomemben na tujih trgih, kjer prepoznavnost produkta ni samoumevna in kjer uporabniki pogosto sprejemajo nakupne odločitve na podlagi zaupanja v posrednika ali destinacijsko priporočilo.

Komunikacijska strategija mora temeljiti na avtentičnosti, tehniški dediščini, nostalgiji vrednosti in estetski privlačnosti potovanja. V središču sporočanja ne sme biti zgolj vlak kot predmet, temveč doživetje poti kot zgodba. Pri tem so lahko učinkovita tako klasična kot digitalna orodja, od fotografskih in video vsebin do digitalne interpretacije, QR-kod in virtualnih prikazov, če so uporabljena podporno in ne posegajo v zgodovinsko verodostojnost produkta. ICOMOS (2022) poudarja, da so sodobne interpretacijske oblike sprejemljive, kadar poglobljajo razumevanje dediščine in ostajajo občutljive do značaja dediščinskega prostora.

Na tej podlagi je mogoče ugotoviti, da mora biti trženjski pristop muzejskega vlaka segmentiran, večkanalen in vsebinsko dosleden. Storitve lahko svoj razvojni potencial doseže le, če zna isto jedrno vrednost, torej avtentično dediščinsko doživetje, prilagoditi različnim segmentom skozi ustrezne oblike ponudbe in komunikacijske poudarke. Prav v tej sposobnosti prilagajanja, ne da bi se pri tem izgubila identiteta produkta, je temelj uspešnega trženja muzejskega vlaka kot sodobnega produkta dediščinskega in doživljajskega turizma (Kotler in Armstrong, 2018; European Commission, 2026; I Feel Slovenia, 2026).

Opis tipičnega kupca

Za natančnejše razumevanje ciljnega segmenta je bila oblikovana persona tipičnega kupca. Gre za profil potrošnika, ki v storitvi muzejskega vlaka ne prepozna zgolj turističnega izleta, temveč avtentično doživetje z izrazito tehnično, nostalgijo in simbolno vrednostjo. Takšna persona omogoča bolj jasno opredelitev motivov nakupa, pričakovanj, morebitnih ovir in komunikacijskih kanalov, prek katerih je mogoče storitev učinkovito približati ciljni skupini.

Za namen lažjega razumevanja ciljnega segmenta je bil izoblikovan profil persone, poimenovan Inženir Ignacij, ki je podrobneje predstavljen na Sliki 6. Iz grafičnega prikaza so razvidni njegovi cilji, medijska potrošnja in ključne kontaktne točke, ki so bile podlaga za razvoj trženjske strategije

Slika 6

Profil tipičnega kupca – Inženir Ignacij

Inženir Ignacij



"Natančen inženir, ki skozi tehniko povezuje generacije."

Status: Poročen, 3 vnuki
Vplivneži: Žena, vnuki
Lokacija: Dunaj, Avstrija
Dohodek: Nadpovprečen
Lojalnost: Visoka (ko zaupa)
Rojstvo: 12. januar 1964

PSIHOGRAFIJA



Mentor vnukom Tehnični purist
Kakovost pred ceno Tradicionalist

CILJI

- **Socialna potrditev:** Želi biti "tisti dedek", ki pozna odgovore na vsa tehnična vprašanja.
- **Ohranjanje dediščine:** Investira v doživetja, ki podpirajo restavriranje starih strojev.
- **Medgeneracijski most:** Uporaba vlaka kot okolja za druženje brez digitalnih motenj.

POTENCIALNE OVIRE

- **Pomanjkanje specifikacij:** Turistični opisi brez tehničnih podatkov ga odbijajo.
- **Slab UX proces:** Če spletni nakup zahteva preveč korakov ali vsiljuje aplikacije.
- **Logistika:** Skrb za dostopnost (prevoz od EuroCity vlaka do muzejske postaje).

NAKUPNO VEDEDENJE

Ignacij je preudaren kupec. Ne išče popustov, ampak dodano vrednost. Nakup opravi po posvetu z ženo, sprožilec pa je običajno družinski praznik.

MEDIJSKA POTROŠNJA

LOK Magazin / Eisenbahn Ö

Časopis Kurier (tisk)

Facebook (Skupine)

DIGITALNA PISMENOST

E-pošta / Desktop

Mobilne aplikacije

KONTAKTNE TOČKE



Najraje komunicira preko e-pošte ali osebno na prodajnem mestu.

Persona nosi ime Inženir Ignacij in predstavlja tipičnega predstavnika generacije Baby Boom, to je moškega, starega med 60 in 70 let, z visoko izobrazbo tehniške smeri. Je upokojen ali na pragu upokojitve, s stabilnim dohodkom in brez večjih finančnih obveznosti. V svojem poklicnem življenju je bil tesno povezan z industrijsko in tehnično kulturo, kar pogojuje njegovo globoko emocionalno vez z železniško dediščino.

Odločitev za persono generacije Baby Boom temelji na več dejavnikih. Kupna moč te generacije je praviloma nadpovprečna, saj večina njenih predstavnikov ne nosi večjih finančnih obveznosti, kar jim omogoča investicijo v premium turistične izkušnje. Poleg tega imajo upokojenci ali tisti pred upokojitvijo zadostno količino prostega časa za večurna in večdnevna potovanja, kakršno predstavlja doživetje na Bohinjski progi. Vrednotni sistem generacije Baby Boom je oblikovan v obdobju industrijskega razcveta in vključuje močnejšo čustveno vez z železnico v primerjavi z mlajšimi generacijami Y in Z. Ne nazadnje je prav ta generacija med vodilnimi zagovorniki počasnega turizma, ki jim omogoča poglobljeno doživetje in kakovostno preživljanje časa (Barber, 2024; European Commission, 2026).

Za komuniciranje s tem segmentom so najprimernejše personalizirane kampanje na digitalnih platformah, ki jih ta generacija aktivno uporablja, izobraževalne vsebine v specializiranih tiskanih medijih ter osebna priporočila na strokovnih in kulturnih dogodkih, kot so razstave v Slovenskem železniškem muzeju. Takšen pristop ustreza psihografskemu profilu persone, ki vrednost storitve presoja skozi avtentičnost, strokovno kakovost in simbolni pomen, ne pa zgolj skozi funkcionalni premik od točke A do točke B.

Trženjska potreba

Muzejski vlak ni zasnovan kot storitev, katere primarni namen bi bil funkcionalni prevoz potnikov, temveč kot turistični produkt, ki ustvarja vrednost skozi doživetje, simbolni pomen in čustveno vpletenost uporabnika. V skladu s sodobnim razumevanjem trženja storitev jedrna korist takšnega produkta ne izhaja iz premika od izhodišča do cilja, temveč iz celostne izkušnje, ki vključuje avtentičnost, zgodbo, estetski vtis in zaznana posebnost storitve (Kotler in Armstrong, 2018; Vukasović in Jagodič, 2025). Muzejski vlak zato zadovoljuje potrebo po odmiku od digitalno nasičenega vsakdana ter potrebo po bolj otipljivih, počasnejših in vsebinsko bogatih oblikah potovanja, kar potrjujejo tudi sodobni turistični trendi, usmerjeni v izkustveni in t. i. slow tourism (Barber, 2024; European Commission, 2026; Arlo Skye, 2025).

