



Informacijsko poslovna revija

ISSN 2670-7543

**DIGITALIZACIJA**

**SPREMINJA SVET**



OKTOBER, 2021



INFORMACIJSKO POSLOVNA REVIIJA  
*Digitalizacija spreminja svet*

**Urednici:** dr. Katarina Aškerc Zadavec, dr. Lidija Weis

**Recenzenti:** dr. Lidija Kodrin, dr. Marjeta Horjak, dr. Rok Bojanc, dr. Neva Maher, dr. Jani Toroš

**Izdajatelj:** Visoka šola za poslovne vede, zavod, Tržaška cesta 42, 1000 Ljubljana,  
[info@vspv.si](mailto:info@vspv.si)

**Oblikovanje naslovnice:** Maja Behrić in Maja Avsec, študentki VŠPV

**Revija je dostopna na:** <https://www.vspv.si/sl/o-soli/publikacije>  
Ljubljana, oktober 2021 (št. 3)

ISSN 2670-7543

*Avtorji so odgovorni za vsebino in točnost.  
© Visoka šola za poslovne vede, 2021*

## Kazalo vsebine

VARNOST TEHNOLOGIJE VERIŽENJA PODATKOVNIH BLOKOV.....	4
Janja Kotnik	
PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA: IZBOLJŠANJE PROCESA OBDELAVE HITRIH KREDITOV .....	12
Andrej Hribar	
OPTIMIZACIJA REŠEVANJA INCIDENTA V STORITVENEM CENTRU.....	22
Damjan Jarc	
OPTIMIZIRANJE POSLOVNEGA PROCESA PRIJAVE NAPAK ZA DIGITALNI SPOROČILNI SISTEM	30
Robert Žurga	
GOOGLE PLATFORMA ZA MARKETING IN OGLAŠEVANJE.....	39
Darja Petrič	
PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA PRIPRAVE PODJEMNE POGODBE.....	47
Martina Sever Jelševar	
SSI ALI SELF-SOVEREIGN IDENTITY V OKVIRU EVROPSKE UNIJE.....	59
Gal Gracar	
NAČRT STRATEGIJE TRŽENJA IZDELKOV WARRIORBLEND .....	68
Julija Jelušič Južnič, Andraž Praprotnik	
SPREMEMBA VEDENJA POTROŠNIC V ČASU EPIDEMIJE PRI NAKUPOVANJU LIČIL .....	77
Angela Angelovska, Sabina Kapular	
STRATEGIJA TRŽENJA ESET ENDPOINT PROTECTION .....	87
Petra Veber	
ELEKTRONSKO POSLOVANJE KNJIŽNIC S SISTEMOM COBISS .....	97
Dejan Lesjak	
STRATEGIJA RAZVOJA GASTRONOMSKEGA TURIZMA V LJUBLJANI .....	104
Kaja Šubelj, Klara Judež	
KAKO SO MAME SPREMENILE NAKUPOVALNE NAVADE V ČASU EPIDEMIJE COVID-19 .....	118
Ana Cafuta, Jasna Zore, Nina Fujs	
POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA SMILE AT WORK.....	127
Damjan Jarc, Predrag Konjević, Tjaša Ambrožič	

# VARNOST TEHNOLOGIJE VERIŽENJA PODATKOVNIH BLOKOV

Avtorica: Janja Kotnik

Visoka šola za poslovne vede, Management in informatika (2. stopnja)

## Povzetek

*Kriptovaluta Bitcoin se je začela uporabljati pred nekaj več kot desetimi leti in zaradi potrebe po varnih transakcijah je bila hkrati zasnovana tehnologija veriženja podatkovnih blokov (blockchain). Za tehnologijo je značilna komunikacija v razpršenem omrežju tipa "vsak z vsakim" (peer-to-peer), v katerem vsak udeleženec omrežja sodeluje pri postopku potrjevanja podatkovnih blokov. Podatkovni bloki se nizajo v verige podatkovnih blokov in vsebujejo informacije o transakcijah, zgoščenih vrednostih, kriptografskih številkah, časovnih žigih ter druge podatke. Glavne prednosti tehnologije so v zaupanju med uporabniki, razpršenem in decentraliziranem okolju, sledljivosti transakcij, preverljivosti in transparentnosti. Slabosti tehnologije so velike količine podatkov, ki zahtevajo vedno več sredstev za vzdrževanje omrežja, zakonodajne omejitve in varstvo osebnih podatkov. Ranljivost tehnologije predstavljajo tudi zlonamerni napadi na omrežje, varnost zasebnega ključa in kriminalna dejavnost. Kljub temu da je tehnologija morda za na videz manj varna, gre za varno tehnologijo, saj vsak od udeležencev v omrežju teži k vzdrževanju varnosti omrežja in svojih podatkov.*

*Ključne besede: tehnologija veriženja podatkovnih blokov, blockchain, varnost*

## Uvod

Tehnologija veriženja podatkovnih blokov (*blockchain*) je tehnologija shranjevanja informacij na varen način, ki se je začela uporabljati hkrati s pojavom kriptovalut. Transakcije kriptovalut so zahtevale odprto komunikacijo med vsemi udeleženci ter zanesljive in predvsem varne povezave. Podatki o transakcijah se zapisujejo v obliki podatkovnih blokov, ki se ob vsaki transakciji oziroma spremembi dodajajo prejšnjim podatkovnim blokom in tvorijo verigo podatkovnih blokov. Prednost tehnologije je razpršena mreža uporabnikov, ki nima centraliziranega sistema shranjevanja podatkov, temveč vsak udeleženec v omrežju hrani svojo kopijo vseh preteklih transakcij in tako omogoča zaupanje v razpršenem okolju, kjer se udeleženci med seboj ne poznajo, vendar imajo enak interes, in sicer zaupanja vredno in varno omrežje (Krizmanič in Groznik, 2020). Tehnologija veriženja podatkovnih blokov je zelo primerna za področja, ki zahtevajo varnost in sledljivost podatkov (Krizmanič in Groznik, 2020).

Varnost tehnologije zagotavlja več mehanizmov, med katerimi se najpogosteje omenjajo razpršenost omrežja, algoritem soglasja oziroma soglasno mnenje vseh udeležencev, dokaz o delu oziroma dokaz o deležu, zgoščevalna funkcija ter drugi mehanizmi. Kljub vsem naštetim mehanizmom se tudi pri tej tehnologiji pojavljajo tveganja, ki grozijo predvsem s strani zlonamernih teženj posameznikov ali kriminalnih združb. Ker tehnologija zaradi razpršenega omrežja morda navidezno deluje manj varno, je v tem članku narejen pregled največkrat omenjenih varnostnih vidikov in tveganj te tehnologije.

## Tehnologija veriženja podatkovnih blokov (*blockchain*)

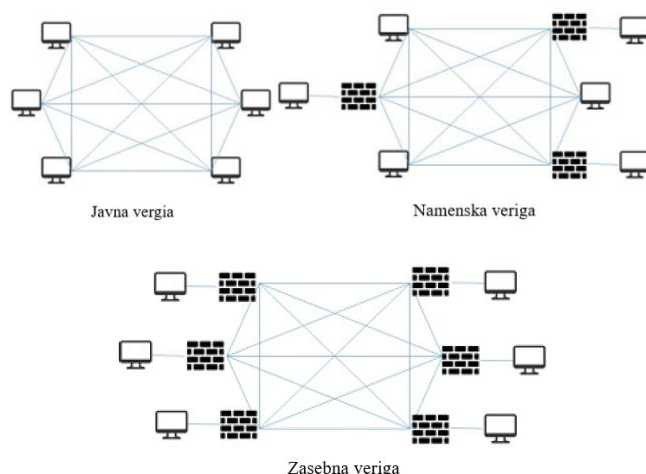
Tehnologija veriženja podatkovnih blokov (*blockchain*) je računalniški algoritem za komunikacijo v omrežju tipa "vsak z vsakim" (*peer-to-peer*) in zagotavljajo varne transakcije med udeleženci, ki se med seboj ne poznajo (Dasgupta in drugi, 2019). Poleg umetne inteligence in masovnih podatkov je ta tehnologija ena od treh temeljnih informacijskih tehnologij prihodnosti v finančnih panogah (Zhang in drugi, 2019). Uporabljati se je začela skupaj s kriptovalutami, natančneje z Bitcoinom, pred nekaj več kot desetimi leti (Zhang in drugi, 2019), ko je tehnologijo zasnoval neznani avtor, poznan pod psevdonimom Satoshi Nakamoto (Krizmanič in Groznik, 2020). Razvijala se je v dveh fazah. V prvi fazi, imenovani *blockchain 1.0* je bila usmerjena predvsem na uporabo pri kriptovalutah, v drugi fazi, *blockchain 2.0*, pa se je njena uporabnost razširila še na druga področja in vključevati so se začele tudi pametne pogodbe (Li in drugi, 2020).

Pri tehnologiji veriženja podatkovnih blokov gre za razpršeno bazo podatkov, pri kateri se vsaka transakcija zabeleži v blok, ti pa se povezujejo v verige (Zhang in drugi, 2019). Varnost in pravilnost beleženja blokov v verigi zagotavljajo kriptografija in uporabniki omrežja, ki so vključeni v omrežje "vsak z vsakim" (Zhang in drugi, 2019). Tehnologija je zasnovana tako, da ta lahko v javni verigi podatkovnih blokov sodeluje vsakdo, ki ima dostop do interneta, brez predhodne privolitve ali vloge za dostop do omrežja in brez preverjanja identitete (Krizmanič in Groznik, 2020).

Vsak podatkovni blok vsebuje informacije o dogajanju v verigi oziroma transakcijah, zgoščeno vrednost (*hash value*) istega in predhodnega bloka, enkratno kriptografsko število (*nonce*), časovni žig in ostale informacije, kot so podpis bloka in ostali podatki, ki jih določi uporabnik (Lin in Liao, 2017). Bloki se zaporedno dodajajo v verigo in zaradi podatkov, ki jih vsak blok vsebuje, verige ni mogoče spreminjati za nazaj. Ta tehnologija predstavlja varnost, saj je vsaka sprememba opazna s strani ostalih udeležencev v omrežju, imenovanih tudi rudarji, oziroma vozlišča (*node*), ki spremljajo in potrjujejo transakcije (Krizmanič in Groznik, 2020). Vsak udeleženec omrežja prejme kopijo verige podatkovnih blokov z vsemi transakcijami in vsako dodajanje novega bloka morajo potrditi ostali udeleženci, zato se uporablja kot varna, pregledna, decentralizirana oziroma razpršena podatkovna baza beleženja transakcij (Zhang in drugi, 2019), ki uporabnikom zagotavlja anonimnost, varnost in neodvisnost (Lin in Liao, 2017).

Po načinu delovanja verigo podatkovnih blokov razdelimo na tri tipe (slika 1), in sicer na javno verigo (*public blockchain*), v kateri lahko sodeluje vsak, ki ima dostop do internetne povezave, na namensko verigo (*consortium blockchain*), pri kateri imajo nekateri uporabniki prednostne in vnaprej določene vloge ter na zasebno verigo (*private blockchain*), v kateri lahko sodelujejo le izbrani uporabniki (Lin in Liao, 2017).

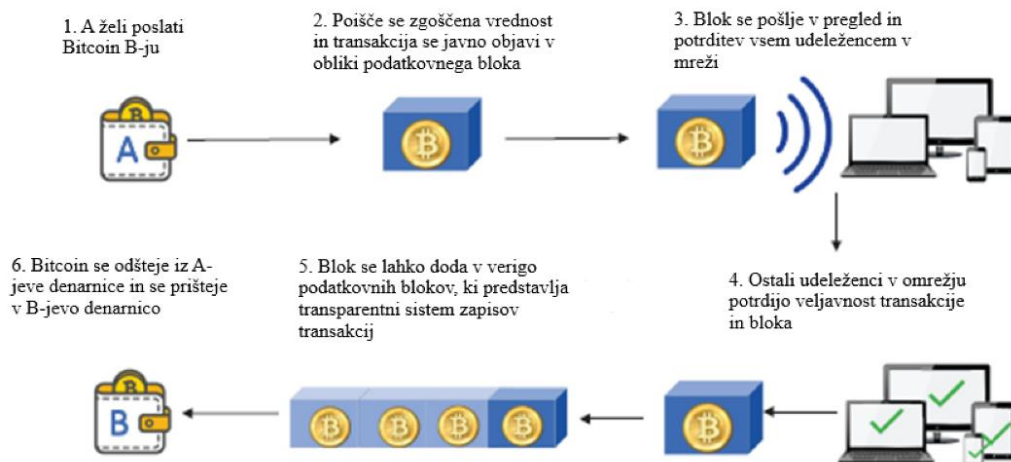
Slika 1: Prikaz treh tipov verig podatkovnih blokov (prirejeno po Lin & Liao, 2017).



Tehnologija veriženja podatkovnih blokov deluje tako, da udeleženci omrežja iščejo pravilno zgoščeno vrednost (*hash*) s pomočjo zgoščevalne funkcije (*hash function*). Ta postopek se imenuje protokol dokaza o delu (*proof-of-work, PoW*) (Krizmanič in Groznik, 2020). Ko udeleženec omrežja najde ustrezno zgoščeno vrednost, ustvari nov blok, ga javno objavi, ostali udeleženci blok pregledajo in potrdijo in blok se doda verigi predhodnih blokov (Krizmanič in Groznik, 2020).

Na sliki 2 je poenostavljen prikaz delovanja tehnologije veriženja podatkovnih blokov na primeru transakcije s kriptovaluto Bitcoin. Udeleženec A v omrežju želi opraviti transakcijo in predati Bitcoin udeležencu B v omrežju. Udeleženec A bo ustvaril transakcijo, za katero je potrebno poiskati zgoščeno vrednost, ki jo poiščejo udeleženci omrežja (podatkovni rudarji). Če so podatki o transakciji ustrezni in pravilni, se objavijo v obliki podatkovnega bloka (Lin in Liao, 2017), ki ga morajo pregledati in potrditi ostali udeleženci v mreži, postopek se imenuje dokaz o delu (*Proof-of-Work, PoW*), s čimer potrjujejo verodostojnost podatkov (Li in drugi, 2020). Dokaz o delu je zapleten postopek reševanja kriptografskih ugank, ki zahteva zmogljivejšo strojno opremo (Mohanty in drugi, 2020). Ko je podatkovni blok potrjen s strani ostalih udeležencev, se blok doda k verigi blokov, opravi se transakcija Bitcoina od uporabnika A k uporabniku B in transakcija postane dokončna in legitimna (Zhang in drugi, 2019).

Slika 2: Prikaz delovanja tehnologije veriženja podatkovnih blokov (prirejeno po Zhan, Xue & Liu, 2019).



### Prednosti in slabosti tehnologije

Prednosti tehnologije veriženja podatkovnih blokov so zaupanje med uporabniki v razpršenem, decentraliziranem okolju, sledljivost, preverljivost in transparentnost podatkov (Krizmanič in Groznik, 2020). Podatki, ki so že zabeleženi in v obliki bloka dodani v verigo, ni mogoče več spreminjati, zato je tehnologija varna, uporabniki za pristop in uporabo ne potrebujemo odobritve, uporaba je anonimna, hitra, stabilna, avtonomna in globalna (Li in drugi, 2020).

Slabosti tehnologije so velike količine podatkov, saj je veriga vedno daljša, kar zahteva vedno več sredstev za vzdrževanje mreže in zaradi tega je težava tudi v razširljivosti omrežja. Slaba stran so tudi zakonske omejitve in negotovosti, med najbolj izpostavljenimi je varstvo osebnih podatkov, saj se v blokih shranjujejo tudi določeni podatki, ki jih ni mogoče brisati. Glede na to, da uporabnikov ni mogoče identificirati, je težko določiti lastninske in ostale pravice (Krizmanič in Groznik, 2020). Slabost tehnologije so tudi visoki stroški ter velika poraba časa in energije (Mohanty in drugi, 2020).

### Najprimernejša področja za uporabo

Poleg uporabe pri poslovanju s kriptovalutami, za kar je bila tehnologija tudi prvotno namenjena (Lin in Liao, 2017), so najprimernejša področja za uporabo tehnologije veriženja podatkovnih blokov še finančne in zavarovalniške dejavnosti, banke, zagonska podjetja, podjetja za skladiščenje in logistiko ter trgovine z avtomobili in avtomobilskimi deli, kjer je potrebno zagotoviti sledljivost (Krizmanič in Groznik, 2020). Zadnje čase se tehnologija vse bolj uporablja v industriji (Halpin in Piekarska, 2017). Tehnologija je zanimiva tudi za prehransko industrijo in za področje medicine, slednja zaradi težav z varovanjem občutljivih osebnih podatkov bolj v smislu dostopnosti do podatkov in beleženja transakcij ter sledljivosti (Krizmanič in Groznik, 2020). Tehnologija je zanimiva tudi za področje informacije in komunikacijske dejavnosti predvsem za sledljivost in nadzor nad licencami programske opreme in varovanje intelektualne lastnine (Krizmanič in Groznik, 2020), certificiranje identitete, javno upravo, mednarodna

plačila ter za internet stvari (*IoT*) (Lin in Liao, 2017). Za uporabo te tehnologije je vse večji interes tudi na področju industrije, saj omogoča varne pogodbe in varne finančne transakcije, ki so hitrejše od teh, ki so trenutno v uporabi (Dasgupta in drugi, 2019).