Vrednostna ponudba muzejskega vlaka temelji na prepletu emocionalne, simbolne in izobraževalne ravni. Na emocionalni ravni storitev spodbuja nostalgijo, občutek vrnitve v preteklost ter osebno povezanost z industrijsko in družinsko zgodovino. Na simbolni ravni muzejski vlak predstavlja redko in težko posnemljivo obliko tehniške dediščine, ki zaradi svoje avtentičnosti in omejene dostopnosti deluje kot produkt višje zaznane vrednosti. Na izobraževalni ravni pa vožnja ne ponuja le užitka, temveč tudi interpretacijo zgodovine železnice, medgeneracijski prenos znanja in stik s tehniško kulturo kot delom širše kulturne identitete prostora (Credence Research, 2024; I Feel Slovenia, 2026).

V tem smislu muzejski vlak odgovarja na kompleksno trženjsko potrebo, ki presega klasično turistično potrošnjo. Uporabnik ne kupuje zgolj vozovnice, temveč vstop v avtentično izkušnjo, v kateri se prepletajo dediščina, krajina, tehnološka zgodovina in osebno doživetje poti. Prav zato je mogoče muzejski vlak razumeti kot produkt, ki učinkovito združuje načela dediščinskega turizma, izkustvenega trženja in butične turistične ponudbe (European Commission, 2026; Tracsis, 2025; I Feel Slovenia, 2026).

Dimenzije programa tržno-komunikacijskega spleta

Na podlagi psihografskega profila ciljne persone, poosebljene v liku Inženirja Ignacija, je program tržno-komunikacijskega spleta zasnovan tako, da nagovarja potrebo po avtentičnosti, nostalgiji, tehnični dovršenosti in vsebinsko poglobljenem doživetju. Pri tej ciljni skupini nakupna odločitev ni rezultat impulza, temveč postopnega oblikovanja zaupanja, zanimanja in identifikacije s produktom. Zato komunikacijska strategija ne more temeljiti na splošnih promocijskih nagovorih, ampak mora poudarjati verodostojnost izkušnje, strokovno vrednost storitve in simbolni pomen železniške dediščine (Kotler in Armstrong, 2018; Vukasović in Penko, 2023).

Posebno mesto pri vzpostavljanju prvega stika s potrošnikom in gradnji dolgoročne zvestobe ima neposredno trženje. Pri ciljni skupini, ki še vedno aktivno uporablja elektronsko pošto kot relevanten informacijski kanal, so učinkovite personalizirane e-poštne kampanje z visoko informativno vrednostjo. V ospredju niso klasična prodajna sporočila, temveč vsebine, ki krepijo strokovno in emocionalno vpetost prejemnika, na primer poročila o obnovi lokomotive, prikazi restavratorskih postopkov, zgodovinski podatki in arhivske fotografije. Takšna komunikacija ne prodaja zgolj vožnje, ampak spodbuja občutek ekskluzivnega dostopa do dediščinske zgodbe, kar je posebej pomembno pri segmentih z večjo potrebo po znanju, pristnosti in tehnični natančnosti (Kotler in Armstrong, 2018; n-gage.io, 2025). Pomemben dopolnilni instrument je tudi program zvestobe, zasnovan kot klub za povratne potnike, v katerem člani prejemajo posebna vabila, prednostne informacije o tehničnih vožnjah ter simbolne materialne elemente, kot so tiskana potrdila o vožnji. S tem se krepí občutek pripadnosti in dolgoročnega odnosa z blagovno znamko (Vukasović in Penko, 2023).

Pomembna dimenzija komunikacijskega spleta so tudi odnosi z javnostmi, saj pri storitvi, kakršna je muzejski vlak, verodostojnost ni odvisna le od formalne promocije, temveč tudi od potrditve v strokovni in

interesni javnosti. Strategija odnosov z javnostmi mora biti zato usmerjena v specializirane medije, ki nagovarjajo občinstvo z izrazitejšim zanimanjem za železnico, tehniško dediščino in kulturni turizem. Objave strokovnih prispevkov v slovenskih in tujih nišnih publikacijah omogočajo, da se produkt predstavi skozi avtentičnost restavratorskih postopkov, tehnično posebnost lokomotive in pomen ohranjanja železniške dediščine. Podoben učinek ima sodelovanje z vsebinsko relevantnimi vplivneži, zlasti s področja tehnične fotografije, zgodovine in dediščinske interpretacije, saj ti s svojo strokovno kredibilnostjo potrjujejo pristnost in kakovost izkušnje (ICOMOS, 2022; Credence Research, 2024).

Na področju oglaševanja mora biti pristop selektiven in natančno ciljan. Ker gre za nišni turistični produkt, množično oglaševanje ni racionalna izbira; večji učinek imajo digitalna orodja, ki omogočajo demografsko in interesno segmentacijo. Ciljano oglaševanje na družbenih omrežjih, zlasti na platformah, kjer so aktivni starejši uporabniki in ljubitelji kulturnih vsebin, omogoča učinkovito doseganje segmentov, ki jih zanimajo tehnična kultura, zgodovina, železnica in posebna doživetja. Posebej pomembno je geografsko ciljanje na območja z razvito železniško kulturo, kot so Slovenija, Avstrija in južna Nemčija, kjer je verjetnost interesa za takšno storitev večja (Tracsis, 2025; Arlo Skye, 2025). Pomembno vlogo ima tudi vsebinsko video trženje, saj posnetki vožnje iz kabine lokomotive, detajli parnega pogona, zvok stroja in krajinski prizori ne delujejo zgolj informativno, temveč tudi emocionalno, ker pri potencialnem uporabniku vzbujajo občutek avtentičnosti, nostalgije in vključenosti v izkušnjo še pred samim nakupom (Barber, 2024; European Commission, 2026).

Posebno mesto v komunikacijskem spletu imata osebna prodaja in doživljajski promocijski dogodki. Pri produktih z višjo zaznano vrednostjo in tehnično specifično vsebino je osebni stik še vedno pomemben, saj omogoča podrobnejšo razlago, odgovore na specifična vprašanja in neposredno gradnjo zaupanja. Predstavitve na specializiranih turističnih in tehničnih sejmi omogočajo stik s potencialnimi kupci, partnerji in posredniki, ki želijo produkt razumeti bolj poglobljeno. Dodatno vrednost imajo dnevi odprtih vrat, organizirani v povezavi z železniškim muzejem ali obnovitvenimi delavnicami, kjer obiskovalci neposredno spoznajo lokomotivo, njeno mehaniko in proces restavriranja. Takšni dogodki delujejo kot fizični dokaz kakovosti storitve in krepijo zaupanje v produkt (ICOMOS, 2022; Kotler in Armstrong, 2018).

Pomemben del sodobnega komunikacijskega spleta predstavljajo tudi tehnološko podprte oblike interakcije s potrošnikom. Uporaba virtualne resničnosti na promocijskih točkah lahko potencialnemu obiskovalcu omogoči virtualni vpogled v strojnico lokomotive ali simulacijo vožnje, s čimer se zanimanje za produkt okrepi še pred samo izkušnjo. Podobno funkcijo ima mobilna aplikacija, ki med vožnjo ponuja dodatne informacije o progi, tehničnih značilnostih kompozicije, zgodovini posameznih objektov in arhivskem gradivu. Interaktivne QR-kode v vagonih dodatno poglobljajo uporabniško izkušnjo, saj omogočajo individualiziran dostop do digitaliziranih arhivov, fotografij, načrtov in zgodovinskih podatkov o konkretni lokomotivi ali vagonih. Če so takšna orodja uporabljena podporno in vsebinsko občutljivo, ne zmanjšujejo avtentičnosti, temveč prispevajo k boljšemu razumevanju dediščine (ICOMOS, 2022; European Commission, 2026).

Iz navedenega izhaja, da mora biti program tržno-komunikacijskega spleta za muzejski vlak večkanalen, vsebinsko diferenciran in tesno povezan s psihografskim profilom ciljne skupine. Njegov namen ni zgolj obveščanje o obstoju storitve, temveč postopna gradnja zanimanja, zaupanja in občutka posebnosti. Muzejski vlak kot dediščinski turistični produkt zato zahteva komunikacijo, ki hkrati informira, izobražuje, čustveno nagovarja in potrjuje verodostojnost izkušnje. Prav v tem prepletu neposrednega trženja, odnosov z javnostmi, ciljnega oglaševanja, osebnega stika in sodobnih komunikacijskih tehnologij se oblikuje učinkovita promocijska podpora produktu, katerega glavna konkurenčna prednost je v avtentični in poglobljeni doživljajski vrednosti (Kotler in Armstrong, 2018; Vukasović, 2023; I Feel Slovenia, 2026).

Blagovna znamka muzejskega vlaka

Pri dediščinskem produktu ima blagovna znamka posebno vlogo, saj obiskovalec ne presoja zgolj funkcionalne uporabnosti storitve, temveč tudi njen simbolni pomen. Zato mora blagovna znamka muzejskega vlaka komunicirati avtentičnost, varnost, strokovnost, spoštovanje do zgodovine in medgeneracijsko povezanost. V tem okviru je mogoče uporabiti koncept osebnosti blagovne znamke, kot ga opredeljuje Aaker (1997), po katerem se moč znamke oblikuje tudi prek človeških lastnosti, ki jih potrošnik pripisuje produktu. Za muzejski vlak so pri tem posebej pomembne razsežnosti iskrenosti, kompetentnosti ter razgibanosti oziroma robustnosti, saj združujejo občutek domačnosti, strokovne zanesljivosti in tehnične moči.

Na ravni vrednot blagovna znamka Muzejski vlak temelji na petih temeljnih stebrih. Avtentičnost in zvestoba zgodovini pomenita, da vsak detajl storitve, od premoga do uniform osebja, odraža zgodovinsko verodostojnost in s tem gradi visoko stopnjo zaupanja pri tehničnih poznavalcih. Varnost in zanesljivost zagotavljata, da kljub uporabi starodobne tehnologije strogi inženirski standardi in redne revizije parnih lokomotiv potniku nudijo brezskrbno izkušnjo. Blagovna znamka deluje tudi kot medgeneracijski most, ki vrednost storitve utemeljuje skozi skupno odkrivanje tehniške in kulturne preteklosti. Poleg tega znamka izraža globoko spoštovanje do tehniških dosežkov preteklih generacij in krepi ugled slovenske tehniške identitete v mednarodnem prostoru. Kot peta vrednota pa se izpostavlja zaveza k dolgoročnemu ohranjanju delujočih eksponatov, ki odraža odgovoren odnos do kulturnih virov in trajnostnega razvoja turizma (Aaker, 1997; Kotler in Armstrong, 2018).

Z vidika osebnosti blagovne znamke po Aakerjevem modelu muzejski vlak združuje tri ključne dimenzije. Dimenzija iskrenosti se izraža skozi prijaznost, domačnost in nostalgичno vrednost storitve, ki obiskovalcu nudi varno čustveno okolje za odkrivanje skupne preteklosti. Dimenzija kompetentnosti odraža visoko stopnjo tehniške brezhibnosti in strokovne avtoritete – za zahtevno publiko tehničnih navdušencev je ključno zaznavanje znamke kot verodostojnega in strokovnega skrbnika dediščine. Dimenzija razgibanosti oziroma robustnosti simbolizira prvobitno moč parne lokomotive, njeno trdoživost in intimno povezanost z naravnim okoljem Bohinjske proge (Aaker, 1997; Vukasović in Penko, 2023).

Dobro oblikovana blagovna znamka pri takšni storitvi opravlja več funkcij hkrati. Zmanjšuje zaznano tveganje, krepi zaupanje, povečuje pripravljenost za plačilo višje cene in obiskovalcu omogoča identifikacijo z vrednotami produkta. V primeru muzejskega vlaka to pomeni, da se potnik ne dojema zgolj kot kupec storitve, temveč tudi kot udeleženec pri varovanju in oživljanju tehniške dediščine.

Zaključek

Analiza procesa revitalizacije storitve muzejski vlak je pokazala, da tehniška dediščina ob ustreznem trženjskem pristopu ne predstavlja zgolj statičnega stroška ohranjanja, temveč lahko postane vitalen in ekonomsko vzdržen del sodobne turistične ponudbe. Ugotovitve kažejo, da je mogoče s sinergijami znotraj sistema Slovenskih železnic, zlasti s strokovnim znanjem enote SŽ-VIT, preseči zgolj muzejsko funkcijo ohranjanja vozil in oblikovati tržno zanimiv turistični produkt. Tehnične in kadrovske omejitve, med katerimi izstopajo zahtevne revizije parnih lokomotiv, se lahko ob ustreznem načrtovanju in trženjskem pozicioniranju preoblikujejo v pomembno konkurenčno prednost.

Prispevek je pokazal tudi, da povpraševanje po nostalgiji in pristnih dediščinskih doživetjih ni zgolj kratkotrajen trend, temveč odraz dejanske potrebe po odmiku od digitalne zasičenosti. Hkrati se je potrdilo, da persona tipičnega kupca, utelešena v liku Inženirja Ignacija kot predstavnika generacije Baby Boom, predstavlja segment z visoko kupno močjo, ki v storitvi ne prepozna le prevozne funkcije, temveč

investicijo v lastno identiteto in medgeneracijski prenos znanja. To potrjuje, da muzejski vlak ni razumljen zgolj kot turistična storitev, temveč kot nosilec simbolne in kulturne vrednosti.