## Tveganja in varnost tehnologije

Kljub temu da velja tehnologija veriženja podatkovnih blokov za varno tehnologijo, ni mogoče zagotoviti njene popolne varnosti in v preteklosti je že bilo zabeleženih nekaj napadov (Li in drugi, 2020). Tehnologija se je in se še vedno razvija in trenutna tehnologija uporablja izboljšane mehanizme ter postopke, s katerimi se izogiba kibernetiskim napadom (Dasgupta in drugi, 2019).

### Tveganja

Li in drugi (2020) so v raziskavi o tveganjih te tehnologije navedli devet najbolj običajnih nevarnosti in tveganj, ki so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Najpogostejše nevarnosti in tveganja (prirejeno po Li, Jiang, Chen, Luo & Wen, 2020).

TVEGANJE	PODROČJE
51% ranljivost	Mehanizem soglasja
Varnost zasebnega ključa	Enkripcijska shema javnega ključa
Kriminalna dejavnost	Uporaba kriptovalut
Podvojene transakcije	Mehanizem potrjevanja transakcij
Razkrivanje zasebnosti transakcij	Napaka pri oblikovanju transakcij
Pametne pogodbe za kriminalna dejanja	Uporaba pametnih pogodb
Ranljivost v pametnih pogodbah	Napaka pri oblikovanju programa
Nezadostno optimizirane pametne pogodbe	Napaka pri pisanju programa
Podcenjene operacije	Napaka pri oblikovanju EVM ( <i>Ethereum Virtual Machine</i> )

Tveganje 51 % ranljivost pri tehnologiji veriženja podatkovnih blokov se nanaša na mehanizem potrjevanja in soglasja udeležencev omrežja (konsenz), ki ustvarja varnost in zaupanje med udeleženci. Tveganje nastane, kadar eden od udeležencev (ali skupina napadalcev) poseduje 51 % vozlišč, saj si s tem zagotovi večino, ki jo lahko izkoristi za manipulacije verige in prevzem celotne verige (Li in drugi, 2020). Tveganje predstavlja tudi zasebni ključ, katerega upravlja le uporabnik in ni centraliziranega sistema, ki bi imel nadzor nad zasebnimi ključi. Če uporabnik omrežja ključ izgubi ali mu je ukraden s strani kriminalnih združb, tega ključa ni mogoče več povrniti oziroma lahko kriminalne združbe upravljajo njegov račun (Li in drugi, 2020). Tveganja predstavljajo še načini uporabe tehnologije, saj lahko kriminalne združbe ali škodoželjni posamezniki uporabljajo to tehnologijo za slabe namene, kot so finančne transakcije in nakazila kriminalnim združbam, trgovinam z mamili, podpora terorističnim organizacijam, poleg nakazil se lahko za kriminalna dejanja uporabljajo tudi pametne pogodbe (Li in drugi, 2020). Ranljivost

tehnologije predstavljajo tudi napake v programu, morda zaradi oblikovanja in strukture samega programa, ali pa zaradi pojava napak in hroščev pri pisanju programskih kod (Li in drugi, 2020).

### **Varnost in zasebnost**

Varnostnih mehanizmov pri tehnologiji veriženja podatkovnih blokov je precej, predvsem s pomočjo kriptografije, vendar se v literaturi najpogosteje omenjajo razpršenost omrežja, algoritem soglasja, dokaz o delu in deležu, anonimnost, enkripcija in zgoščevalna funkcija.

#### ***Razpršenost omrežja***

Ena od pomembnejših lastnosti tehnologije veriženja podatkovnih blokov je razpršenost omrežja. Transakcije, ki se odvijajo znotraj omrežja, se zapisujejo v podatkovne verige, ob vsaki transakciji pa vsak udeleženec prejme kopijo verige. Enaki podatki so varno shranjeni na več lokacijah in niso centralizirani (Zhang in drugi, 2019), v nasprotju s centraliziranimi sistemi, kjer je nekdo odgovoren za centralno bazo podatkov, se za varnost in zanesljivost omrežja trudi vsak udeleženec omrežja posebej (Taylor in drugi, 2020). S tem se zagotavljata varnost in zanesljivost glavne knjige in se preprečuje izvajanje nepoštenih praks (Zhang in drugi, 2019).

#### ***Algoritem soglasja***

Vsi udeleženci v omrežju (vozlišča) uporabljajo mehanizem soglasnega mnenja oziroma algoritma soglasja (*consensus algorithm*). Z njim potrjujejo ustreznost izdelanega bloka in pravilnost postopka (Lin in Liao, 2017), saj je vsak blok, preden se pripoji verigi, javno objavljen in ga morajo potrditi udeleženci omrežja. S tem vzdržujejo mrežo in nadzirajo pravilnost podatkov ter preprečujejo zlorabe in spremembe verige, potrditev oziroma soglasje pa mora podati večina udeležencev omrežja (Zhang in drugi, 2019).

#### ***Dokaz o delu in dokaz o deležu***

Dokaz o delu (*Proof-of-Work, PoW*) je zahtevno delo, tako stroškovno kot časovno, in je prav tako eden od zanesljivih varnih mehanizmov. Izračunavanje dokaza o delu zahteva veliko električne energije in zmogljivosti računalnika za opravljanje zgoščevalne funkcije (*hash function*) in pridobivanje naključne vrednosti (*nonce*), ki so ključne vrednosti vsakega bloka in je mehanizem, ki otežuje dostop do bloka (Lin in Liao, 2017).

Pri metodi dokaz o deležu (*Proof-of-Stake, PoS*) v nasprotju z metodo dokaza o delu ni potrebno rudariti, ampak lahko udeleženci ustvarijo nov blok z deležem, ki ga prispevajo iz svojega digitalnega premoženja. Metoda je varna tudi zaradi tega, ker bi bila izvedba napada na to omrežje za napadalca veliko dražja od tega, kar bi z napadom pridobil (Lin in Liao, 2017).

#### ***Anonimnost***

Udeležencem za pristop v omrežje ni potrebno razkrivati svoje identitete, dovolj je le uporaba zasebnega ključa in psevdonim za transakcijo (Halpin in Piekarska, 2017).

### **Enkripcija in zgoščevalna funkcija**

V vsakem podatkovnem bloku se zapisi shranjujejo v enkriptirani obliki in v obliki zgoščenih vrednosti (Taylor in drugi, 2020), kar napadalcem otežuje napad in spreminjanje podatkov.

## **Zaključek**

Vsaka tehnologija ima dobre in slabe strani, prednosti in pomanjkljivosti. Tehnologija veriženja podatkovnih blokov se je razvila pred približno desetimi leti z namenom varnega poslovanja s kriptovalutami, zato je bila glavna naloga tehnologije varnost. Zagotavljanje varnosti v digitalnem svetu je precej zahtevno in nikoli ne moremo trditi, da smo popolnoma varni pred zlonamernimi napadalci.

Tehnologija veriženja podatkovnih blokov je inovativna in namesto običajnega centraliziranega sistema shranjevanja podatkov temelji na decentraliziranem sistemu oziroma na razpršenih omrežjih. Centralizirani sistemi so enostavnejša tarča zlonamernih napadalcev, saj si morajo zagotoviti dostop le do ene točke, ki je običajno dobro zavarovana in zanjo skrbi ena ali nekaj oseb. Pri razpršenem sistemu shranjevanja, kot je to pri tehnologiji veriženja podatkovnih blokov, je shramba razpršena med vse udeležence in vsak izmed njih hrani kopijo vseh preteklih transakcij. Zlonamerni napadalci imajo zato veliko težje ali celo nemogoče delo, pridobiti vse kopije vseh preteklih transakcij, ki so poleg tega, da so shranjene na različnih lokacijah, zavarovane še z drugimi mehanizmi.

Kljub temu da gre pri tej tehnologiji morda za na videz dvomljivo varnost, saj se udeleženci omrežja med seboj ne poznajo, njihova prava identiteta je skrita, do omrežja pa lahko dostopa vsakdo, ki ima povezavo na internet, vsi udeleženci stremijo k istemu cilju – vsak si želi varno in zanesljivo omrežje. Zato s potrjevanjem novih blokov, ki morajo biti potrjeni z večino udeležencev ustvarjajo varnost, saj se zavedajo, da s tem skrbijo tudi za varnost svojih podatkov.

## **Viri in literatura**

Dasgupta, D., Sherin, J., & Gupta, K. D. (2019). A survey of blockchain from security perspective. *Journal of Banking and Financial Technology*, 1-17.

Halpin, H., & Piekarska, M. (2017). Introduction to Security and Privacy on the Blockchain. *2nd IEEE European Symposium on Security and Privacy, France*, 1-3.

Krizmanič, B., & Groznik, A. (2020). Aktualne dejavnosti, primerne za uporabo veriženja podatkovnih blokov. *Uporabna informatika*, 4(XXVIII), 175-185.

Li, X., Jiang, P., Chen, T., Luo, X., & Wen, Q. (2020). A Survey on the Security of Blockchain Systems. *Future Generation Computer Systems*, 1-25.

Lin, I.-C., & Liao, T.-C. (2017). A Survey of Blockchain Security Issues and Challenges. *International Journal of Network Security*, 19(5), 653-659.

Mohanty, S. N., Ramya, K., Sheeba Rani, S., Gupta, D., Shankar, K., Khanna, A., & Lakshmanaprabu, S. (2020). An efficient Lightweight integrated Blockchain (ELIB) model for IoT security and privacy. *Future Generation Computer Systems*, 102, 1027-1037.

Taylor, P., Dargahi, T., Dehghantanha, A., Parizi, R., & Choo, K.-K. R. (2020). A systematic literature review of blockchain cyber security. *Digital Communications and Networks*, 6, 147-156.

Zhang, R., Xue, R., & Liu, L. (2019). Security and Privacy on Blockchain. *ACM Comput. Surv.*, 52(3), 34.

# PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA: IZBOLJŠANJE PROCESA OBDELAVE HITRIH KREDITOV

Avtor: Andrej Hribar

Visoka šola za poslovne vede, Management in informatika (2. stopnja)

## Povzetek

*Finančna podjetja v času hitre digitalizacije, ki smo ji priča ponujajo vedno več storitev v svojih mobilnih in spletnih bankah. Kot vsa sodobna podjetja morajo tudi finančne ustanove pristopiti k procesni organiziranosti svojega poslovanja, kjer se ne smejo zadovoljiti zgolj za avtomatizacijo procesa, temveč ga morajo stalno nadgrajevati. Svojim strankam morajo omogočiti podporo, ko opravljajo avtomatizirana naročila. Na primeru bomo ponazorili izboljšan proces, ki v trenutku ko stranka potrebuje podporo v to vključi strokovnega svetovalca, ki ji pomaga najti rešitev za željeno storitev hitrega financiranja. Zastavljene hipoteze bomo ovrgli ali potrdili s pregledom teoretičnih spoznanj obravnavanega področja in z modeliranjem poslovnega procesa bomo prikazali tudi učinkovitost predlagane rešitve. Sama rešitev bo prikazala obstoječa ozka grla in ponudila nadgradnjo avtomatizirane obdelave naročila hitrega kredita. V zaključku pa bomo poudarili tudi kje vse bi lahko finančno podjetje uporabilo podobno rešitev.*

*KLJUČNE BESEDE: mobilna banka, hitri kredit, avtomatiziran proces, zadovoljstvo stranke, ugled podjetja*

## Uvod<sup>1</sup>

### Opis problema v proučevanem procesu

Digitalizacija je močno posegla tudi na področje finančnega poslovanja. Finančne institucije zato razvijajo in ponujajo možnost sklepanja svojih storitev tudi na področju hitrih kreditov v svojih spletnih in mobilnih aplikacijah.

Avtomatiziran proces sklenitve kredita v mobilni aplikaciji predstavlja način, kako komitentom finančne ustanove približati storitve in s tem pospešiti prodajo in učinkovitost poslovanja. Stranke lahko same hitro sklenejo kredit, če izpolnjujejo pogoje za najem kredita, v nasprotnem primeru dobi obvestilo in povabilo za obisk poslovalnice.

---

<sup>1</sup> pojasnilo uporabljenih okrajšav in oznak:  
BMP - Business Process Management.  
TAD - Metoda Tabular Application Design.  
AS IS - Kot je.  
TO BE - Kot bo.

Gre za finančno storitev, ki pa vsem komitentom ni enako razumljiva in zavisi od njegove finančne pismenosti. Zato se začrtan proces sklepanja kredita negativno odraza v zadovoljstvu stranke in lahko za finančno institucijo pomeni izpad prodaje:

- Stranka napačno razume zakaj je bil kredit zavržen in zato preprosto obupa in najde drugačno rešitev,
- Stranka se odpravi v poslovalnico, kjer obremeni proces dela v poslovalnici,
- Stranka se boji sama speljati avtomatiziran proces, ker se ne počuti dovolj računalniško oz. tehnično in finančno pismeno.

Avtomatiziran proces zato ni optimalno zastavljen in podjetje otežuje sklepanje storitve. Stranka v tistem trenutku ne ve ali bo lahko uresničila svoje načrte in se posluži drugih rešitev ali posluži konkurenčne ponudbe.

### **Namen in cilji izboljševanja proučevanega procesa**

Namen prispevka je rešiti proučevani problem na način, da bo za stranko bolj prijazen in ne bo prepuščena sama sebi in bo prepričana kakšno ponudbo je sprejela.

Teoretični cilj naloge je proučiti teoretična izhodišča modernih poslovnih procesov, razloge in potrebe za sistematični pristop k identifikaciji poslovnih procesov. Proučili bomo značilnosti ki izhajajo iz današnjega okolja in kakšne pristope lahko podjetje uporabi, da doseže maksimalno zadovoljstvo uporabe njihovih storitev.

Cilj prispevka je ustvariti oziroma razširiti avtomatiziran proces odobritve hitrih kreditov tudi tistim komitentom, kjer jih avtomatska obdelava odobritve kredite zavrne. Avtomatiziran proces sklepanja kreditov želimo izboljšati na način, da tam kjer je to potrebno vključimo človeške vire, ki so ustrezno usposobljeni za strokovno svetovanje in izboljšati ključne kazalnike prodaje.

### **Raziskovalne trditve-hipoteze in raziskovalna vprašanja**

Hipoteza 1:

Avtomatizacija procesa ne sme biti končen cilj prenove procesa, ampak ga je potrebno nadgrajevati in stalno optimizirati .

Hipoteza 2:

Optimizacija poslovnega procesa pripomore k zadovoljstvu strank in večjemu ugledu in s tem dobičku podjetja

### **Omejitve prispevka**

Prispevek se omejuje na proces, ki poteka v kontaktnem centru v skupini prodajnega tima, ki opravlja naveden proces. Prispevek se omejuje na izkoriščanje že obstoječih resursov v podjetju:

- tehnološke infrastrukture,
- človeških virov,

- pridobljenih znanj.

V Prispevku bomo uporabili ocenjen strošek dela svetovalca in stroškov poslovanja in sicer bo 1 operativna minuta stala 5 eur. V njej je všteto podporno znanje človeških virov, stroški materiala, strošek dela, izobraževanja ...

### **Metodologija dela**

V teoretičnem delu bomo raziskali literaturo obravnavanega področja. Poslužili se bomo strokovni literaturi, raziskovalnih člankov in objav spoznanj specializiranih podjetij iz obravnavanega področja, in na njeni podlagi spoznanj pridobili usmeritve za izdelavo empiričnega dela naloge.