Pomembna ugotovitev je tudi, da uporaba sodobnih tehnologij, kot sta virtualna resničnost in GPS-vodenje, ne zmanjšuje avtentičnosti izkušnje, temveč učinkovito rešuje praktične izzive in s tem povečuje vpletenost potrošnika. Blagovna znamka muzejskega vlaka, zasnovana na vrednotah avtentičnosti, varnosti, kompetentnosti in spoštovanja do tehniške preteklosti, pa deluje kot ključni instrument za gradnjo zaupanja in dolgoročnega odnosa z obiskovalci (Aaker, 1997).

Vizija muzejskega vlaka kot premium doživetja temelji na spoznanju, da se slovenska inženirska tradicija lahko uspešno komercializira le ob hkratnem spoštovanju avtentičnosti, varnosti in trajnosti. Storitve se je izkazala za prepričljivo alternativo masovnemu turizmu, ki lahko dolgoročno prispeva tako k ohranjanju nacionalne identitete kot tudi h gospodarski rasti blagovne znamke. Simbolna moč te tradicije in estetska privlačnost parne vleke, ki v naravnem okolju Bohinjske proge zaokrožuje celotno doživetje, sta ponazorjeni na Sliki 7.

Slika 7

Moč pare na Bohinjski progi



Lesjak, M. (2018). Osebni arhiv.

Viri in literatura

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.

Arlo Skye. (2025). Travel trends: Where discerning travelers are setting their sights. <https://arloskye.com/blogs/field-notes/2025-travel-trends-where-discerning-travelers-are-setting-their-sights>

Barber, S. (2024, 4. november). Travel trends 2025. *Byway*. <https://www.byway.travel/journal/travel-trends-2025>

Bhati, A., Pryce, J. in Chaiechi, T. (2014). Industrial railway heritage trains: The evolution of a heritage tourism genre and its attributes. *Journal of Heritage Tourism*, 9(2), 114–133.

Credence Research. (2024). Heritage railway trains market size, trends & forecast, 2024–2032. <https://www.credenceresearch.com/report/heritage-railway-trains-market>

European Commission. (2026). Tourism 2025: Key trends, developments and EU policy highlights. <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/articles/tourism-2025-key-trends-developments-and-eu-policy-highlights>

European Union. (b. d.). EU Tourism Platform. <https://transition-pathways.europa.eu/tourism>

ICOMOS. (2022). ICOMOS international cultural heritage tourism charter. <https://www.icomosictc.org/p/2022-icomos-international-cultural.html>

I Feel Slovenia. (2026). Slovenian tourism in 2025: Moderate growth with a strong focus on quality, sustainability and long-term resilience. <https://www.slovenia.info/en/press-centre/press-releases/36160-slovenian-tourism-in-2025-moderate-growth>

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

n-gage.io. (2025). Tanfield railway case study July 2025. <https://www.n-gage.io/hubfs/Tanfield%20Railway%20-%20n-gage.io%20Case%20Study%20July%202025.pdf>

Slovenian Tourist Board. (b. d.). About Slovenian Tourist Board. <https://www.slovenia.info/en/business/about-slovenian-tourist-board>

Tracsis. (2025). Rail trends 2025. <https://tracsis.com/news/rail-trends-2025>

UN Tourism. (2025). World tourism day 2025: Tourism and sustainable transformation. <https://www.untourism.int/world-tourism-day-2025>

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

Vukasović, T. in Jagodič, G. (2025). Trženje: Trženjski koncepti in strategije. Založba Univerze na Primorskem.

Vukasović, T. in Penko, T. (2023). Upravljanje blagovnih znamk in novih izdelkov. Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

MENTORSKI PROGRAM ZA OTROKE IN MLADOSTNIKE V OKVIRU BLAGOVNE ZNAMKE »PROGRAM ZA SKUPNOST«: RAZVOJ, UMESTITEV IN PREPOZNAVANOST V LOKALNEM OKOLJU

Sven Blazinšek¹, Karmen Marčič¹, Vojko Kadunc¹, Martina Domajnko¹, Darja Požun¹, Tina Vukasović²

¹B2 Visoka šola za poslovne vede, Slovenija, študijski program Management (študentje 1. stopnje)

²B2 Visoka šola za poslovne vede; Univerza na Primorskem, Fakulteta za management; Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje, Slovenija

Članek obravnava pomen podpornih programov za otroke in mladostnike v sodobni družbi, kjer spremenjena dinamika družinskega življenja, večje delovne obremenitve staršev in pomanjkanje kakovostnega skupnega časa vplivajo na razvoj socialnih, čustvenih in življenjskih kompetenc mladih. V ospredje postavlja predlog strukturiranega popoldanskega mentorskega programa za otroke in mladostnike, stare od 7 do 15 let, ki je zasnovan kot dopolnilo družini in šoli. Program temelji na učni podpori, razvoju socialnih veščin, individualnem mentorskem pristopu, sodelovanju s starši ter strokovno vodenem in varnem okolju. Članek predstavi ciljno skupino, vsebinsko in organizacijsko zasnovano programa, njegovo umestitev v lokalno okolje, potrebe uporabnikov, komunikacijo programa ter njegove temeljne vrednote. Posebej poudarja preventivno vlogo programa, njegovo celostno naravnost ter pomen zgodnje podpore pri zmanjševanju socialne izključenosti, učnih težav in razvojnih stisk. Ugotavlja, da predlagani program predstavlja izvedljiv in strokovno utemeljen model podpore otrokom, mladostnikom in družinam ter pomemben prispevek k bolj povezani in vključujoči skupnosti.

Ključne besede: mentorstvo, otroci in mladostniki, popoldanski program, učna podpora, socialne veščine, čustvena pismenost, sodelovanje s starši, lokalna skupnost, mladinski center

A MENTORING PROGRAM FOR CHILDREN AND ADOLESCENTS UNDER THE BRAND "PROGRAM FOR THE COMMUNITY": DEVELOPMENT, PLACEMENT, AND RECOGNITION IN THE LOCAL ENVIRONMENT

The article discusses the importance of support programs for children and adolescents in contemporary society, where changing family dynamics, increasing parental workloads, and the lack of quality shared time affect the development of young people's social, emotional, and life competences. It presents a proposal for a structured afternoon mentoring program for children and adolescents aged 7 to 15, designed as a complement to family and school. The program is based on learning support, the development of social skills, an individual mentoring approach, cooperation with parents, and a professionally guided and safe environment. The article outlines the target group, the content and organizational design of the program, its integration into the local environment, the needs of users, the program's communication practices, and its core values. Particular emphasis is placed on the preventive role of the program, its holistic orientation, and the importance of early support in reducing social exclusion, learning difficulties, and developmental distress. The article concludes that the proposed program represents a feasible and professionally grounded model of support for children, adolescents, and families, and an important contribution to a more connected and inclusive community.