V empiričnem delu bomo uporabili holistični pristop in se osredotočili na orodja BMP. Pri tem se bomo poslužili prenovljenega koncepta BMP, to je metodologije TAD. Metodologija TAD obsega 5 faz, za izdelavo projektne naloge bomo uporabili prve 3 faze:

- Identifikacija (določitev osrednjih procesov organizacije, zbiranje podatkov o procesih),
- Modeliranje, (za identificiran proces bomo naredili model AS IS)
- Izboljšava procesov in inovacije (na podlagi modela AS IS izdelali model TO BE)

## **Teoretična izhodišča obravnavanega področja**

V vsaki organizaciji poteka proces proizvodnje ali transformacijski proces. Predstavlja temeljno in ključno dejavnost vsakega podjetja Gre za proces, kjer izdelki in storitve dobijo svojo dodano vrednost. V tem procesu se skozi ključne elemente proizvodnega procesa razvije izdelek ali storitev. Kot ključni element se pokaže pomembnost človeškega kapitala, ki s svojimi znanji in veščinami doprinese k rezultatu proizvodnega procesa. (Kesič & Likar, 2018, str. 19-20)

### **Okolje in razlogi ter sodobni procesni pristopi in posledice**

Priča smo digitalizaciji na vsakem koraku. Tudi na področju finančnih storitev prihaja do avtomatizacije poslovnih procesov. Koncept modernih poslovnih modelov predvideva transformacijo oskrbovalne verige iz klasičnega PUSH procesa, kjer podjetje generira izdelke ali storitve spremeni v PULL obliko, kjer kupec preko naročila sproži celotno oskrbovalno verigo. (Kovačič & Vukšič, 2005, str. 23-24) Koncept dobro ponazarja tudi distribucijo finančnih storitev. Stranka skozi mobilno ali spletno banko da naročilo, finančna ustanova, pa bo svoje resurse usmerjala tako, da bo več pozornosti in razvoja storitev usmerjala tja, kjer je več povpraševanja in s tem dosegla večjo učinkovitost poslovanja.

Vsa sodobna podjetja danes uporabljajo procesni pristop predvsem ker:

- s tem povečajo preglednost posameznih procesov,
- dosežejo večjo kakovost in zanesljivost delovanja procesov,
- izboljša se komunikacija med zaposlenimi in oddelki,

- pripomore k boljši motivaciji delavcev in vodstva družbe,
- poveča se ugled družbe
- pripomore k boljši konkurenčnosti.

(Amitas d.o.o., 2021)

Finančna podjetja digitalizirajo svoje poslovanje in distribucijo storitev do komitentov. Sama avtomatizacija procesov, ki se do komitentov odrazi v obliki spletne ali mobilne banke pomeni spremembo in optimizacijo procesov, ki se za dobro implementacijo ne sme končati zgolj na nivoji avtomatizacije. Balakrishanan (2012) v svoji raziskavi pokaže pomen holističnega pristopa upravljanja poslovnih procesov, ki se vedno začne z celovitim upravljanjem BMP procesov.

Holistični pristop se začne s celovitim BMP procesom:

- sprememba mišljenja zaposlenih v organizaciji iz funkcionalne miselnosti v procesno (v ospredje pridejo potrebe stranke in ne razmišljanje kako naj bi se delovna opravila opravljala brez zavedanja kaj si o tem oz. kako to vpliva na zadovoljstvo stranke)
- BMP transformacijo je potrebno opraviti celovito iz vseh zornih kotov in ne samo na način s katerim se zadovolji večina podjetij tj. za avtomatizacijo procesov.

Holistični pristop torej pomeni, da se osredotočimo na vsa orodja BMP:

- Načrtovanje procesov (identifikacija procesov in izdelava diagrama, kvantitativna ocena poslovnih dogodkov in zadovoljstvo strank),
- Avtomatizacija procesov (sama izvedba avtomatizacije glede na izdelane diagrame),
- Optimizacija procesov, (avtomatizirane procese je potrebno ves čas spremljati in nadaljevati z optimizacijo in izboljšavami in se nikoli zadovoljiti z doseženim)

(Balakrishanan, 2012)

Procesni pristop organiziranja, ki ga danes uvajajo sodobna podjetja se na koncu odrazi v zadovoljstvu kupca, saj so vse aktivnosti v podjetju usmerjene in podrejene željam kupca. Zato lahko strnemo glavne prednosti procesnega pristopa v tem, da se podjetje fleksibilno in hitro odziva na vse spremembe potreb pri svojih kupcih. (Vasle, 2008)

Ključni element uspeha procesnega pristopa so človeški viri podjetja. Še tako dobro zamišljene spremembe procesov brez njih ne bodo uspeli. Zaposleni morajo predvsem imeti zaupanje v vodje, smernice za delo in vključenost v procese in njihovo kreiranje. Enako obravnavo sodelavcev in enaka pravila igre za vse zaposlene. Predvsem je najboljša motivacija k spodbujanju zaposlenih za doseganje ciljev in ustrezno pomoč in izobraževanje če mu kje ne gre. Odpraviti je potrebno strah pred napakami, ki običajno zavira kreativnost in motivacijo. (Ledić, 2017)

## Modeliranje poslovnih procesov

Na področju prenove poslovnih procesov se je uveljavila uporaba modelov, ki je pogojena z pravili in tehniko oziroma metodo modeliranja. Ključna značilnost vseh tehnik je grafična predstavitev procesa z opisom njegovih značilnosti. Modele potrebujemo predvsem za:

- odločanje o razvoju ali prenovi poslovnih procesov,
- za učinkovito izvajanje poslovnih procesov,
- razvoj programskih rešitev za podporo procesom.

(Kovačič & Vukšič, 2005, str. 177-178)

Lastnosti modelov POP se izražajo v tem, da se uporablja koncept dekompozicije, kar pomeni, da posamezen proces razdelimo na podprocese, ki jih označujejo posamezna delovna opravila oziroma delovne naloge. (Kovačič & Vukšič, 2005, str. 179)

## Proučevanje procesov v bančnem podjetju

V tem poglavju bomo proučili obstoječi procese sklepanja hitrega kredita. Preverili bomo kakšne možnosti ima stranka na voljo za dostop do storitve. Nato se bomo osredotočili na proces sklepanja v mobilni aplikaciji, ter opisali proces in podali predlog za izboljšavo.

### Identifikacija ključnih procesov

Proces sklepanja hitrega kredita lahko stranka sproži preko treh različnih oddelkov, glede na način kontakta. V tabeli 1 prikazujemo na kakšen način poteka proces pridobitve hitrega kredita v posameznem oddelku. Sam proces sklepanja hitrega kredita lahko poteka v treh različnih oddelkih podjetja in v vseh primerih zajema enako avtomatsko obdelavo, ki je odvisna od tega kdo jo začne (zaposleni ali stranka) in kakšno celovitost obravnave stranka prejme.

Tabela 1: Obravnavani procesi (Vir: lasten)

Poslovno področje- npr. oddelek	Poslovni proces/ Delovni proces	Poslovni proces 1- sklepanje hitrega kredita	Poslovni proces 2 – obravnava stranke v primeru zavrnitve	Poslovni proces 3- obravnava zahtevnejših primerov
Informacijski sistem	Avtomatiziran proces sklepanja hitrega kredita	X		
Kontaktne center	Ročno sklepanje preko video klica	X	X	
Poslovalnica	Ročno sklepanje	x	X	X

V tabeli 1 smo prikazali možne poti in obravnave vloge za hitri kredit. V tabeli 2 prikazujemo, kako poteka obravnava kompleksnejših vlog, ki so obravnavana tema projektne naloge.

Informacijski sistem naročilo lahko avtomatsko obdelava in v primeru izpolnjevanja vseh meril za odobritev storitev tudi uspešno zaključi in reši. V primeru zavrnitve, kontaktni center zavrnjeno nalogo obravnava in stranko obravnava, ter da navodila oziroma v kompleksnejšem primeru glede izpolnjevanja meril pošlje v obravnavo poslovalnici.

Tabela 2: Proces avtomatske obdelave (Vir: lasten)

Oddelek	Poslovni proces Delovni proces 1	Izvedba
Informacijski sistem	Avtomatska obdelava	X
Kontaktni center	Obravnava zavrjenih kreditov	X
Poslovalnica	Obravnava kompleksnejših vlog	X

### Tabela lastnosti as-is in to be

Cilj izboljšanja procesa je obravnava nalog iz naslova zavrjenih kreditov v kontaktnem centru. V tabeli 3 prikazujemo izboljšani proces dela v Kontaktnem centru, kjer se ob nadgradnji mobilne aplikacije stranka avtomatsko poveže preko video klica na posvet k svetovalcu. S tem se prihrani čas svetovalcev pri iskanju zavrjenih nalog in ponovnem pregledu naloge. Bistven element, ki pa ga tabeli ne moremo prikazati pa je zadovoljstvo stranke. Stranka takoj dobi končno informacijo in pomoč pri odločitvi za storitev in ni prepuščena iskanju drugih pojasnil, rešitev, obiska poslovalnice.

Tabela 3: Proces AS IS in TO BE (Vir: lasten)

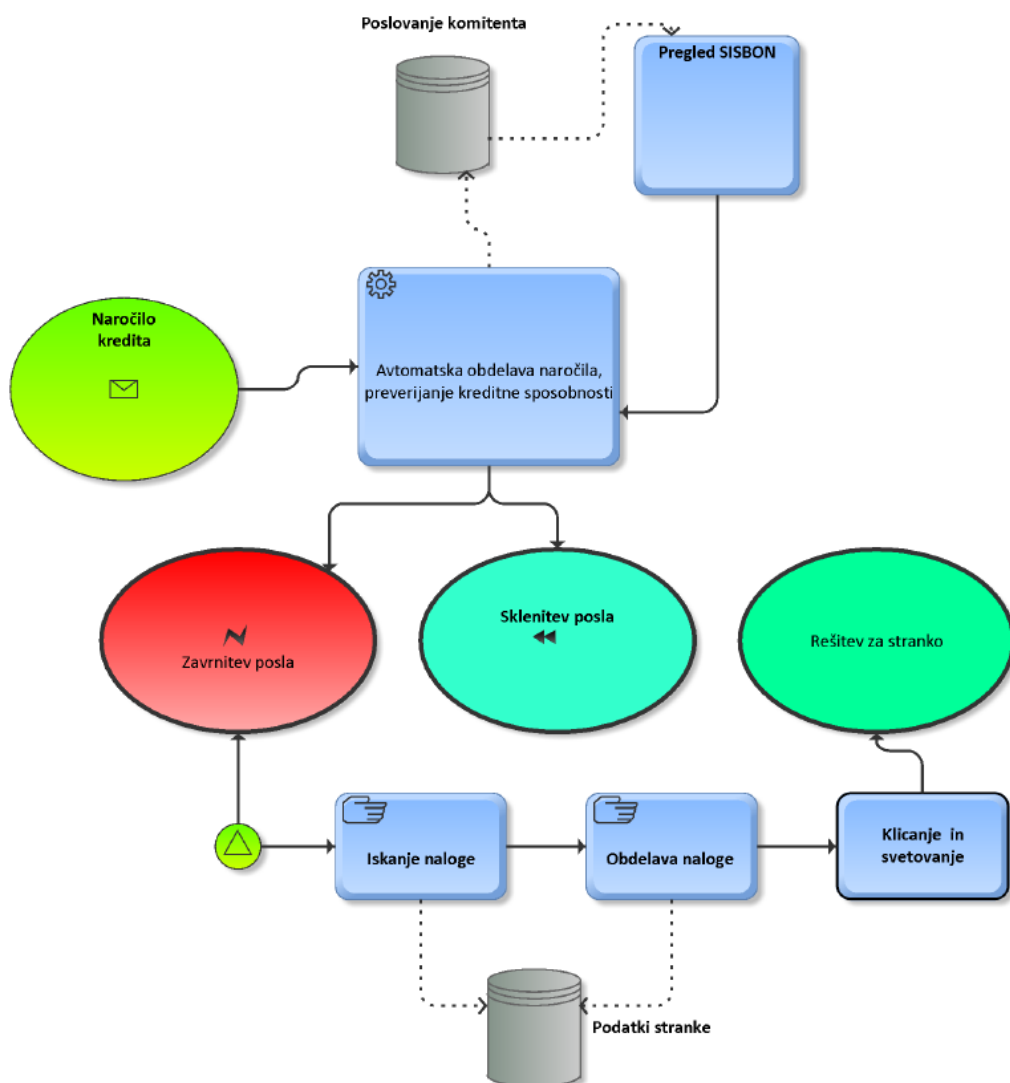
Tabela obstoječi proces sklepanja kredita (AS-IS)			Tabela lastnosti prenovljenega procesa (TO-BE)	
Aktivnost	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR
Iskanje naloge	2	10	0	0
Pregled zavrjenega naročila	5	25	0	0
Priprava rešitve za stranko	5	25	5	25
Kontaktiranje stranke	2	10	0	0
Svetovanje stranki	10	50	10	50

Celoten proces postane bolj učinkovit, saj zahteva pol manj časa za opravila kot so iskanje naloge, pregled zavrjenega kredita in naknadno kontaktiranje stranke. V tabeli 3 je razvidno, da se potreben čas obravnave zmanjša za 9 minut.

## Model – BPMN grafična notacija obstoječega pop (as – is)

Diagram poteka procesa po metodologiji Aris AS IS prikazujemo na sliki 1. Ozko grlo obstoječega procesa se kaže v ročnih obdelavah, ki sledijo avtomatski zavrnitvi naročila. Stranka v tem trenutku dobi sporočilo, da njeno poslovanje ne omogoča naročila pred-odobrenega kredita. Nalogo nato svetovalec ročno poišče, jo obdela in poda stranki povratne informacije in ji ponudi alternativno rešitev. Slabost se kaže predvsem po naknadni obdelavi naloge in stranka dobi informacijo z zamudo.

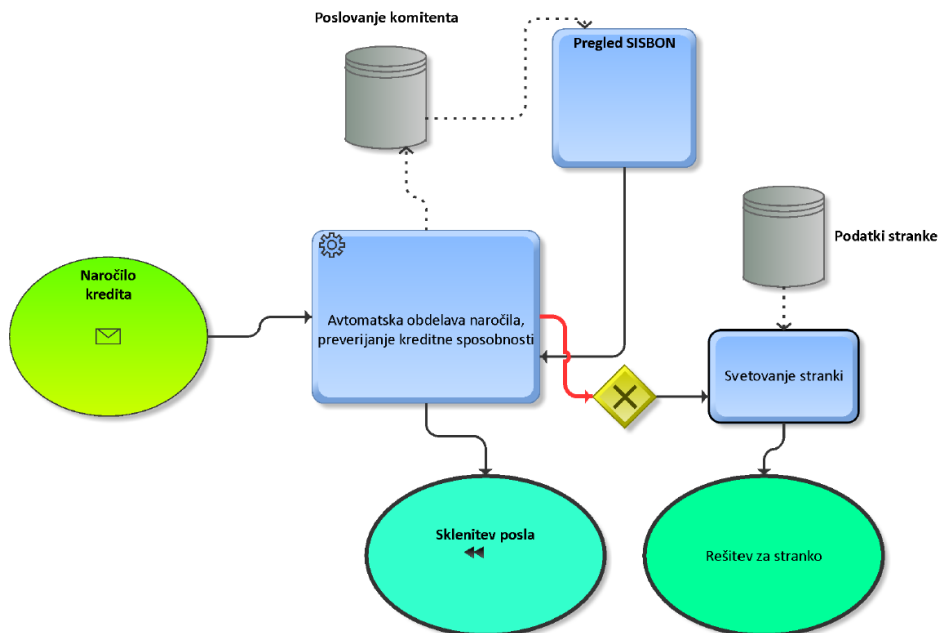
Slika 1: Diagram poteka procesa AS IS (Vir: lasten)



## Model – BPMN grafična notacija prenovljenega pop (to-be)

Na sliki 2 prikazujemo Diagram poteka procesa po metodologiji Aris TO BE . Rdeča puščica ponazarja direktno prevezavo stranke k svetovalcu (spletni klepet, video klic), kjer se preskočijo vse ročne faze obdelave zavrnenih naročil in se svetovalec lahko z ustrezno rešitvijo posveti stranki. Stranka v prenovljenem procesu takoj dobi ustrezno svetovanje, brez čakanja in morebitnih iskanj drugih ustreznih rešitev v lastni režiji.

Slika 2:Diagram poteka procesa TO BE (Vir: Lasten)



## Učinki izboljšav

V tabeli 4 ponazarjamo dosežene učinke izboljšav. 100% prihranek na času in stroških se pokaže pri iskanju nalog, pregledu zavrnenega naročila in ponovnem kontaktiranju stranke.