Keywords: mentoring, children and adolescents, after-school program, learning support, social skills, emotional literacy, parental involvement, local community, youth center

Uvod

Sodobna družba prinaša pomembne spremembe v družinskem življenju, ki vplivajo na odraščanje otrok in mladostnikov. Pospešen življenjski tempo, večje delovne obremenitve staršev, negotovost zaposlitev, izmensko delo ter stalna dosegljivost prek digitalnih tehnologij pogosto zmanjšujejo količino in kakovost časa, ki ga starši lahko namenijo otrokom. Čeprav si starši praviloma prizadevajo zagotoviti materialno varnost družine, v takšnih okoliščinah pogosto primanjkuje vsakodnevnih pogovorov, skupnih dejavnosti in čustvene podpore, ki so pomembni za zdrav psihosocialni razvoj otrok. Prav kakovosten čas z odraslimi pomembno prispeva k otrokovi dobrobiti, čustveni stabilnosti in razvoju socialnih veščin. (Strazdins idr., 2004; Schneider in Harknett, 2022; Li in Guo, 2023).

Otroštvo in mladost sta ključni obdobji za razvoj samostojnosti, odgovornosti, vztrajnosti in sodelovanja. Te veščine se ne oblikujejo le v šoli, temveč predvsem v odnosih z odraslimi in skozi vsakodnevne izkušnje. Kadar imajo mladi manj priložnosti za tak razvoj, se lahko kasneje pogosteje soočajo s težavami pri odločanju, reševanju konfliktov, organizaciji časa in prevzemanju odgovornosti. Posledice so vidne tudi ob vstopu na trg dela, kjer se pri nekaterih mladih kaže več negotovosti, strahu pred napakami in potreba po dodatni podpori (Strazdins idr., 2004)..

Takšno stanje ni odraz pomanjkanja sposobnosti ali motivacije mladih, temveč posledica širših družbenih sprememb, ki vplivajo na njihove razvojne izkušnje. Zato se kaže potreba po podpornih programih za otroke in mladostnike, ki dopolnjujejo vlogo družine in šole ter prispevajo k razvoju socialnih, čustvenih in življenjskih kompetenc. (Schneider in Harknett, 2022; Li in Guo, 2023). Raziskave na področju mentorstva poudarjajo, da kakovostni mentorski odnosi pomembno prispevajo k razvoju socialnih, čustvenih in kognitivnih kompetenc otrok ter mladostnikov, saj temeljijo na zaupanju, podpori in individualnem pristopu (Rhodes, 2005; DuBois idr., 2011).

Namen članka je predstaviti zasnovo in razvoj mentorskega programa za otroke in mladostnike v okviru blagovne znamke »Program za skupnost« ter analizirati njegovo umestitev v lokalno okolje. Članek se osredotoča na opredelitev ključnih vsebinskih in organizacijskih značilnosti programa, preučitev potreb ciljne skupine ter vlogo blagovne znamke pri njegovi prepoznavnosti in sprejetosti v skupnosti. Cilj članka je pokazati, da lahko celostno zasnovan mentorski program predstavlja učinkovit model podpore otrokom, mladostnikom in družinam ter prispeva k razvoju povezane in vključujoče skupnosti.

V nadaljevanju najprej predstavimo zasnovo in vsebino predlaganega programa, nato analiziramo razvoj ideje in njeno umestitev v lokalno okolje. Sledijo opis faz razvoja, uvajanje programa na izbrani trg, opredelitev potreb uporabnikov, tržno-komunikacijski vidiki ter vrednote blagovne znamke. V sklepnem delu povzamemo ključne poudarke in širši pomen programa za otroke, družine in skupnost.

Opis programa

Program »*Program za skupnost*« je strukturiran popoldanski mentorski program, namenjen otrokom in mladostnikom v starostnem obdobju od 7 do 15 let. Program je zasnovan kot dopolnilo družini in šoli ter predstavlja podporno okolje, ki otrokom omogoča razvoj socialnih, čustvenih in življenjskih veščin v varnem in spodbudnem okolju. Program je namenjen predvsem otrokom zaposlenih staršev, enostarševskih ali bolj obremenjenih družin ter otrokom, ki potrebujejo dodatno učno ali socialno podporo. Izvaja se v manjših skupinah, kar omogoča individualen pristop, večjo povezanost med otroki in mentorji ter sproščeno, a hkrati strukturirano vzdušje. Izvajanje programa poteka med šolskim letom v popoldanskem času, pri čemer se lahko otrok vključi v posamezne dni v tednu ali v celoten tedenski program. Takšna organizacija omogoča prilagodljivost glede na potrebe družin in vsakodnevne obveznosti staršev.

Vsebina programa je razdeljena na več vsebinskih sklopov, ki se skozi popoldne smiselno prepletajo. Ob prihodu otrok poteka umirjen prehod v popoldanski del dneva, ki je namenjen vzpostavljanju varnega odnosa z mentorjem in razbremenitvi po šolskem delu. Sledi učna podpora, pri kateri mentorji otrokom pomagajo pri domačih nalogah, razumevanju učne snovi in razvijanju delovnih navad.

Pomemben del programa je namenjen razvoju socialnih veščin, kjer otroci skozi vodene dejavnosti, skupinske pogovore in sodelovalne igre razvijajo komunikacijo, empatijo in sposobnost sodelovanja. Razvoj socialnih veščin temelji tudi na načelih socialnega učenja, kjer otroci vedenjske vzorce usvajajo preko opazovanja, posnemanja in interakcije z drugimi (Bandura, 1977). Program vključuje tudi ustvarjalne in gibalne dejavnosti, ki otrokom omogočajo sprostitev, izražanje interesov in krepitev samozavesti.

Poseben poudarek programa je na individualnem mentorskem pristopu. Otroci imajo možnost rednih individualnih pogovorov z mentorjem, ki deluje kot stabilna in zaupanja vredna odrasla oseba ter nudi podporo pri osebnih izzivih, brez poseganja na področje terapevtskega dela.

Program predvideva tudi aktivno sodelovanje s starši. Staršem se posredujejo redna, vsebinsko jasna poročila o poteku programa in otrokovem napredku, hkrati pa se od njih pridobiva povratna informacija, ki omogoča usklajeno delovanje med programom in družinskim okoljem.

Takšen način sodelovanja prispeva k večji preglednosti in zaupanju v izvajanje programa.

Program izvaja strokovno usposobljen kader s področja vzgoje, izobraževanja ali socialnega dela, po potrebi pa se vključujejo tudi zunanji sodelavci. Celostna zasnova programa presega klasične oblike popoldanskega varstva, saj združuje učno, socialno in osebno podporo ter otrokom omogoča postopno razvijanje samostojnosti in odgovornosti.

Predlagani program je strukturiran popoldanski mentorski program za otroke in mladostnike, namenjen podpori pri razvoju socialnih, čustvenih in življenjskih veščin. Program deluje kot dopolnilo družini in šoli ter otrokom nudi varno, spodbudno okolje, kjer lahko razvijajo samostojnost, odgovornost in občutek pripadnosti.

Raziskave kažejo, da strukturirani popoldanski programi pomembno prispevajo k razvoju socialnih kompetenc, izboljšanju vedenja ter učnega uspeha otrok in mladostnikov (Durlak in Weissberg, 2010).