Tabela 4: Ponazoritev učinkov izboljšav (Vir: Lasten)

Tabela lastnosti obstoječega načina obravnave (AS-IS)			Tabela lastnosti izboljšanega procesa (TO-BE)		Sprememba ČAS	Sprememba stroški EUR	Sprememba stroškov v % (TO-BE)
Aktivnost	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR			
Iskanje naloge	2	10	0	0	-2	-10	100%
Pregled zavrženega naročila	5	25	0	0	-5	-25	100%
Priprava rešitve za stranko	5	25	5	25	0	0	0
Kontaktiranje stranke	2	10	0	0	-2	-10	100%
Svetovanje stranki	10	50	10	50	0	0	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>24</b>	<b>120</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>-9</b>	<b>45</b>	<b>37,5%</b>

Učinek prenovljenega procesa se najbolje izrazi v skupnem odstotku stroška in znaša skupaj 37,5%. Bistven pa je še ne vidik, ki je pravzaprav oportunitetni strošek, ki ga v procesu nismo mogli zabeležiti, odrazil pa se bo v zadovoljstvu strank posledično večjem ugledu strank, saj bodo le te prejele hitrejšo obravnavo.

Če prenesemo iz preračuna na obdelavo enega kredita in lahko z novim procesom povprečno obravnavo 40 zahtevkov dnevno obdelamo v 10 urah, na letni ravni to pomeni 3600 ur . Obstoječi proces zahteva 5760 ur. Letni prihranek v znesku 648.000 EUR po ceni ki smo jo na začetku uporabili za pripravo izračuna.

## Sklepne ugotovitve

V teoretičnem delu naloge smo spoznali usmeritve sodobnih podjetij in na podlagi spoznanj tudi z modeliranjem prikazali obstoječ proces sklepanja hitrega kredita in podali predlog za njegovo prenavo. Prva hipoteza, ki smo jo raziskovali v projektni nalogi se je izkazala za pravilno. Poleg teoretičnih spoznanj, ki smo jih navedli in na podlagi primera procesa je jasno razvidno, kako slabo vpliva na strankino izkušnjo nepopolno avtomatiziran proces obdelave zavrženih kreditov. To je potrdilo teoretična spoznanja in samo hipotezo, da je potrebno proces ves čas nadgrajevati, preverjati in optimizirati.

Drugo hipotezo smo potrdili z izboljšanim procesom, ki vodi v dobro strankino izkušnjo, saj smo odpravili ozka grla in stranki takoj ponudili svetovanje, ter ji ponudili ustrezne rešitve. V ospredje

smo v prenovljenem procesu postavili stranko, kar nedvomno mora privedi do boljšega ugleda podjetja.

Metoda TAD se je izkazala zelo učinkovita za sistematičen zapis potrebnih opravil in s pomočjo grafične metode Aris, smo uspešno ponazorili tudi vsa ozka grla obstoječega procesa. Metoda TAD nam je tudi omogočila prikaz učinkovitosti prenovljenega procesa, tako v smislu časa in stroškov in nam je omogočila tudi uspešno ponazoritev prihrankov.

Finančni ustanovi na podlagi izdelane projektne naloge predlagamo, da stranko v primeru neugodne rešitve naročila, takoj preko obstoječih komunikacijskih poti preveže k svetovalcu, ki bo lahko takoj podal ustrezne rešitve stranki.

Glede na to, da so poleg obravnavane storitve na voljo ostale bančne storitve in produkti, bi navedeno rešitev veljajo uporabiti tudi pri teh naročilih. Preveriti bi bilo potrebne procese in ugotoviti ozka grla, ter tako povečati učinkovitost podjetja, ter strankino izkušnjo. Učinek prenove procesa se je na letnem obsegu pokazal kot zelo učinkovit.

## Viri in literatura

Amitas d.o.o. (06. 03 2021). Uvedba procesnega pristopa. Pridobljeno iz DOLOČITEV PROCESOV V PODJETJU IN MERJENJE:

[http://www.amitas.si/si/kaj\\_je\\_upravljanje\\_poslovnih\\_procesov.wlgt?ld=274&tab=tab\\_resitev](http://www.amitas.si/si/kaj_je_upravljanje_poslovnih_procesov.wlgt?ld=274&tab=tab_resitev)

Balakrishanan, D. (2012). A Holistic Approach to Business Process Management: This Way to Better Customers Experience. Pridobljeno iz <https://www.cognizan...oach-to-Business.pdf>

Kesič, D., & Likar, B. (2018). Komercializacija novosti za neekonomiste. Koper: Univerza na Primorskem.

Kovačič, A., & Vukšič, V. B. (2005). Management poslovnih procesov - prenova in informatizacija poslovanja. *Management poslovnih procesov - prenova in informatizacija poslovanja*, str. 457.

Ledič, J. (Režiser). (2017). *Kako uspešno motivirati zaposlene?* [Film].

Vasle, K. (2008). *Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev*. Pridobljeno iz [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3\\_235-253.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_235-253.pdf)

# OPTIMIZACIJA REŠEVANJA INCIDENTA V STORITVENEM CENTRU

Avtor: Damjan Jarc

B2 Visoka šola za poslovne vede, Management in informatika (2. stopnja)

## Povzetek

*V podjetju je zaposlenih približno 6000 ljudi, kateri uporabljajo več različnih vrst informacijske tehnologije. To obsega uporabo osebnih računalnikov, tiskalnikov, mobilne telefonije, IP telefonije, radijskih naprav in tako naprej. Prej ali slej se uporabniki srečajo s težavo, ki je lahko tehnične narave, ali pa so enostavno sami premalo tehnično podkovani, da bi lahko sami odpravili napako. S tem namenom deluje v podjetju storitveni center, ki je na voljo uporabnikom od ponedeljka do petka ob 6.00 do 18.00 ure. Uporabniki različnih sistemov lahko incident prijavijo preko elektronske pošte ali pa enostavno preko telefonskega klica. Storitveni center odpravi težavo sam, ali pa jo posreduje naprej v kolikor je ne morejo odpraviti sami. V tej seminarski nalogi je predstavljeno, kako bi lahko izboljšali samo delovanje storitvenega sistema, da bi se napake odpravljale v najkrajšem možnem času. Predvsem bomo poskušali najti, kje in zakaj v postopku poslovnega procesa pride do napak, ter kako jih odpraviti.*

*Ključne besede: podjetje, storitveni center, poslovni proces.*

## Uvod

Namen prispevka je ugotoviti, kje prihaja do težav, ter le te sistematično odpraviti. Na ta način bi od identifikaciji problema v poslovnem procesu lahko izboljšali sam proces, s čimer bi dosegli večje zadovoljstvo uporabnikov oziroma strank, ter seveda zagotavljali nemoteno delovanje vseh delujočih sistemov.

Z razvojem tehnologije se predvsem zaradi nepoznavanja in neusposobljenosti uporabnikov žal pojavljajo tudi težave. V našem podjetju imamo vzpostavljen storitveni center, kateri je namenjen prijavi oziroma identifikaciji težave v informacijskem sistemu. Ta prijava se zabeleži v sistem kot incident in se v nadaljevanju seminarske naloge tako tudi imenuje. Incidenti so predvsem tehnične težave, za katere so večinoma recimo temu krivi uporabniki sami, predvsem zaradi tehničnega neznanja samih uporabnikov, v določenih primerih pa so seveda težave dejansko tudi s strani tehnike same. Kot že omenjeno je storitveni center prvi odzivnik, kateri sprejme določen incident, katerega poizkusijo odpraviti sami, v kolikor pa to presega njihove zmogljivosti, ta incident predajo naprej na ustrezen nivo, seveda z obzirom na tehnično zahtevnost. Težava ni v tem, da se incidenti ne uspejo odpraviti, temveč v tem, da incidenti ostanejo odprti dlje časa, kot je to predvideno za določen nivo oziroma stopnjo nujnosti. Kot že omenjeno težava ni ta, da se incident nebi odpravil, ampak v tem, da se incident odpravi, akterji, ki so incident odpravili ga enostavno ne zaprejo. To meče slabo luč na storitveni center, predvsem iz vidika statistike, kjer se beleži koliko časa je bilo porabljeno za odpravo incidenta, saj so za vse določene neke norme, katerih se je potrebno držati. Kar pa je najbolj pomembno

tukaj je, da težava ni v njihovem delu, temveč v delu končnih akterjev, kateri ne zaključijo svojega dela v celoti. Sama prijava incidenta, poteka tako, da uporabnik zazna težavo in jo preko telefonskega klica ali pa preko maila javi v storitveni center, ki incident zabeleži. Operater v klicnem centru se lahko na daljavo priklopi na delovno postajo (računalnik) in preveri če lahko odpravi napako. V kolikor ne more odpraviti te napake na daljavo, incident prenese na oddelek lokalne podpore, ki je najbližje lociran fizičnemu mestu prijave napake. Zaposleni v oddelku lokalne podpore nato gredo fizično preveriti, če lahko odpravijo napako na mestu. V kolikor je tudi oni ne morejo odpraviti, ali za to nimajo pristojnosti, ali pa nimajo rezervnih delov, se potem recimo v tem primeru delovno postajo odnese v ustrezno IT delavnico, kjer imajo vse od zgoraj naštetega. Oddelek lokalne podpore preda delovno postajo v tehnično delavnico oziroma tehnični podpori, kjer napako odpravijo. Nato delovno postajo iz delavnice predajo nazaj v lokalno podporo, katera delovno postajo preda nazaj od koder so jo dobili. Tekom vseh prenosov med ustreznimi oddelki je potrebno v sistem beležiti vse informacije, da imamo vedno na voljo sledljivost incidenta. V kolikor nekdo tega ne zabeleži se sled lahko izgubi, kar potem povzroča težavo pri gledanju statistike.

## **Teoretska izhodišča**

Ker moramo vedno strmeti k izboljšavam je nujno, da tudi podjetja strmijo k sistematični identifikaciji ključnih pomanjkljivosti v delovanju poslovnih procesov. Sama identifikacija pomanjkljivosti še ni tako kompleksna, kot je kompleksno identificirane težave potem rešiti oziroma odpraviti. Definitivno tukaj ne gre brez ustrezne strategije. Samo z ustrezno nastavljeno strategijo lahko vodilni kader usmerja svoje podrejene na poti k izboljšavam (Norton, 2002, stran 1-5). Poslovni procesi večinoma prehajajo skozi različne organizacijske strukture, zato jih je potrebno opredeliti, zasledovati in ugotavljati, kje se začnejo in končajo, predvsem pa katere aktivnosti se vmes dogajajo, ter kdo pri njih sodeluje (Tkalec Goršek, 2008, stran 44).

V današnjem času so povsod v ospredju kupci oziroma stranke. Vsako podjetje se zaveda, da je za podjetje ključno, da so stranke zadovoljne s storitvami, ki jih podjetje ponuja. Ravno zaradi tega se podjetja odločajo za procesni pristop reševanja poslovnih procesov. Vedno so na prvem mestu stranke. Podjetja so torej stalno pod vprašanjem, kako oblikovati svojo strukturo, da bi le ta omogočala ustrezno horizontalno in vertikalno povezanost s strankami (Karmen Verle, 2008, stran 237). Po drugi strani pa Spany (2006, stran 76) opozarja, da uvedba procesne organiziranosti zahteva temeljit razmislek, kaj sploh hočemo doseči s procesno strukturo. Seveda je ključno, da že v štartu pravilno zastavimo korake procesnega pristopa. Ko se namreč odločimo za izboljšavo nekega procesa je prvi korak najti idejo za njegovo oblikovanje. Naslednji korak je analiza morebitnih težav, ki bi lahko negativno vplivale na izvedbo procesa. Sledi določanje aktivnosti, ki so del posameznega procesa. Na koncu pa sledi še najpomembnejša faza, in sicer implementacija, kjer morajo sodelovati vsi vključeni akterji, seveda s končnim ciljem, to je zadovoljiti stranko oziroma uporabnika (Karmen Verle, 2009, stran 55).

Glavne prednosti, ki se tu pokažejo so zmožnost prilagajanja podjetja, boljše izkoriščanje dane opreme in znanja ljudi, jasno začrtana smer razvoja podjetja, predvsem pa boljša komunikacija in izboljššan pretok informacij med posameznimi akterji. Vse zgoraj opisano lahko z eno besedo imenujemo torej modeliranje, katerega cilj je vzpostaviti nek model oziroma sliko iz recimo temu

realnega sveta, katere odražajo trenutno stanje. Da pa bi v celoti lahko uporabili modeliranje se moramo za vse omenjene izboljšave poslovnih procesov izbrati nek model, po katerem se bomo ravnali. Model nam torej prikazuje realno sliko ali stanje, ter v njem problem oziroma težavo, katero bi radi izboljšali ali odpravili. Če pogledamo realen primer potem se z uporabo modelov srečamo večkrat. Dober primer je izdelava modela oziroma načrta za gradnjo hiše. V tem modelu je točno določeno kako bo hiša izgledala, kakšne barve bo fasada, kakšno bo ogrevanje, kako bomo uredili okolico in tako naprej. Modele uporabljamo pri raziskovanju in reševanju problemov na najrazličnejših področjih (Kovačič in Vukšič, 2007, stran 177).

### **Cilji teoretičnega dela**

Cilji teoretičnega dela so identificirati težave, ter jih nato kot rešitev implementirati v praktičnem delu. Predvsem ključnega pomena v samem procesu delovanja je sprejem prijave napake, kjer moramo v največji meri pobrati vse potrebne podatke, da lahko težavo čimprej odpravimo. Na koncu pa nas vedno zanima statistika trajanja odprtega incidenta, glede na stopnjo njegove zahtevnosti, kjer se poraja največ napak, saj se incidenti odpravijo, s samem sistemu pa se ne zaprejo.

### **Raziskovalne trditve – hipoteze**

S pregledom poslovnih procesov lahko lociramo kje prihaja do pomanjkljivosti, ter kako jih odpraviti. Tukaj lahko zaradi preobremenjenosti operaterjev pride do pomanjkanja koncentracije in posledično ne pridobijo dovolj potrebnih informacij.

Hipoteza 1.

Operaterji v storitvenem centru dovolj natančno pridobijo čim več potrebnih informacij za uspešno nadaljnje reševanje incidenta.

Hipoteza 2.

Incident se ob dejanski odpravi napake zapre dovolj hitro.

### **Omejitve naloge**

Omejitve same naloge so kratkega časovnega roka otežen v smislu, da bi lahko učinkovito razdrobili vse vmesne poslovne procese, ter jih čim bolj detajlno preučili. Prav tako je sama implementacija teoretične rešitve v sistem otežena, saj se take odločitve sprejemajo kar nekaj nivojev višje nad nami. Mi sicer lahko same izboljšave za bolj učinkovito opravljanje dela podamo, ni pa nujno da bodo le te upoštevane.

## Metodologija dela

Kot metodo dela za primerjavo obstoječega in željenega stanja smo uporabili metodo TAD (angl. Tabular Application Development), ki je že preizkušena in na njeni podlagi sloni več primerov dobrih praks. ZA izris procesov pa smo uporabili program Aris Express.

### Identifikacija ključnih procesov

Ključni dejavnik v samem procesu reševanja incidentov je že v samem začetku, in sicer že pri sprejemu incidenta. Tu je ključnega pomena, da se od kličočega, torej osebe, ki incident prijavlja, izve in zabeleži čim več informacij, ki bi lahko bile koristne. Tukaj vidim težavo, da so operaterji pogosto preobremenjeni, ter tako posledično kakšno pomembno informacijo enostavno pozabijo zabeležiti, kar je lahko ključno pri nadaljnji obravnavi in odpravi incidenta.

Naslednji pomemben dejavnik je identifikacija prijavljene napake. Tukaj pa težava ni v operaterjih v storitvenem centru, temveč pri osebah, ki incident prijavljajo, saj so le te po navadi nevede uporabe informacijskih sredstev, vsaj pri tej situaciji, ko pride do težave. Tukaj je zelo pomembno, da v kolikor se lahko operater na daljavo poveže recimo na uporabnikov osebni računalnik sam preveri kakšna je napaka, seveda v kolikor je tukaj težava v programskem delu računalnika. V kolikor je težava v strojni opremi se najverjetneje napake ne bo dalo odpraviti na daljavo, temveč bo potrebno incident posredovati nivo višje – torej na oddelek lokalne podpore.

Naslednji ključen proces je odpravljanje napake. Odpravljanje napake je seveda odvisno od same narave napake, kar ugotovijo tehniki v lokalni podpori ali pa kasneje v tehnični podpori. V spodnji tabeli 1 si lahko pogledamo poslovne procese.

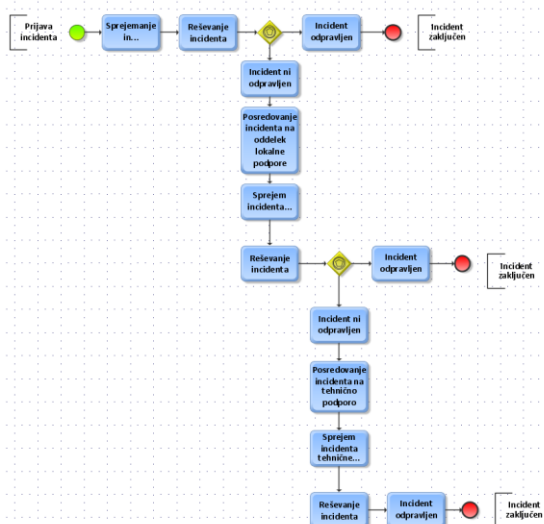
Poslovno področje	Delovni proces 1 Sprejem incidenta (mail ali po telefonu)	Delovni proces 2 Identificiranje težave	Delovni proces 3 Odpravljanje težave
Storitveni center	X	X	X
Oddelek lokalne podpore	X	X	X
Tehnična podpora	X	X	X

Tabela 1: Identifikacija obstoječih poslovnih/delovnih procesov.

Tabela lastnosti klasičnega - ročnega načina poslovanja za PROCES kataloške prodaje (AS-IS)			Tabela lastnosti elektronskega poslovanja za PROCES kataloške prodaje (TO-BE)	
Aktivnost	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR
Sprejemanje strankinega klica	10	2,38	15	2,50
Poskušanje odprave incidenta v storitvenem centru na daljavo	10	1,67	10	1,67
Preusmerjanje incidenta na naslednjo stopnjo (oddelek lokalne podpore)	10	1,67	5	0,83
Sprejemanje incidenta oddelka za lokalno podporo	10	1,67	10	1,67
Odpravljanje incidenta s strani lokalne podpore	240	40,00	240	40,00
Preusmerjanje incidenta na višji nivo (tehnična podpora)	10	1,67	10	1,67
Odpravljanje težave s strani tehnične podpore	240	40,00	240	40,00
Zaključevanje incidenta	30	5,00	20	3,33

Tabela 2: Tabela aktivnosti obstoječega in prenovljenega poslovnega procesa.

### Model – bpmn grafična notacija obstoječega pop (as – is)



Slika 1: Aris notacija poteka procesa.

Na zgornji sliki 1 lahko vidimo, potek procesa vse od sprejetja oziroma prijave napake pa do zaključevanja incidenta. V proces je v začetku vključen samo storitveni center, kateri se potem glede na kompleksnost incidenta odloči, komu ga preusmeri.

### Model – bpmn grafična notacija prenovljenega pop (to-be)

V našem primeru se po natančnejšem pregledu procesov ne gre za dejansko spremembo samih procesov, temveč za bolj detajlni pristop k vsakemu od procesov, s ciljem zmanjšati reševalni čas.

### Učinki izboljšav

Tabela lastnosti klasičnega - ročnega načina poslovanja za PROCES kataloške prodaje (AS-IS)			Tabela lastnosti elektronskega poslovanja za PROCES kataloške prodaje (TO-BE)		Sprememba ČAS	Sprememba stroški EUR	Sprememba stroškov v % (TO-BE)
Aktivnost	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR			
Sprejemanje strankinega klica	10	2,38	15	2,50	5,00	0,12	5,00%
Poskušanje odprave incidenta v storitvenem centru na daljavo	10	1,67	10	1,67	0,00	0,00	0,00%
Preusmerjanje incidenta na naslednjo stopnjo (oddelek lokalne podpore)	10	1,67	5	0,83	-5,00	-0,83	-50,00%
Sprejemanje incidenta oddelka za lokalno podporo	<b>10</b>	<b>1,67</b>	<b>10</b>	<b>1,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
Odpravljanje incidenta s strani lokalne podpore	<b>240</b>	<b>40,00</b>	<b>240</b>	<b>40,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
Preusmerjanje incidenta na višji nivo (tehnična podpora)	10	1,67	10	1,67	0,00	0,00	0,00%
Odpravljanje težave s strani tehnične podpore	240	40,00	240	40,00	0,00	0,00	0,00%
Zaključevanje incidenta	30	5,00	20	3,33	-10,00	-1,67	-33,33%
	<b>560</b>	<b>94,05</b>	<b>300</b>	<b>50,00</b>	<b>0</b>	<b>-44,05</b>	<b>-46,84%</b>

Tabela 3: Ponazoritev preteklega in izboljšanega procesa z izračunom.

Če pogledamo primerjavo oziroma izboljšavo procesov, vidimo, da se pri več aktivnostih da doseči časovno izboljšanje. Edino pri prvi aktivnosti, ki je sprejemanje strankinega klica, smo dali večji poudarek temu, da se pridobi čim več informacij zaradi lažjega reševanja v nadaljnjem delu. Kar pomeni, da imajo tukaj operaterji na voljo več časa, kar se na koncu izkaže kot bolj učinkovito. Poleg tega, glede na to da se okoli 60% incidentov zaključi s strani tehnične podpore bi bila ključna presoja operaterjev v storitvenem centru, da identificirajo stopnjo incidenta in ga že v začetku posredujejo direktno na tehnično podporo. Na ta način bi lahko prihranili okoli 50% časa in stroškov.

## Zaključek

Na začetku zastavljen cilj smo tekom seminarske naloge uspešno identificirali in izboljšali. Dejanskih korakov oziroma aktivnosti nismo zmanjšali kot takih, ampak smo določene aktivnosti skrajšali, saj so vzele preveč časa. Eno izmed aktivnosti pa smo celo podaljšali, saj je le ta ključnega pomena, kar se tudi v praksi izkaže tako. Sprejem in beleženje čim več podatkov od klicatelja je namreč ključno za nadaljnjo obravnavo, zato smo kot že omenjeno tukaj dali operaterjem na voljo celo še več časa.

S tem lahko ovržemo hipotezo 1, ki pravi, da ob klicatelja prejmemo dovolj podatkov. Ugotovljeno je, da zaradi preobremenjenosti operaterjev namreč prihaja do pomankanja koncentracije, kar privede do pomanjkljivih nujno potrebnih informacij. Seveda je za odpravo takih anomalij v poslovnih procesih potrebno predvsem več časa, da bi lahko z gotovostjo trdili, da so le te res odpravljene. Smiselno bi bilo torej opazovati poslovne procese dalj časa, da bi dobili še bolj relevantne podatke.

Kar se tiče hipoteze 2 je bilo ugotovljeno tudi, da se po odpravi napake velikokrat incidente pozabi zaključiti, kar kazi statistiko. Tukaj je definitivno potrebno dati večji poudarek na doslednost vseh vpletenih, predvsem pa da končni reševalec res zaključi incident, sploh ker mu ne vzame toliko časa.

Če potegnemo črto bi ob pravilni presoji storitvenega centra in ob direktnem posredovanju incidenta takoj na tehnično podporo lahko prihranili 50% časa in stroškov.

TAD metoda se je izkazala kot preprosta in koristna metoda, saj lahko na podlagi nekaj aktivnosti hitro vidimo do kakšnih sprememb lahko pridemo z optimizacijo procesov, za kar porabimo res malo časa. Aktivnosti iz TAD metode smo umestili tudi v program Aris Express, kar ni predstavljalo večjega problema, sploh glede na to, da smo se s tem programom srečali prvič. Program je zelo enostaven za uporabo, hkrati pa nam da dober vpogled v poslovne procese in morebitne rešitve oziroma odpravo pomanjkljivosti.

Seveda obstaja mnogo načinov, kako izboljšati sam proces odpravljanja napake, veliko pa je tukaj na operaterjih samih kako vestno opravljajo svoje delo. Vsi smo že bili kdaj soočeni s prijavo napake, na koncu pa smo samo naleteli na operaterje, ki so naš zahtevek samo posredovali naprej in nas s tem spravljali v še slabšo voljo. Na temo izboljšav je bilo napisanih kar nekaj diplomskih nalog in člankov, eden izmed zanimivejših je opisan v bistvu v že sami izgradnji storitvenega centra, kjer se že v štartu postavi dobre temelje, na katerih se potem lahko

uspešno gradi naprej (Uporaba ITIL in IDEAL pri vzpostavitvi storitvenega centra, 2008, Matjaž Gorenc).

## **Literatura in viri**

Norton, D. (2002) Strategy Maps. U.S.A. Harvard business school publishing.

Tkalec Goršek, N. (2008). Ocenjevanje operativnega tveganja pri poslovnih procesih v banki. Bančni vestnik, 57(7-8), 42-51.

Karmen Verle (2008). Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev.

Karmen Verle (2009). Procesni pristop za povečanje uspešnosti in učinkovitosti podjetja v industriji brusov.

Kovačič in Vukšič (2005). Management poslovnih procesov. GV založba.

# OPTIMIZIRANJE POSLOVNEGA PROCESA PRIJAVE NAPAK ZA DIGITALNI SPOROČILNI SISTEM

Avtor: Robert Žurga

Visoka šola za poslovne vede B2, management in informatika 2. stopnja

## Povzetek

*Upravljanje poslovnih procesov in procesov nasploh je v strukturnem smislu eden od temeljnih dejavnikov za doseg pravega cilja. Ker projekta ali dela brez temeljitega načrtovanja procesov in planskega delovanja usmerjenega h končnemu rezultatu ne moremo izvesti brez upravljanja poslovnih procesov, nam je na voljo mnogo orodij, ki pripomorejo k tej realizaciji, pa tudi pri optimiziranju, analiziranju in prestrukturiranju že utečenih procesov, ki prav tako potrebujejo nenehna angažiranja saj so procesi živa stvar in jih je kot take tudi potrebno jemati. Nalogo smo usmerili v optimiziranje že utečenih nalog in procesov, ki so potrebovali konkretno analizo in prestrukturiranje. Pri tem sta bili uporabljeni analiza TAD in BPMN.*

*Končni rezultat je proces, ki uporabniku nudi eno vstopno točko za prijavo napake, poskrbi za sledljivost in trenutno stanje aktivnosti na določenem storitvenem zahtevku in tako posledično prihranek na času, stroških in predvsem nudi boljše storitev končnim uporabnikom.*

*Ključne besede: optimiziranje procesov, storitveni zahtevki, uporabniška izkušnja.*

## Uvod

Problem poslovnega procesa zajema posredovanje prijave napak na določenem delu IKT infrastrukture, ki se uporablja za digitalni sporočilni sistem na oddaljenih lokacijah. Ker je ta del operativno razdeljen na več področij v organizaciji od informatike, marketinga, investicij..., predstavlja dosedanje upravljanje s prijavo napak precejšen izziv, saj ne uporabljamo enotnega orodja prav tako se za prijavo uporabljajo različni komunikacijski kanali.

Pri posredovanju napak končnih uporabnikov pride nemalokrat do podvojenih prijav, izgubljenih prijavljenih dogodkov, nepopolnih podatkov, netočnih podatkov in v tem delu tudi časovno zakasnenih odgovorov, rešitev problemov in odprav napak.

V organizaciji že obstaja programska rešitev, ki jo oddaljene lokacije uporabljajo za prijavo napak na segmentu IKT opreme, tako da je v tem delu potrebno narediti izvedbeni plan, postopek procesa prijave in posredovanja na druge nivoje, ter v zadnjem delu informirati uporabnike o stanju zaključka problema.

Cilj naloge je sistematizirati prijavo napak na digitalnem sporočilnem sistemu in z analizo ugotoviti kakšna bo učinkovitost izvedbe razrešenih prijav ob implementaciji procesa. Pri tem bo določen del prijave avtomatiziran saj se ob prijavi v programsko opremo, ki se uporablja za ta namen ob vnosu storitvenega zahtevka avtomatsko kreira zahtevek in se posreduje na točno določene osebe, ki so odgovorne za razreševanje takšnih prijav.

Raziskovalne metode dela: Pri teoretičnem delu preverimo, kako je na obstoječi platformi že izvedena rešitev, ali obstajajo kakšne nepredvidene težave, kako je možno sistem izboljšati in mu pri projektiranju procesov podati najboljšo možno podporo. Pri praktičnem delu bomo uporabili metodo TAD, ki na podlagi vnosov omogoča identifikacijo procesov, podprocesov ter aktivnosti. Pri študiju primera se bomo poslužili opazovanja obstoječega procesa, z metodo VISIO pa izvedli modeliranje procesov.

Na ta način bomo s prenovo trenutnega poslovnega procesa izvedli izboljšavo prijave napak, ki bodo posledično pohitrile odpravo težav, izboljšale uporabniško izkušnjo, zmanjšale stroške in zvišale poslovne prihodek.

Pri izvedbi in implementaciji procesa v produkcijo ne pričakujemo omejitev, finančni vložek je minimalen, potrebne bodo prilagoditve platforme, ki se uporablja za prijavo ter izobraževanje zaposlenih, ki bodo vključeni v ta poslovni proces, ki pa so lahko določen faktor, ki bodo začetek produkcije zamaknili za določeno časovno obdobje.

## **Teoretska izhodišča**

Bistvene sestavine poslovnih procesov so vodenje ljudi, tehnologije in procesov. To so bistvene sestavine, ki jih je potrebno uporabljati v praksi, in krmariti med njihovo povezljivostjo in integracijami. Pri upravljanju s procesi v praksi je bistveno imeti pravi pristop do ljudi in sodelujočih v določenem procesu, s pravimi argumenti, procesnimi izboljšavami, ki bodo njim in organizaciji sami izboljšale ali olajšale določeno delo ali proces v celoti. (Horjak, 2020)

### **Dejavniki, ki v podjetju vplivajo na uspeh implementacije sprememb v organizaciji delovanja**

Eden od poglobitvenih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh implementacije sprememb v organizacijo je komunikacija tako formalna s točno določenimi pravili in kanali, kot neformalni s katerimi deležnike obveščamo o določenih spremembah tako radikalnih kot minimalnih (Steven H. Appelbaum, Aleksey Cameron, Floris Ensink, Jahnabi Hazarika, Raid Attir, Rouba Ezzedine and Varsha Shekhar, 2020). Prav tako je pomembna struktura organizacije, ki mora biti prilagojena za spremembe togost in nestrukturirani sistemi so izredno neprilagodljivi in zasidrani v statičen koncept. Izredno pomembno vlogo pa igrajo implementatorji (vodje, direktorji, managerji), ki plasirajo spremembe v okolje organizacije. Pomembno je imeti sistematičen pristop in ciljno naravnano vizijo, ki nam da jasno sliko na kaj bodo spremembe vplivale. Pri načrtovanju sistemskih točk spremembe pa si lahko pomagamo z izvedbenim načrtom modela osmih korakov Johna Kotterja:

1. Vzpostavitev občutka nujnosti (prepričati ljudi da so spremembe nujne tako za njihov razvoj kot razvoj organizacije).
2. Imeti na pravih mestih prave ljudi, ki so učinkoviti in pravi vodje.
3. Razvijanje vizije sprememb (pripraviti vizijo sprememb in njihov vpliv na procese in delo).
4. Prepričati množico za potrebnost uvedbe sprememb s pravo vizijo in upravljanjem.

5.Krepitev akcije z odstranitvijo ovir.

6.Ustvarjanje kratkoročnih zmag (rezultati morajo biti oprijemljivi in vidni, potrebno jih spremljati ves čas implementaciji in si postavljati vmesne manjše cilje).

7.Pospeški vmesnih ciljev in timov.

8.Pri vpeljavi sprememb je potrebno biti pozoren na stare vzorce, da ne povozijo novih navad in sprememb.

Proces preoblikovanja o katerem govori prispevek je dejavnost, ki na podlagi sprejemanja določenih vložkov (inputov), ki jih preoblikuje, jim doda določeno vrednost ali kako drugače vpliva na njih z dodajanjem vrednosti ter s tem nudi določene rezultate za stranke na izhodu (Johnathan Fanning, 2017 -Youtube). Zelo enostavno je ocenjevat rezultate transformacije kadar so vhodni procesi surovine (preoblikovanje je očitno težje pa je ocenjevat na primer delo učitelja ko je vhodni proces učenec), vsekakor pa je transformacija dodajanje vhodnim procesom določeno vrednost. Pri mojem delu so del vhodnih procesov strukturirani podatki v obliki projektov ali storitev, ki preko transformacije dobijo funkcionalno vrednost in v končni obliki predstavljajo funkcionalnost za stranko.

## **Preučevanje procesov v podjetju**

Kot smo že omenili je analiza obstoječega stanja bistvenega pomena pri načrtovanju nadaljnjih korakov pri optimizaciji poslovnega procesa. Analiza obsega tako infrastrukturo (strojne, programske), kot človeške vire, ter tudi morebitne dejavnike, ki so posredno lahko del procesa, ki pa ni nujno da so učinkoviti tudi pri posodobitvi določenega procesa.

Zaposleni, ki so del trenutnih postopkov morajo biti vključeni v podajanje pobud in idej ter imeti participativno vlogo v analizi ter optimizaciji poslovnih procesov, tako bodo dobili pomemben signal, da so del aktivnih členov v izgradnji nove optimizirane poti, ki bo po dobro izvedenem planu dala dobre rezultate. Pri tem pa je potrebno poudariti, da imajo zaposleni, ki sodelujejo in imajo aktivno vlogo pri oblikovanju procesov kasneje manj težav z zagonom posodobljenih procesov in jih posvojijo z manjšim odporom.