Ciljna skupina programa

Program je namenjen otrokom in mladostnikom, starim od 7 do 15 let, ki v popoldanskem času potrebujejo strukturirano podporno okolje za učenje, socialni razvoj in kakovostno preživljanje prostega časa. Posebej je usmerjen k otrokom zaposlenih staršev, ki zaradi delovnih obveznosti po pouku težje zagotavljajo redno podporo pri učenju in vsakodnevnem usmerjanju, ter k otrokom iz enostarševskih oziroma bolj obremenjenih družin.

V program so vključeni tudi otroci, pri katerih se pojavljajo učne težave, pomanjkanje delovnih navad ali primanjkljaji na področju socialnih veščin. Pri teh otrocih je potreba po dodatni podpori pogosto povezana tako z učnim napredkom kot tudi z vzpostavljanjem občutka varnosti, pripadnosti in uspešnosti v skupini.

Program se izvaja v manjših skupinah, praviloma od šest do deset otrok, kar omogoča večjo stopnjo individualizacije, varno vzdušje ter bolj kakovostne odnose med udeleženci in mentorjem. Takšna organizacija hkrati podpira pregledno delo, sprotno spremljanje potreb posameznika in učinkovitejše odzivanje na razvojne ter učne izzive otrok.

Vsebinska in organizacijska zasnova programa

Program temelji na strukturirani organizaciji popoldanskega časa, pri čemer se posamezni vsebinski sklopi med seboj smiselno dopolnjujejo. Takšna zasnova otrokom omogoča predvidljivo dnevno rutino, kar prispeva k občutku varnosti, večji zbranosti in lažjemu prehajanju iz šolskega v prosti del dneva.

Uvodni del popoldneva je namenjen mirnemu prihodu in sproščenemu pogovoru z mentorjem. Ta faza ima pomembno razbremenilno funkcijo, saj otrokom omogoča, da po šolskem dnevu izrazijo svoje občutke, vtise in morebitne stiske. Hkrati se v tem delu krepi odnos zaupanja med otrokom in mentorjem, ki je eden ključnih temeljev programa. Temu sledi učna podpora, v okviru katere mentorji pomagajo pri domačih nalogah, razumevanju učne snovi ter organizaciji časa za učenje. Namen tega sklopa ni zgolj izboljševanje učnega uspeha, temveč tudi oblikovanje delovnih navad, vztrajnosti, odgovornosti in samostojnosti pri učenju. Učna podpora je zato usmerjena tako v neposredno pomoč kot tudi v postopno razvijanje kompetenc za samostojno delo.

Pomemben del programa predstavlja razvoj socialnih veščin. Ta poteka skozi vodene skupinske aktivnosti, kot so pogovorni krogi, igre vlog, sodelovalne igre in varno obravnavanje konfliktnih situacij. Otroci in mladostniki pri tem razvijajo komunikacijske spretnosti, empatijo, spoštovanje do drugih ter sposobnost sodelovanja v skupini. Socialno učenje je zasnovano kot sestavni del vsakodnevnega delovanja programa in ne kot ločena dejavnost.

Program vključuje tudi ustvarjalne in gibalne dejavnosti, kot so likovne in ročne delavnice, skupinski projekti, športne aktivnosti ter občasni tematski dnevi. Te dejavnosti imajo večplastno funkcijo: omogočajo sprostitev, spodbujajo izražanje interesov in ustvarjalnosti, hkrati pa prispevajo k oblikovanju pozitivne samopodobe. Uspeh na različnih področjih otrokom omogoča izkušnjo kompetentnosti, ki je pomembna za njihovo samozavest in motivacijo.

Individualni mentorski pristop in sodelovanje s starši

Ena ključnih značilnosti programa je individualni mentorski pristop. Vsak otrok ima možnost rednih individualnih pogovorov z mentorjem, v katerih lahko izraža čustva, govori o odnosih z vrstniki ter obravnava osebne izzive, s katerimi se srečuje v vsakdanjem življenju. Vloga mentorja pri tem ni terapevtska, temveč podpirna in razvojno usmerjena. Mentor deluje kot stabilna, zaupanja vredna odrasla oseba, ki otroku nudi oporo, usmerjanje in občutek varnosti.

Pomembna razsežnost programa je tudi vključevanje staršev. Sodelovanje s starši poteka prek individualnih pogovorov o otrokovem napredku, izmenjave informacij med družino in izvajalci programa ter po potrebi tudi prek delavnic za starše. Te lahko obravnavajo teme, kot so postavljanje meja, podpora pri učenju ali uporaba digitalnih tehnologij. Takšen pristop prispeva k usklajenemu delovanju vseh, ki sodelujejo pri podpori otroku, ter krepi povezanost med programom in družinskim okoljem. Zaupanje predstavlja temelj učinkovitih odnosov, saj omogoča odprto komunikacijo, občutek varnosti in večjo pripravljenost posameznika za sodelovanje (Morgan in Hunt, 1994).

Izvajalci programa in njegove posebnosti

Program izvaja strokovno usposobljen kader s področja vzgoje in izobraževanja, socialnega dela ali sorodnih področij. Po potrebi se v izvajanje vključujejo tudi zunanji sodelavci za posamezne vsebinske sklope ter prostovoljci, ki delujejo pod strokovnim vodstvom. Pomembna prednost programa je majhno razmerje med mentorji in otroki, saj to omogoča bolj osebno, kontinuirano in kakovostno podporo.

Po svoji zasnovi program presega klasične oblike popoldanskega varstva. Njegov poudarek ni zgolj na nadzoru ali organizaciji prostega časa, temveč na celostni podpori otrokovemu razvoju. Program združuje

učno pomoč, razvoj socialnih veščin, čustveno oporo in spodbujanje samostojnosti. Prav v tej povezanosti različnih podpornih elementov je njegova osrednja vrednost.

Program tako predstavlja celostno podporno okolje, ki otrokom in mladostnikom omogoča postopno razvijanje kompetenc, pomembnih za uspešno delovanje v vsakdanjem življenju, vključevanje v skupnost ter kasnejše soočanje z zahtevami izobraževanja in dela.

Razvoj idejne zasnove programa in blagovne znamke

Idejna zasnova programa izhaja iz zaznanih potreb lokalnega okolja ter iz razumevanja sodobnih izzivov, s katerimi se soočajo otroci, mladostniki in njihove družine. V ospredju ni bila zgolj vzpostavitev nove storitve, temveč oblikovanje celostnega programa, ki dolgoročno prispeva k osebnemu razvoju mladih in krepitvi socialne povezanosti v skupnosti.

Program se je oblikoval kot odgovor na potrebe otrok, ki po pouku pogosto nimajo ustreznega podpornega okolja za učenje, razvoj socialnih veščin in čustveno oporo. Hkrati številni starši zaradi delovnih in drugih obveznosti težje zagotavljajo redno podporo, obstoječe storitve pa so pogosto razdrobljene, časovno omejene ali manj dostopne. Zato se je pokazala potreba po bolj sistematičnem in dolgoročno usmerjenem programu.

Pri oblikovanju ideje so bile v ospredju vrednote vključevanja, zaupanja, sodelovanja in varnosti. Program je zasnovan kot prostor kakovostnih odnosov in krepitve socialnih ter življenjskih kompetenc mladih. Temelji na preventivnem pristopu ter povezovanju otrok, družin, šol in širše lokalne skupnosti.