### **Identifikacija ključnih procesov**

V tabeli so prikazani ključni procesi, ki so trenutno aktivni. Prikazani so člani, ki sodelujejo v trenutni verigi odprave napak. V njej lahko vidimo posamezne oddelke, kaj je njihova vloga in kako se odvija trenutni proces.

Tabela 1. Identifikacija ključnih procesov (vir: lasten).

TABELA IDENTIFIKACIJE KLJUČNIH PROCESOV	
POSLOVNO PODROČJE/ODDELEK	PROCES - PRIJAVA NAPAK
Prodajno mesto - zaposleni	prijava napak
Zaposleni IT - helpdesk 1L	sprejem, analiza napake, odprava napake, posredovanje
Zaposleni IT - razvoj/operativa 2L	odprava napake
Trženje 1L	odprava napake/posredovanje
Investicije 1L	odprava napake/posredovanje
Maloprodaja 1L	odprava napake/posredovanje

Tabela lastnosti AS-IS in TO-BE

Iz tabele 2 je razvidno kakšen je trenutni postopek prijave napak in kakšen časoven razpon lahko nastane pri realizaciji odprave. Ker je uporabniška izkušnja na podlagi informacij, ki jo podamo stranki preko sporočilnega kanala zelo povezana s poslovnimi rezultati je delovanje tega sistema zelo časovno povezano in iz tega odvisno tudi od časa prenehanja delovanja in časa odprave napake.

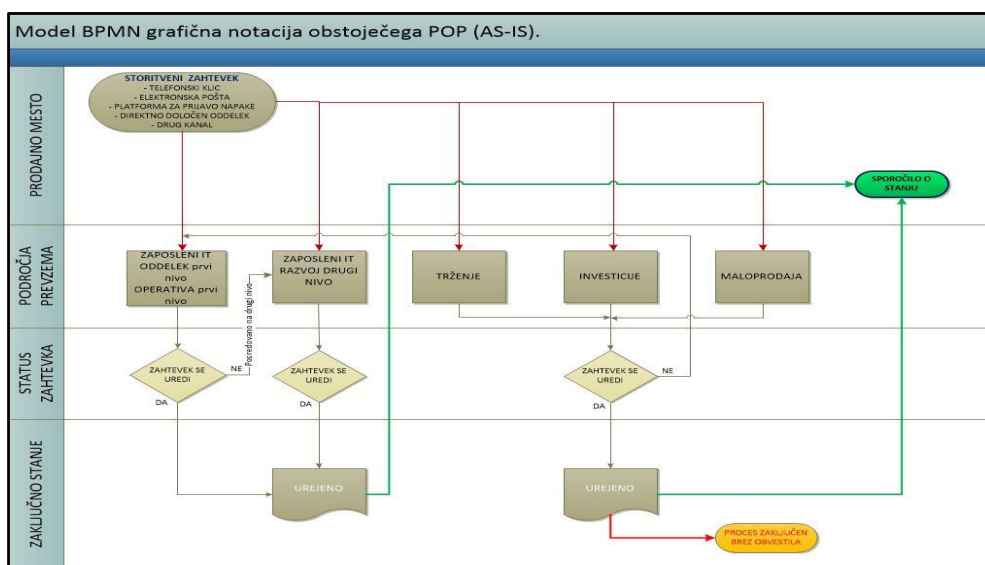
Prikaza prijave napake (AS-IS)			Analiziranje prijave napak (TO-BE)	
AKTIVNOST	KOMUNIKACIJSKI KANAL	ČASOVNI ODZIV	KOMUNIKACIJSKI KANAL	ČASOVNI ODZIV
Prodajno mesto - zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elektronska pošta</li> <li>- telefonski klic</li> <li>- portal</li> <li>- preko pooblaščenih oseb</li> <li>- direktno v določen oddelek</li> <li>- preko drugih platform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odvisno od kanala</li> <li>- nedoločen</li> <li>- neznan</li> <li>- ni sledenja</li> </ul>	PLATFORMA ZA PRIJAVO NAPAK. SERVICE DESK	Od prijave napake in do začetka realizacije odprave napake je maksimalno štiri ure. Po določili interne SLA pogodbe.
Zaposleni IT - helpdesk 1L	- platforma za prijavo napak	V skladu z internimi pravilnikom SLA in ne več kot 4h do začetka odpravljanja napake	PLATFORMA ZA PRIJAVO NAPAK. SERVICE DESK	V skladu z internimi pravilnikom SLA in ne več kot 4h do začetka odpravljanja napake
Zaposleni IT - razvoj/operativa 2L	- platforma za prijavo napak	V skladu z internimi pravilnikom SLA in ne več kot 4h do začetka odpravljanja napake	PLATFORMA ZA PRIJAVO NAPAK. SERVICE DESK	V skladu z internimi pravilnikom SLA in ne več kot 4h do začetka odpravljanja napake
Trženje 1L	<ul style="list-style-type: none"> <li>- email</li> <li>- telefonski klic</li> <li>- klic pooblaščenih oseb</li> <li>- direktno v oddelek</li> </ul>	Ovisno od uporabniške izkušnje in komunikacijskega kanala, določene prijave napak se ni realizirale nikoli.	PLATFORMA ZA PRIJAVO NAPAK. SERVICE DESK	V skladu z internimi pravilnikom SLA in ne več kot 4h do začetka odpravljanja napake
Investicije 1L	<ul style="list-style-type: none"> <li>- email</li> <li>- telefonski klic</li> <li>- klic pooblaščenih oseb</li> <li>- direktno v oddelek</li> </ul>	Ovisno od uporabniške izkušnje in komunikacijskega kanala, določene prijave napak se ni realizirale nikoli.	<b>PODROČJI NE SODELUJETA V PROCESIH ODPRAVE NAPAK</b>	
Maloprodaja 1L	<ul style="list-style-type: none"> <li>- email</li> <li>- telefonski klic</li> <li>- klic pooblaščenih oseb</li> <li>- direktno v oddelek</li> </ul>	Ovisno od uporabniške izkušnje in komunikacijskega kanala, določene prijave napak se ni realizirale nikoli.		

Tabela 2. Tabela lastnosti AS-IS in TO-BE (vir: lasten).

## Model- BPMN grafična notacija obstoječega stanja (AS-IS)

Pri analizi trenutnega stanja vhodnih podatkov v proces se nam izrazito pojavijo nepovezani komunikacijski kanali pri sprejemu dogodkov, v naslednji fazi pa zaradi te širine in nepovezanosti proces izgubi sledljivost in medsebojne korelacije med dogodki. Iz analize bo mogoče dobro sistematizirati vhodne informacije in jih strukturirati v en vhodni kanal, ki bo podal dobro izhodiščno točko za nadaljne ukrepanje. Pri analizah, v našem konkretnem primeru analiza »AS-IS« je potrebno pridobiti čim več informacij o trenutnih načinih procesov in tudi ožji okolici procesa saj lahko pridemo do določenih povezav, ki na prvi pogled s samim procesom niti nimajo neke povezave.

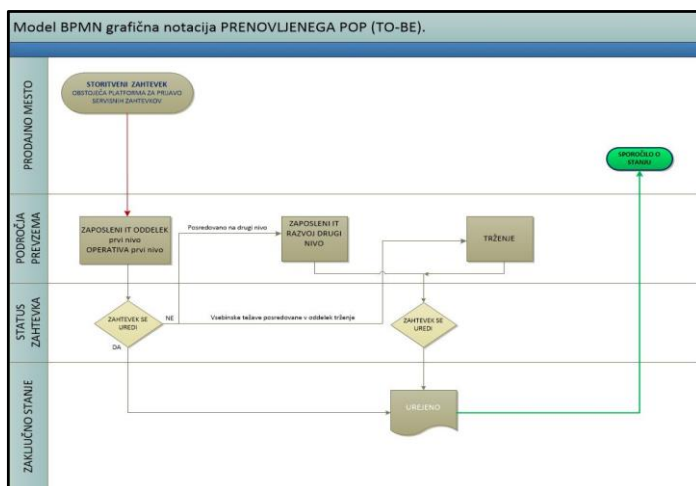
Slika 1. Model BPMN grafična notacija obstoječega pop AS-IS (vir: lasten).



## Model -BPMN grafična notacija prenovljenega pop (TO-BE)

Model, ki smo ga simulirali z metodo TO-BE, je sistematično urejen s točno določenim številom vhodnih podatkov, definirano potjo informacije, poenoteno platformo ter definiranimi vmesnimi točkami. Pri povezovanju med procesnimi enotami je pomembno da imamo predhodno izdelan plan v katere točke določeno delo ali človeka vključimo, da se proces lahko odvije nemoteno dalja. Pri delu in človeku je mišljeno v kakšnem zaporedju si naj sledijo predaje informacij da ne prihaja do zavračanja in ponovnega posredovanja pri človeških virih pa predvsem na znanje in kompetence delavca.

Slika 2. Model BPMN grafična notacija optimiziran pop TO-BE (vir: lasten).



### Učinki izboljšav

Učinek izboljšave procesne komunikacije in izmenjave dela, je absolutno izmerjen čas med ugotovljeno in evidentirano napako ter rezultatom, končnega zaključka procesa, ki je v obliki vzpostavitve prvotnega delujočega stanja funkcionalnega procesa. Pri temu je potrebno izpostaviti tudi sam način pristopa k reševanju prijavitelne napake, izmenjavi informacij in nenazadnje kvaliteti zaključenega storitvenega zahtevka, ki je nedvomno opravljen bolj strokovno in kvalitetno. Informacije, ki so podane avtomatično s pomočjo enotne platforme, pa poskrbijo, da je stranka v postopku v našem primeru zaposlen, ki je podal napako ves čas obdelave določenega problema v stiku s stanjem kakšna opravila se dogajajo z odpravljanjem napake.

Slika 3. Rezultat uvedbe modela TO-BE (vir: lasten).

REZULTAT VPELJAVE MODELA (TO-BE)		
AKTIVNOST	KOMUNIKACIJSKI KANAL	ČASOVNI ODZIV
Prodajno mesto-zaposleni	PLATFORMA ZA PRIJAVO NAPAK. SERVICE DESK	Od prijave napake in do začetka realizacije odprave napake je maksimalno štiri ure. Po doličilih interne SLA pogodbe.
Zaposleni IT-helpdesk 1L	PLATFORMA ZA PRIJAVO NAPAK. SERVICE DESK	V skladu z internim pravilnikom SLA in ne več kot 4h do začetka odpravljanja napake.
Zaposleni IT-razvoj/operativa 2L	PLATFORMA ZA PRIJAVO NAPAK. SERVICE DESK	V skladu z internim pravilnikom SLA in ne več kot 4h do začetka odpravljanja napake.
Trženje 1L	PLATFORMA ZA PRIJAVO NAPAK. SERVICE DESK	V skladu z internim pravilnikom SLA in ne več kot 4h do začetka odpravljanja napake.
Investicije 1L	<b>PODROČJI NE SODELUJETA V PROCESIH ODPRAVE NAPAK</b>	
Maloprodaja 1L		

## Sklepne ugotovitve

Sklepne ugotovitve bomo povzeli po simuliranih vzorcih za izboljšan proces in za primerjalno analizo primerjali tudi z že utečenimi procesnimi izboljšavami, ki so v produkciji v enaki obliki s podobnimi vzorci prijave napak. Pri tem bomo poskušali čim bolj objektivno podati rezultat za izboljšan proces in se odločiti ali je sprememba procesa na ta način upravičena za implementacijo in realizacijo, kajti kot vsaka sprememba za sabo bo tudi ta potegnila določen strošek in uvajanje zaposlenih.

### Razprava o rezultatih

Procesna izboljšava upravljanja prijave napak s pomočjo enotne platforma za digitalni sporočilni sistem je izboljšava upravljanja, nadzor in uporabniške izkušnje. Iz tega vidika je rezultat, ki ga ta procesna izboljšava prinese znaten. Časovno optimiziranje od prijave do končnega rezultat je le eden od faktorjev, ki je pozitiven in nam doda končni rezultat za odločitev. Vsaka napaka bo evidentirana in daljno ročno bo na ta način lažje evidentirati ponavljajoče se napake ter definirati skupni imenovalec ter podati enotno rešitev. Komunikacija med do sedaj ločenimi procesi odpravljanja napak v obliki ločenih oddelkov, bodo postali medsebojno povezani in soodvisni, tako da bo sodelovanje nujno in posledično hitrejše. Končni rezultat kot smo že omenili, pa je časovno absolutno hitrejša realizacija odprave napake in vzpostavitev prvotnega stanja sistema ter s tem nudenja informacij našim potrošnikom, ki s tem zadovoljuje svoje potrebe.

### Razprava o metodah

Pozitivni učinek uporabe metode:

- Konsistenten način prijave napake.
- Sistematično urejena platforma.
- Sledljivost komunikacijskih poti.
- Hitrost odprave napake.
- Zmanjšanje možnosti napake pri odpravi težav.
- Obvestilo deležnikom ob zaljučku.

### Povzetek bistvenih ugotovitev izboljšanja procesov

BPM (business process management) upravljanje procesov v organizaciji je možno le ob zavedanju managementa, njihovega znanja, agilnosti in predvsem nujnosti da stremijo k izboljšanju obstoječih poslovnih procesov. Analize in strukturirani načrti prenove poslovnega procesa so podlaga za temeljit razmislek o resnosti in pomoč pri lažji odločitvi za dejansko realizacijo :

- Organizirati realizacijo na nivoju vhodnih podatkov (prijava napake)
- Prilagoditi vmesne procese za obdelavo napake(prilagoditi in uvesti nove skupine v platformi).
- Izvesti interno izobraževanje dodatnih deležnikov.
- Preveriti povezanost procesov v postopku.

- Spravot process v produkcijo.

Na ta način bi izboljšali proces in ga sistematizirali v že obstoječo platformo za prijavo napak.

### **Potrditev/zavrnitev hipoteze**

Pri analizi in načrtovanju izboljšave poslovnega procesa smo prišli do zaključka, da je plan povsem v kontekstu že obstoječih poslovnih procesov in bo kot dodaten člen v verigi storitvenih zahtevkov obogatil bazo znanja, servisno storitev, uporabniško izkušnjo ter posodobil cel sklop dosedanjega procesa. S tem smo potrdili predvidevanja in načrte ter uspešno vpeljali nov poslovni proces v fazo delovanja.

### **Kako se je izkazala metoda tad, ter orodje visio za koristno**

Z metodo TAD smo naredili temeljito analizo in pregled učinkovitosti obstoječih procesov. Za dodatne analize in preverjanja se lahko poslužimo dodatnih orodij in s tem dosežemo večjo odločitveno moč, za sam pregled in osnovno analizo pa je ena dovolj. Pri analizi je potrebno upoštevati čim več dejavnikov, tako procese, ki so vključeni direktno v sam obstoječ krog procesa kot tudi management in podporne funkcije, ter predvsem del, ki bo pri prenovi procesa moral sodelovati kot integrator. Je pa metoda TAD enostavna za uporabo, razumevanje in analizo podatkov. Grafični model smo pripravili z orodjem VISIO, naredili analizo in strukturo procesov, z modeloma smo pridobili celovit pregled nad razvejanostjo trenutnih procesov in tudi lažje videnje trenutnega stanja in obnove poslovnega procesa, si na ta način lahko lažje predstavljali potek procesov, njihovo zaporedje in na ta način lažje izpostavili ozka grla, ki v procesih predstavljajo ključen problem zastojev in jih je potrebno prestrukturirati in optimizirati.

### **Predlogi podjetju**

Glede na analize in prenavo procesov, bi organizaciji predlagali prenavo obstoječega načina dela po narejenem planu:

- Priprava obstoječe platforme za integracijo dodatnega procesa,
- Informiranje in izobraževanje deležnikov (uporabnikov kot podporo),
- Produkcijski test,
- Analiza in možne pomankljivosti,
- Možnost širitve na druga področja procesov in izraba platforme za širši krog storitvenih zahtevkov.

## **Zaključek**

### **Predlogi nadaljnjih analiz, procesov in razlogi za to**

Glavni razlog za prenavo trenutnega načina obvladovanaj procesa in z njim povezanih opravil, je nedoslednost, nesledljivost, izguba podatkov, neažurnost, nepovezanost in neinformiranje. Vodstvo podjetja se zaveda trenutne težave in je na tem nivoju kooperativno. Potrebno pa je

preveriti še, kako se na enak način, da optimizirati dodatne poslovne procese, ki delujejo na enakih vzorcih in imajo podobne koncepte delovanja. Smotrnost prenove teh procesov pa je vsekakor iz vidika uporabniške izkušnje dovolj velika, da se splača uvrstiti takšne optimizacije na agendo poslovnih načrtov organizacije.

## Viri in literatura

Fojkar S. (2017). Prenova poslovnih procesov in njihov vpliv na zaposlene (Diplomsko delo, Fakulteta za management); Pridobljeno s: [http://www.ediplome.fm-kp.si/Fojkar\\_Srecko\\_20180131.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Fojkar_Srecko_20180131.pdf)

Horjak, M. (2020). Management poslovnih procesov [PowerPoint]. Pridobljeno s: [https://www.estudij.eu/objekti/forum/202001/BPM\\_V%C5%A0PV\\_PREDAVANJE\\_S\\_TART\\_23.1.2020\\_I.II.in\\_III.del\\_od\\_1\\_do\\_221\\_prosojnice\\_objava\\_29.1.2020.pdf](https://www.estudij.eu/objekti/forum/202001/BPM_V%C5%A0PV_PREDAVANJE_S_TART_23.1.2020_I.II.in_III.del_od_1_do_221_prosojnice_objava_29.1.2020.pdf)

Kovačič in Vukšič (2005), Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, Ljubljana: GV Založba

Verle, K, Markič, M, (2010), Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih, Pridobljeno s: <https://www.dlib.si/stream/urn:nbn:si:doc-obice9o0/06b7db76-9e2d-4eb1-bd0e-a75749dcf3b7/pdf>

Unistar (2021) Pridobljeno s: <https://www.unistarpro.si/poslovni-procesi-clanki>

# GOOGLE PLATFORMA ZA MARKETING IN OGLAŠEVANJE

Avtor: Darja Petrič

Visoka šola za poslovne vede; Poslovna informatika, 1. stopnja

## Povzetek

*Vsako moderno podjetje se sooča z izzivi prisotnosti na spletu – kako začeti, v kaj investirati, kako si pridobiti novo ali obdržati staro občinstvo. V članku bomo predstavili začetke trenutno najbolj razširjenega iskalnika Google ter predstavili orodja, ki jih poleg iskalne vrstice še ponuja ta spletni velikan. Na začetku bomo pregledali kratko zgodovino, da spoznamo začetke tega vsestranskega ponudnika. Nadaljevali bomo s splošnim pregledom orodji, ki jih ponujajo tako za posameznike kot za podjetja. Osrednji del zapisa zajema praktična predstavitev uporabe orodji – izmislili si bomo novo fiktivno podjetje ter prikazali, kako bi se naš start-up spopadel z veliko količino podatkov. Prikazali bomo kako bi podjetje uporabilo orodja kot so Google Ads, Google Merchant Center, Google Analytics in Google AdSense, ki so med najbolj uporabljenimi orodji v poslovnem svetu. Zaključili bom s pregledom orodja Google Shopping in Google Workspace, ki sta prav tako odlični orodji za tako novepečena podjetja kot stare veterane.*

*Gljučne besede: Google za podjetja, oglaševanje, SEO*

## Uvod

V dobi tehnologije se vse navezuje na internet ter poslovanje preko spleta – naše delo, naš prosti čas, naše obveznosti, v zadnjem letu pa smo bili primorani vzdrževati stike z drugimi ljudmi v obliki spletnih srečanj. Z razvojem dostopnosti so bila razvita tudi orodja za lažje in boljše upravljanje ter celotno uporabniško izkušnjo pri e-poslovanju, tako za lažje poslovanje podjetnikov, kot enostavnejšo uporabo spleta uporabnikom.

Kot podjetje, ki ponuja storitve preko spleta, se sprašujemo, kako lahko, v internetnem svetu neskončnih poplav oglasov, kradljivcev pozornosti in tisočih drugih ponudnikov, izstopamo prav mi. Eno najbolj razširjenih in uporabljenih orodji je Google, ki s svojo široko mrežo orodji ponuja odlične opcije za podjetja.

V članku bomo obravnavali platformo Google, vendar ne s strani nas, kot uporabnika, ampak s strani podjetja, ki bi si želelo uporabiti Google za izboljšanje svojega posla. Med goro različnih orodji bomo izbrali najprimernejša orodja za podjetnike ter si ogledali, kako se ponujena orodja uporablja. Osredotočili se bomo predvsem na tista orodja, ki so podjetjem najpomembnejša s strani upravljanja oglaševanja in SEO optimizacije (*ang. search engine optimization*).

## Google LLC

Začetki Googla segajo v leto 1996, ko se je sistem začel razvijati kot projekt študentov Larryja Paga in Sergeyja Brina. Do takrat so vsi brskalniki delovali na principu tega, koliko iskanih besed se pojavi na določeni strani, medtem ko sta Page in Brin gledala na princip povratnih povezav

oziroma *ang. backlinking* – torej koliko drugih strani vsebuje hiperpovezavo na iskano stran in kako kvalitetne so te strani. Domeno Google sta tako registrirala v septembru 1997. Po registraciji domene sta le eno leto kasneje ustanovila še podjetje z enakim imenom in veliko donacijo s strani Andyja Bechtolsheima. V letu 2004 so prvič prodajali delnice in sicer 19.605.052 delnic po 85\$ na delnico. To jim je prineslo 1.6 milijarde dolarjev, ta znesek pa je do leta 2014 zrasel na 397 milijard. (Weinberger, 2017)

Kot načrtovano, so seveda prva leta razvijali brskalnik in le tega izpopolnjevali, v letu 2000 pa so z izdajo Google AdWords (zdaj Google Ads) začeli razvijati tudi druga orodja. Nadaljevalo se je z razvojem Gmaila v letu 2004, za tem z Google Maps in Google Docs, ter nakupom Androida v letu 2005 in YouTube platforme v letu 2006. Skozi leta so razvijali vedno več orodji. Do danes so izdali že več Google telefonov in prenosnikov, ter naprav za pametni dom kot sta Chromecast in Google Home, na katerega so vezali izdajo več produktov, kot recimo varnostne kamere, naprave za zaznavanje dima in termostate. (Weinberger, 2017)

Danes je Google najbolj razširjen brskalnik ter tudi ena izmed najbolj razvitih in dodelanih platform na spletu. Sedaj že sam izraz "pogooglati" pomeni brskanje po spletu. S strani Googla obstaja veliko orodji – poznamo jih za vsako možno opravilo na spletu. V naslednjih si bomo ogledali le nekaj orodji, ki so najbolj uporabljena v svetu SEO optimizacije in marketinga.

## Google orodja

Google deli svoja orodja glede na to, kaj ponujajo. Nekatera orodja povezujejo več različnih ter so tako opredeljena v več kategorijah. Delitev je naslednja:

- Orodja za splet:
  - Orodja za iskanje (Google Search, Books, Flights...)
  - Orodja za oglaševanje (Google Ads, AdSense)
  - Komunikacijska in založbena orodja (najbolj uporabljena kategorija za zasebno rabo – G Suite, Google Business Solutions, Drive, Gmail, Google Classroom...)
  - Orodja povezana z zemljevidi (Maps, MyMaps, Street View ...)
  - Statistična orodja (najbolj razširjeno orodje Google Analytics)
- Orodja za razvoj:
  - Orodja za razvoj komponent (Google Developers, Google App Engine ...)
  - Orodja za varnost (Google Safe Browsing)
- Operacijski sistemi (Android in Chrome ter pa Google Smart Home sistemi)
- Aplikacije za namizne računalnike (recimo aplikacija Drive (Googlov oblak) ali brskalnik Chrome)
- Mobilne aplikacije (večina orodji, optimiziranih za mobilne naprave)
- Strojna oprema (telefoni, tablice in podobno)
- Storitve (recimo storitve oblaka)

# Google Business Solutions

Google Business Solutions je skupina orodji, ki jih Google predstavlja kot najboljšo kombinacijo za vodenje uspešnega podjetja – zajema tako marketing kot SEO optimizacijo ter ostale aspekte spletne prisotnosti, ki jih bi podjetje, katerekoli velikosti, lahko potrebovalo.

Za lažjo predstavo uporabe in funkcionalnosti orodji bom skozi članek vzela primer podjetja predstavljala podjetje Majčka – start-up podjetje, ki se ukvarja s prodajo oblačil preko spleta.

## Nameni in cilji podjetja Majčka

Naš primarni namen, kot podjetje Majčka, ki se ukvarja s spletno prodajo je povečati prodajo naših izdelkov. Pri tem si zastavimo načrt, kako bomo dosegli zastavljene cilje. Na tržišču je že mnogo podjetji, ki tako kot mi prodajajo oblačila. Ker je Google najbolj uporabljeno orodje za brskanje, bomo tako optimizirali našo spletno stran v skladu z njihovimi smernicami ter se odločili oglaševati preko te platforme. Naš končni cilj je, da bomo mi prva spletna stran, ki bo prikazana na iskalniku Google, ko bo nekdo vpisal "kje lahko kupim novo majico". Preverili bomo demografiko naših obiskovalcev ter jih segmentirali, da bomo lahko sestavili učinkovite oglase, ter omogočili, da bodo naši izdelki vidni kupcem tudi drugje po spletu. Ker kupci ne prihajajo le iz ene izhodiščne točke, bomo oglaševali na različne načine.

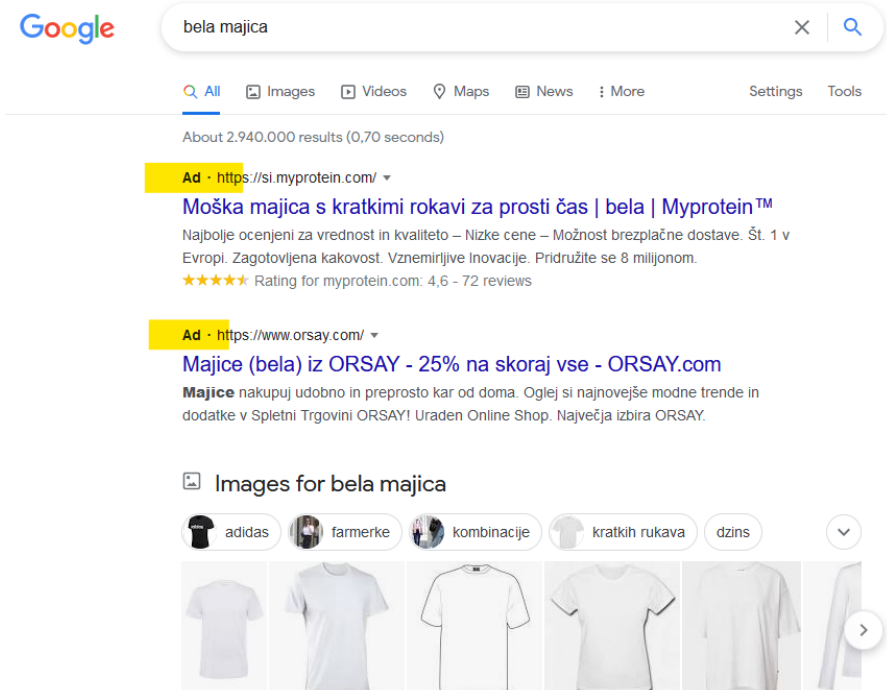
## Google Ads

Google Ads je prvo orodje, ki ga je Google razvil že v letu 2000. Uporablja se za oglaševanje na različne načine, iskanje ključnih besed (*ang. keywords*) in pregledovanje poročil.

Prvo kar uporabimo, je iskanje ključnih besed. Pri SEO optimizaciji in oglaševanju na Google platformi moramo vsakemu produktu ali strani, dodeliti ključno besedo – torej nekaj, kar bo dalo sistemu vedeti, kaj lahko uporabnik najde na določeni strani. Na primer, če bo uporabnik v iskalnik napisal termin "bela majica" ter bo ena izmed naših strani imela to ključno besedo, bo Google to predstavil kot možno stran za to, kar uporabnik išče na spletu. Pri tem Google Ads ponuja možnost "*Keyword planning*" oziroma načrtovanje ključnih besed. V orodje zapišemo željeno ključno besedo, za katero nas zanimajo podatki. Dobimo izpis, koliko ljudi v povprečju išče po tej ključni besedi, koliko so ljudje, ki oglašujejo to besedo, pripravljeni plačati za klik (CPC) in seznam sorodnih ključnih besed, ki jih bi morda še želeli uporabiti.

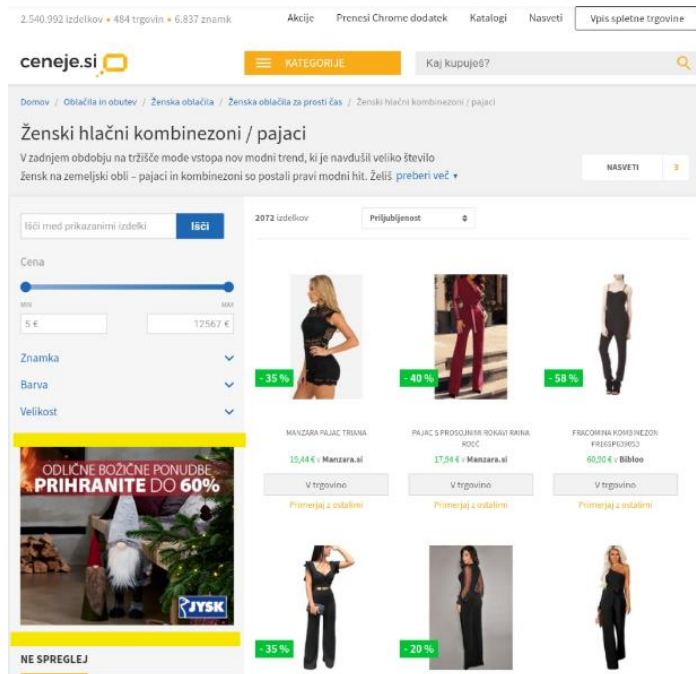
Na oglaševanje s ključnimi besedami se nanaša tip oglaševanja, ki se imenuje "*Search Campaigns*" oziroma iskalne kampanje. Pri teh naredimo oglas in ga povežemo z določeno ključno besedo in dodamo CPC (*cost-per-click*) – pri tem definiramo, koliko smo pripravljeni plačati, da bo naš oglas prikazan, saj naša konkurenca verjetno želi prav tako oglaševati na to ključno besedo. Če uporabnik na oglas klikne, nam Google zaračuna za klik. Primer takšnega oglasa prikazuje slika 1 (pri čemer "bela majica" predstavlja ključno iskano besedo, oznaka Ad pa nam pove, da gre za plačan oglas).

Slika 1: Primer iskalne kampanje (vir: lasten).



Naslednji način oglaševanja je preko "Display Campaigns" oziroma prikaznih kampanj. To so oglasi, ki jih najpogosteje srečujemo v obliki slik na robovih spletnih strani, kot prikazuje slika 2 (označeno z rumeno):

Slika 2: Primer prikazne kampanje (vir: lasten).

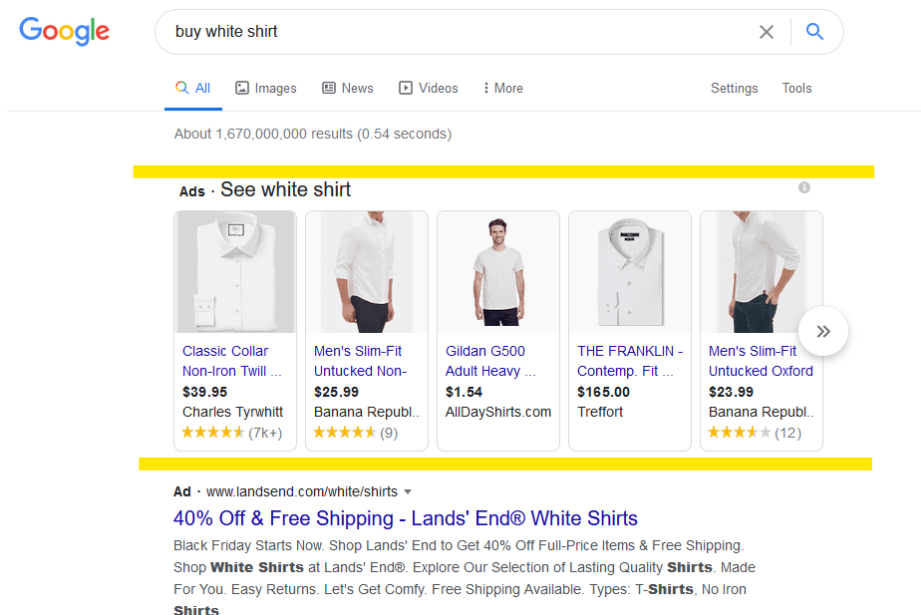


Pri teh vrstah oglasov naredimo vizualne oglase. Prav tako nastavimo maksimalno ceno, ki smo jo pripravljene plačati za klik, da Google pokaže naš oglas. Pri tem ne tekmujemo z ostalimi konkurenti, kot pri iskalni kampanji, saj se oglaševanje navezuje na naše že pridobljeno občinstvo (ljudi, ki so našo spletno stran že obiskali ali obiskali podobne strani), oziroma njim podobno občinstvo. Pri tem oglase delimo na:

- **Statične oglase** (kot primer zgoraj), kjer nam predstavijo oglase glede na naše zanimanje, ki ga je Google zaznal in
- **dinamične oglase**, kjer se nam na oglasu prikažejo izdelki, ki smo si jih že ogledali – recimo, da bi uporabnik pri nas gledal belo majico. Nato bi trgovino zapustil, ter bral novice na drugi spletni strani. Ker ima naše podjetje nastavljeno dinamično oglaševanje, bi se točno ta bela majica uporabniku pokazala v oglasu zraven novice.