Program presega kratkoročno reševanje posameznih stisk, saj je usmerjen v dolgoročne učinke na socialno vključenost, samostojnost in razvoj mladih. Prav zaradi svoje celostne zasnove, kontinuitete in povezanosti z lokalnim okoljem je oblikovan tudi kot prepoznavna blagovna znamka, ki omogoča nadaljnji razvoj programa v skladu s potrebami skupnosti.

Blagovna znamka v tem kontekstu ne predstavlja zgolj prepoznavnega imena ali vizualne podobe, temveč celovit sistem pomenov, vrednot in obljub, ki jih organizacija posreduje svojim uporabnikom (Keller, 2013). Močna blagovna znamka prispeva k večji prepoznavnosti, zaupanju in diferenciaciji programa v lokalnem okolju.

Organizacijska zasnova in spremljanje programa

Učinkovito izvajanje programa zahteva jasno organizacijo dela in ustrezno strokovno podporo. Zato je bil že v fazi zasnove oblikovan manjši, strokovno usmerjen tim, ki omogoča osebni pristop k otrokom in mladostnikom ter hkrati zagotavlja kontinuirano in kakovostno izvajanje programa.

Osrednjo vlogo pri izvedbi ima vodja centra, ki skrbi za organizacijo in koordinacijo programa. Njegove naloge vključujejo mentorsko delo z otroki, komunikacijo s starši, sodelovanje s šolami in lokalnimi partnerji ter pripravo poročil in prijav na razpise. Povezovanje organizacijskih in strokovnih nalog v eni vlogi omogoča bolj usklajeno načrtovanje in izvedbo programa. Po potrebi se v izvajanje vključujejo tudi zunanji strokovni sodelavci, dodatni mentorji in prostovoljci, zlasti študenti pedagoških in sorodnih smeri, ki delujejo pod strokovnim vodstvom. Pomembna značilnost programa je nizko razmerje med številom otrok in mentorjev, saj to omogoča individualno podporo, večjo varnost in kakovostnejše odnose.

Pomemben del razvoja programa predstavlja tudi spremljanje njegove uspešnosti. Ta temelji predvsem na kvalitativnih kazalnikih, kot so napredek otrok na področju učnih in socialnih veščin, povratne informacije staršev ter strokovna presoja mentorjev. Redna poročila o poteku programa omogočajo sprotno vrednotenje in prilagajanje vsebin potrebam otrok in družin.

Program ni usmerjen zgolj v kratkoročno podporo, temveč tudi v dolgoročne učinke na posameznika in skupnost. Ti se kažejo v krepitvi socialnih veščin, večji samostojnosti, večji samozavesti ter zmanjševanju občutkov osamljenosti pri otrocih in mladostnikih. Hkrati program prispeva k razbremenitvi družin, zmanjševanju socialne izključenosti in krepitvi preventivnega delovanja v lokalnem okolju.

Umestitev programa v lokalno okolje

Predlagani mentorski program predstavlja novo obliko strokovne podpore otrokom in mladostnikom v lokalnem okolju. Njegova umestitev izhaja iz prepoznanih potreb družin z otroki, starimi od 7 do 15 let, zlasti zaposlenih staršev, enostarševskih družin in drugih družin, ki po pouku težje zagotavljajo zadostno učno, socialno in čustveno podporo. V začetni fazi je program smiselno vezan na lokalno okolje, saj to omogoča tesnejše povezovanje s šolami, občino in drugimi relevantnimi institucijami. Takšna umeščenost prispeva k večji dostopnosti programa, lažjemu prepoznavanju njegovih funkcij ter postopnemu vzpostavljanju zaupanja med uporabniki in strokovno javnostjo.

Program je vsebinsko namenjen predvsem podpori otrokom v popoldanskem času, pri čemer ne nadomešča obstoječih oblik varstva ali učne pomoči, temveč jih presega s celostnim pristopom. Njegova posebnost je povezovanje učne podpore, razvoja socialnih veščin ter osebne in odnosne opore v enoten strokovni okvir. Prav ta celostna zasnova predstavlja njegovo bistveno razlikovalno značilnost.

Uvajanju programa je treba pristopiti postopno. Vključitev manjšega števila otrok v začetnem obdobju omogoča spremljanje ustreznosti organizacijskega modela, sprotno vrednotenje vsebin ter prilagajanje izvedbe dejanskim potrebam otrok in njihovih družin. Tak pristop je pomemben z vidika kakovosti izvajanja in dolgoročne stabilnosti programa. Z vidika širšega družbenega pomena program prispeva k razvoju podpornega okolja za otroke in mladostnike ter h krepitvi preventivnih dejavnosti v skupnosti. Če se v praksi izkaže kot ustrezen in učinkovit, lahko predstavlja tudi model dobre prakse za prenos v druga lokalna okolja.

Utemeljitev programa in potrebe uporabnikov

Predlagani mentorski program odgovarja na vse pogostejšo potrebo sodobnih družin po varnem, strukturiranem in strokovno vodenem popoldanskem okolju za otroke. V razmerah, ko starši zaradi delovnih in drugih obveznosti ne zmorejo vedno zagotavljati redne učne in čustvene podpore, program zapolnjuje vrzel med šolskimi zahtevami, družinskimi zmožnostmi in razvojnimi potrebami otrok. Ključne potrebe, na katere program odgovarja, so večplastne. Prvič, zagotavlja stabilno in varno okolje, kjer je otrok sprejet, usmerjan in spremljan s strani strokovno usposobljenih mentorjev. Drugič, vključuje učno podporo, ki presega zgolj pomoč pri nalogah, saj spodbuja delovne navade, samostojnost in organizacijo učenja. Tretjič, program sistematično krepí socialne in čustvene kompetence, kot so komunikacija, empatija, sodelovanje in konstruktivno reševanje konfliktov.

Pomemben učinek programa je tudi razbremenitev družinskega vsakdana. Z zmanjševanjem stisk, povezanih z učenjem in organizacijo popoldneva, lahko prispeva k manj napetostim v družini ter bolj kakovostnim odnosom med starši in otroki. Posebna dodana vrednost je individualni mentorski odnos, ki otroku omogoča stabilno podporno odraslo osebo za pogovor, usmerjanje in oporo pri vsakodnevnih izzivih.

Program s celostno zasnovo presega klasične oblike varstva, saj povezuje učno, socialno in osebno podporo v enoten strokovni okvir. Prav ta integracija predstavlja temeljni razlog, da je program za družine relevantna in smiselna oblika podpore.

Komunikacija programa

Komunikacija programa je usmerjena v jasno obveščanje o poteku dela, vzpostavljanje zaupanja ter podporo vključevanju otrok in družin. Pri tem ne gre za prodajno komuniciranje, temveč za strokovno in transparentno informiranje staršev, šol, občine ter širše lokalne skupnosti. Osrednji kanal predstavlja osebna komunikacija, saj program temelji na odnosu in kontinuiranem stiku. Ta poteka prek uvodnih razgovorov ob vključitvi otroka, sprotne stika mentorjev z otroki ter rednih pogovorov s starši o napredku in potrebah. Pomemben del je tudi sodelovanje s šolami in drugimi lokalnimi institucijami, kar omogoča bolj usklajeno podporo otroku. Program se v lokalnem okolju predstavlja prek informativnih gradiv, sodelovanja na dogodkih ter objav na spletnih straneh partnerjev in v lokalnih medijih. Namen je povečati dostopnost informacij in omogočiti, da program doseže družine, ki podpora potrebujejo. Digitalna komunikacija dopolnjuje osebne stike in omogoča redno obveščanje (npr. spletna predstavitev programa, e-pošta, družbena omrežja, kratka sporočila ob organizacijskih spremembah). S tem se krepi preglednost delovanja in vključenost staršev. Kakovost programa podpira tudi dvosmerna komunikacija, ki vključuje pogovore s starši, kratke ankete ter sprotno strokovno spremljanje odzivov otrok. Povratne informacije omogočajo prilagajanje vsebin in izboljševanje izvajanja v skladu s potrebami uporabnikov.

Vrednote programa

Program »Program za skupnost« temelji na vrednotah, ki izhajajo iz njegovega poslanstva ustvarjati varno, spodbudno in razvojno naravnano okolje za otroke in mladostnike. Te vrednote usmerjajo način dela mentorjev, oblikujejo odnose z otroki in starši ter določajo širši strokovni okvir programa. V ospredju je vrednota zaupanja, saj program temelji na stabilnih, iskrenih in varnih odnosih med mentorji, otroki in starši. Zaupanje se vzpostavlja z doslednim delom, jasno komunikacijo in občutkom sprejetosti, ki otrokom omogoča varno vključevanje v program. S tem je tesno povezana strokovnost, ki se kaže v preišljeni zasnovi dejavnosti, uporabi ustreznih pedagoških in socialnovarstvenih pristopov ter sprotne spremljanju otrokovega napredka. Pomembni vrednoti programa sta tudi spoštovanje in empatija. Program izhaja iz razumevanja, da imajo otroci različne potrebe, zmožnosti in življenjske okoliščine, zato je podpora usmerjena v sprejemanje individualnosti ter prilagajanje posamezniku. Tak pristop prispeva k večji vključenosti, občutku varnosti in kakovostnejšim odnosom. Med osrednjimi vrednotami sta tudi samostojnost in osebni razvoj. Program spodbuja oblikovanje delovnih navad, odgovornosti, vztrajnosti in samozaupanja ter otrokom omogoča postopno razvijanje kompetenc za uspešnejše soočanje z učnimi in vsakodnevnimi izzivi. Pomembna vrednota je tudi skupnost, saj program ne podpira le posameznega otroka, temveč krepi sodelovanje med otroki, starši, mentorji in širšim lokalnim okoljem. S tem prispeva k večji povezanosti, zmanjševanju socialne izolacije ter oblikovanju podpornega prostora za razvoj otrok in mladostnikov.

Zaključek

Sodobna družba se sooča s paradoksom napredka: kljub večji materialni varnosti, tehnološki povezanosti in razvitim izobraževalnim sistemom se otroci in mladostniki vse pogosteje soočajo z občutki osamljenosti, negotovosti in pomanjkanjem življenjskih ter socialnih veščin. Pomemben dejavnik je spremenjena dinamika družinskega življenja: pospešen delovni tempo, izmensko delo in visoke obremenitve staršev zmanjšujejo količino kakovostnega časa, namenjenega odnosom, vzgoji in čustveni podpori. Posledice se kažejo že v otroštvu, pozneje pa tudi pri prehodu mladih v samostojnost in vstopu v delovno okolje, kjer so lahko izrazitejša težava pri prevzemanju odgovornosti, vztrajnosti, sodelovanju in samoregulaciji.

Predlagani mentorski center predstavlja preventivno in sistemsko usmerjen odziv na opisane potrebe. Program ne nadomešča družine ali šole, temveč ju dopolnjuje z varnim in strukturiranim okoljem, v

katerem otroci razvijajo socialne, čustvene in življenjske kompetence. Poudarek na mentorskem odnosu, skupinskem učenju socialnih veščin ter podpori pri vsakodnevnih izzivih prispeva k razvoju samostojnosti, samozavesti in občutka pripadnosti, kar predstavlja pomembno osnovo za kasnejše odgovorno delovanje v družbi. Posebna vrednost programa je tudi v modelu organizacijskega delovanja, ki zasleduje družbeno korist in hkrati temelji na finančni vzdržnosti. Kombinacija javnih virov, lastnih dejavnosti in drugih podpornih sredstev zmanjšuje odvisnost od posamičnih razpisov ter omogoča stabilnejše in dolgoročno načrtovanje. Takšna zasnova je pomembna tudi z vidika kakovosti izvajanja, saj omogoča boljše pogoje dela in večjo kontinuiteto strokovnega kadra. Učinki programa presegajo raven posameznika. Z zgodnjo podporo in preventivnim delovanjem se zmanjšujejo tveganja za socialno izključenost, učni neuspeh in kasnejše težave pri vključevanju v družbo, hkrati pa se krepi povezanost skupnosti. Vlaganje v razvojno podporo otrokom in mladostnikom je zato smiselno tudi z vidika širših družbenih koristi, saj lahko dolgoročno prispeva k zmanjševanju obremenitev socialnih in drugih podpornih sistemov.

Na podlagi predstavljenih izhodišč je mogoče skleniti, da predlagani program predstavlja izvedljiv in celostno zasnovan odgovor na potrebe sodobnih družin. S povezovanjem vzgojne, socialne in organizacijske razsežnosti ustvarja podporni okvir, ki otrokom in mladostnikom omogoča boljše razvojne pogoje ter krepi temelje za njihovo uspešnejše vključevanje v skupnost.

Viri in literatura

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.

DuBois, D. L., Portillo, N., Rhodes, J. E., Silverthorn, N., & Valentine, J. C. (2011). How effective are mentoring programs for youth? *Psychological Science in the Public Interest*, 12(2), 57–91. <https://doi.org/10.1177/1529100611414806>

Durlak, J. A., & Weissberg, R. P. (2010). *The impact of after-school programs*.

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management* (4th ed.). Pearson.

Li, D., & Guo, X. (2023). The effect of the time parents spend with children on children's well-being. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1096128>

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

Rhodes, J. E. (2005). A model of youth mentoring. *Journal of Community Psychology*, 34(6), 691–707.

Schneider, D., & Harknett, K. (2022). Maternal exposure to work schedule unpredictability and child behavior. *Journal of Marriage and Family*, 84(1), 187–209. <https://doi.org/10.1111/jomf.12800>

Strazdins, L., Clements, M. S., Korda, R. J., Broom, D. H., & D'Souza, R. M. (2004). Around-the-clock: Parents' work schedules and children's well-being. *Social Science & Medicine*, 59(4), 699–710. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.01.022>



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