Zadnji način oglaševanja so "Shopping Campaigns" oziroma nakupovalne kampanje, pri katerih oglašujemo naše produkte direktno na Googlovem brskalniku. Tu definiramo produkt in ceno, ki smo jo pripravljene plačati za klik. So najmanj dodelane kampanje v pogledu optimizacije – ne moremo se zanašati na občinstvo ali na ključne besede, saj jih Google prikazuje dokaj naključno. Ta vrsta kampanje je kar uporabljena na tujem trgu, na slovenskem pa ni tako razširjena. Primer izгледа je označen z rumeno na spodnji sliki 3.

Slika 3: Primer nakupovalne kampanje (vir: lasten).



The screenshot shows a Google search for "buy white shirt". The search results include a section for "Ads - See white shirt" with five product listings:

Product Name	Price	Brand	Rating
Classic Collar Non-Iron Twill ...	\$39.95	Charles Tyrwhitt	★★★★★ (7k+)
Men's Slim-Fit Untucked Non-	\$25.99	Banana Republ..	★★★★★ (9)
Gildan G500 Adult Heavy ...	\$1.54	AllDayShirts.com	
THE FRANKLIN - Contemp. Fit ...	\$165.00	Treffort	
Men's Slim-Fit Untucked Oxford	\$23.99	Banana Republ..	★★★★★ (12)

Below the ads is a promotional banner for Lands' End:

**Ad - www.landsend.com/white/shirts**  
**40% Off & Free Shipping - Lands' End® White Shirts**  
Black Friday Starts Now. Shop Lands' End to Get 40% Off Full-Price Items & Free Shipping. Shop **White Shirts** at Lands' End®. Explore Our Selection of Lasting Quality **Shirts**. Made For You. Easy Returns. Let's Get Comfy. Free Shipping Available. Types: T-**Shirts**. No Iron **Shirts**.

## Google Merchant Center

Google Merchant Center služi predvsem kot dopolnilo za Google Ads in Google Shopping. Je orodje, v katerega vnesemo izdelke, ki jih prodajamo, njihove attribute in ID številke spletnih strani.

Kot podjetje Majčka bi v Google Merchant Center naložili razpredelnico, v kateri bi v vsaki vrstici definirali izdelek, dodali sliko, ga opisali in dodali ID številko spletne strani izdelka. ID številke se uporabljajo predvsem v prej omenjenem sistemu dinamičnega oglaševanja, kjer si sistem beleži, katere strani (torej ID spletne strani) je obiskal uporabnik. To ID številko nato poišče v razpredelnici ter uporabniku kreira oglas na podlagi razpredelnice. Ko pa naredimo nakupovalno kampanjo, pa sistem iz podatkov v razpredelnici kreira oglase za naše kupce.

### **Google AdSense**

Google AdSense je orodje, ki ga uporabljamo za oglaševanje, vendar iz druge perspektive – na svoji spletni strani namenimo nekaj prostora za oglas, kamor ga Google lahko postavi. Če kdo klikne na ta oglas na naši spletni strani bomo mi dobili delež plačila. Ta primer lahko vidimo na sliki 2, kjer je spletna stran cenej.si namenila prostor za oglase, oglas JYSK pa je potem zasedel mesto.

Kot začetno podjetje Majčka je to lahko odlična priložnost, da dobimo nekaj dodatnega prihodka. Tako se odločimo, da bomo tudi mi na naši strani namenili nekaj prostora oglasom. Včlanimo se v AdSense, kjer sami ne iščemo oglasov, vendar le postavimo mesto za njih na našo spletno stran. Od vsakega klika nato dobimo določen delež dobička.

### **Google Analytics**

Google Analytics je, za razliko od drugih orodji, povezano z analizo spletne strani in naših obiskovalcev. Omogoča nam veliko različnih vpogledov in hkrati povezavo z Google Ads.

V podjetju Majčka je naš zastavljen cilj izboljšati prodajo. To bomo najlažje dosegli tako, da poznamo naše občinstvo, katere strani so najbolj obiskane in podobno. Tako si pomagamo z Google Analytics. S tem orodjem lahko izvemo ogromno podatkov – nastavimo lahko časovno obdobje, za katerega gledamo podatke, ter se potem odločimo, kaj želimo opazovati. Lahko pregledamo obiskanost spletnih strani, da bomo vedeli kam postaviti oglase ali gumbe za nakup, lahko pogledamo občinstvo – njihovo starost, geografsko lokacijo, interese, iz katere platforme so prišli h nam (iskanje po spletu, e-pošta, socialna omrežja...). Vse te informacije nam pomagajo pri kreiranju specifičnih oglasov tako preko Googla kot recimo novic, poslanih po e-pošti, ali objav, ki jih objavljamo na naši spletni strani. V orodju lahko tudi preverimo, katere ključne besede delujejo dobro in katere ne, ter jih v slednjem primeru zamenjamo.

## **Ostala orodja**

### **Google Shopping**

Google Shopping je osnova za prej opredeljene Shopping Campaigns. Produkte naložimo v Google Merchant Center in vidni bodo v Google Shopping. Če želimo ustvariti oglase na podlagi naše trgovine, v Google Ads ustvarimo nakupovalno kampanjo.

Kot podjetje Majčka smo lastne izdelke že dodali v Google Merchant Center. Pri nastavitvah označimo možnost objave v Google Shopping. Tako bodo naši izdelki prikazani tudi v trgovini. Ker naše podjetje še ni tako poznano, imamo s pomočjo Google trgovine večje možnosti, da nekdo najde naš izdelek tam in preko tega obišče našo stran.

### **Google Workspace (včasih G Suite)**

Google Workspace ali nekoč G Suite je skupek Googlovih najbolj uporabljenih orodji, tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Omogoča nam preprosto komuniciranje, deljenje datotek in podobno. G Suite vključuje:

- Gmail (eden izmed vodilnih ponudnikov elektronske pošte)
- Drive (Googlov oblak)
- Docs, Sheets, Slides and Forms (dokumenti, ki so shranjeni na oblaku ter tako omogočajo dostop in urejanje večim sodelavcem hkrati)
- Sites (orodje za izdelavo spletnih strani)
- Calender (koledar, ki je lahko naš zasebni, ali pa imamo deljenega z drugimi osebami)
- Chat (pogovorno orodje)
- Meet (orodje za izvajanje spletnih konferenc)
- Keep (orodje za zapiske)
- Currents (spletna oglasna deska)
- Apps Script (orodje za pisanje skript)
- Cloud Search (orodje za pametno iskanje po celotnem Google delavnem prostoru)
- Jamboard (orodje za deljeno belo tablo)

Prednost vseh teh Googlovih orodji je, da so lahko namenjena naši osebni rabi ter sinhronizaciji med napravami, ali pa jih kot podjetje uporabljamo za usklajevanje sestankov, pomembnih dokumentov, izvajanje sestankov in deljenjem predstavitev (Google, 2021).

## **Zaključek**

Google nam kot dobro razvita platforma omogoča veliko možnosti za oglaševanje. Orodij je veliko, med seboj pa so dostikrat podobna ali povezana, kar nam omogoča enostavno uporabo.

Kot podjetje se moramo zavedati, da nam za dobro delovanje ni potrebno uporabljati vseh orodij – izberemo tiste, ki se nam zdijo primerna in smiselna za naše poslovanje. Orodja, ki so za uporabo v večini brezplačna, ponujajo veliko možnosti in dodatnih opcij, ki nas včasih lahko celo preobremenijo z velikim naborom izbir.

V članku smo predstavili zelo enostaven primer, kako bi se podjetje lahko lotilo oglaševanja ter optimizacije z Google orodji, vendar moramo pri tem biti pazljivi ter narediti lastne raziskave. Poznati moramo cilje podjetja ter naše ključne stranke in se osredotočiti na poznane in raziskane trge. Zavedati se moramo, da je na kocu dneva Google primarno podjetje, ki si želi dvigniti dobiček. Tako nam bodo njihova orodja ponudila veliko možnosti, ki jih morda na podlagi naših ciljev ne bi potrebovali. Pri nastavitvi ter uporabi moramo biti zelo pozorni, katere variacije

izberemo, katere opcije odkljukamo, sicer lahko cena našega oglaševanja zelo hitro preseže mejo našega denarnega limita.

## Viri in literatura

Google. (2021). *Google products*. Pridobljeno 10.6.2021 s svetovnega spleta <https://about.google/products/>

Google. (2021). *Google Workspace*. Pridobljeno 10.6.2021 s svetovnega spleta <https://workspace.google.com/>

*List of Google products*. (2021). Pridobljeno 10.6.2021 s svetovnega spleta [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_Google\\_products](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Google_products)

Weinberger, M. (22. dec 2017). *33 photos of Google's rise from a Stanford dorm room to world domination*. Pridobljeno 10.6.2021 s svetovnega spleta <https://www.businessinsider.com/google-history-in-photos-2016-10>

# PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA PRIPRAVE PODJEMNE POGODBE

Avtorica: Martina Sever Jelševar

Visoka šola za poslovne vede, Management in informatika (2. stopnja)

## **Povzetek**

*Učinkovita prenova poslovnih procesov je marsikdaj precej težko opravilo, saj to predstavlja organizacijske, vodstvene in tehnološke težave, zato se v praksi organizacije, sploh tiste večje, za prenovo procesov odločajo za pomoč zunanjih izvajalcev, ki ponujajo že izdelane informacijske rešitve. Vendar pa se na tem mestu rešitev problema še ne konča, temveč šele začne, saj je potrebno kljub temu identificirati procese, ki tečejo v organizaciji, šele potem sledi modeliranje in prenova obstoječih procesov, da bi skrajšali čas, zmanjšali stroške, odstranili ozka grla in digitalizirali proces.*

*Prav tako je potrebno tudi analizirati procese, torej kako dolgo trajajo, kako na to gledajo udeleženci procesa in kakšne rezultate nam nudijo. Pri tem nam je v pomoč uporaba metode TAD, ki nam je prikazala 81 % zmanjšanje časa in stroškov v prenovljenem procesu, in modeliranje s pomočjo programskega orodja Aris, s katerim grafično prikažemo potek aktivnosti. Ob predpostavki, da letno sklenemo 3000 podjemnih pogodb, bi na letni ravni prihranili najmanj 60.000 €.*

*Ključne besede: poslovni proces, optimizacija, podjemna pogodba, metodologija TAD, modeliranje, Aris*

## **Uvod**

Prenova procesa in digitalizacija poslovanja je danes nujno potrebna, še posebej v velikih organizacijah, kjer je zaposleno ogromno ljudi in kjer posamezni zaposleni, ki med seboj sodelujejo, niso na drugi strani hodnika, temveč v drugi stavbi in je pri poslovanju treba dokumentacijo dostaviti fizično, torej peš ali celo z avtomobilom, kar predstavlja veliko časovno obremenitev. Tako je bilo tudi v našem javnem zdravstvenem zavodu, kjer je do leta 2018 obstajal proces priprave podjemne pogodbe, za katerega se je izkazalo, da je precej zamuden, hkrati pa nihče od sodelujočih v procesu ni vedel, kje se pogodba v določenem trenutku nahaja, zato je bilo ugotavljanje lokacije pogodbe precej zamudno opravilo, sploh kadar je bila pri določeni pogodbi visoka stopnja nujnosti. Včasih se je tudi zgodilo, da je pogodba med procesom prispela do napačnih oseb oz. oddelka, ali pa se je celo izgubila. Poleg tega določeno aktivnost v procesu izvaja ena sama oseba, ki predstavlja ozko grlo. Zato se je proces leta 2018 digitaliziral, vendar pa ne v celoti, kar še vedno predstavlja problem. Za prenovo procesa so zainteresirani skoraj vsi sodelujoči v procesu, vodstvo in zaposleni, ki izvajajo zdravstveno dejavnost, poleg njih pa tudi posredno uporabniki storitve, ki je posledica uspešno zaključenega procesa, torej pacienti. Problem, ki se pri tem pojavi, je izrazita funkcijska organizacija, ki bi se morala transformirati v procesno organizacijo. Problem je tudi v dvojnem delu, saj je potrebno pogodbo skenirati, da se hrani v elektronski obliki, poleg tega pa tudi fizično v arhivu.

Namen projektne naloge je poiskati načine, kako prispevati k izboljšanju procesa, saj bi s tem prihranili na času, stroških, prostoru (arhiv), hkrati bi se izboljšalo zadovoljstvo uporabnikov.

Cilji pa so skozi teoretska spoznanja in uporabo metodologij določiti spremembe, ki bodo prispevale k izboljšanju procesa. Za to je potrebno odpraviti ozka grla, ukiniti fizično dostavo dokumentov ter rešiti zapletenost in podvajanje aktivnosti. Vse to bomo dosegli predvsem z uporabo digitalizacije in prerazporeditvijo aktivnosti ter ukinitvijo fizičnega arhiva.

Pri projektni nalogi sem si postavila naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1: Razširitev digitalizacije procesa na celoten proces bo skrajšala proces za 30 %, hkrati bo izboljšala preglednost in sledljivost pogodbam, poleg tega bodo prihranki na račun materiala, opreme in prostora v arhivu.
- Hipoteza 2: Uvedba elektronskega poslovanja z elektronskim podpisom bo skrajšala proces za 40 %.
- Hipoteza 3: Prenos aktivnosti z določene osebe, ki predstavlja ozko grlo, na druge osebe, bi skrajšala proces za 30 %.

Omejitve, na katere sem naletela pri pripravi projektne naloge, so bile predvsem razpoložljivost dejanskih podatkov (zaradi varovanja osebnih in poslovnih podatkov) in omejitev časa, zaradi česar sem uporabila okvirne ocene.

Metodologije dela, ki sem jih uporabila so bile metoda proučevanja domačih in tujih avtorjev ter študijskega gradiva, za analizo poslovnih procesov metodologijo TAD, za grafično ponazoritev obstoječega (As-Is) in prenovljenega procesa (To-Be) pa je bilo uporabljeno programsko orodje Aris.

## **Teoretska izhodišča**

V zadnjem času se je zaradi zdravstvene krize (Covid-19) in posledično gospodarske krize marsikatera organizacija znašla pred izzivom, kako reševati nastajajoče probleme, s katerimi se spopada pri poslovanju. Že Ferk (2012) navaja, da je potrebno poiskati težave znotraj podjetja, saj so se le-ta znašla v notranji strukturalni krizi zaradi vztrajanja pri neučinkovitih poslovnih procesih in tradicionalnih organizacijskih strukturah, ki se jim je potrebno odpovedati, in vpeljati nove poslovne procese in optimizirati obstoječe.

S prenovo poslovnih procesov se obseg časa in stroškov zmanjšajo do 25 %, učinkovitost dela pa tudi do 30 %, hkrati pa se poveča kakovost; vse to pa je mogoče doseči s celostnim optimiziranjem procesov in nenehnim izboljševanjem (Ferk, 2012). Za doseganje večjih poslovnih rezultatov ima prednost holistični pristop, ki se nanaša na celovito obravnavo v organizaciji, in sicer na vodenje, procese, za katere je potrebna učinkovita organizacijska struktura, in rezultate podjetja, ki se kažejo v zadovoljstvu zaposlenih, kupcev in družbi (Horjak, 2021).

Da bi razumeli poslovni proces, je potrebno poznati osnovo poslovnih procesov, in sicer da se vnesek preoblikuje (transformira) v iznesek v določenem sosledju delovnih operacij ob pomoči delovnih sredstev in človekovega delovanja (Nemec, 2005). Vse aktivnosti in naloge v

poslovnem procesu pa so povezane v smiselno celoto in nam dajo določen izdelek ali storitev, ki zadovoljujejo potrebe kupcev (Mihelič in Škafar, 2008).

Pri optimizaciji in vpeljavi novih poslovnih procesov je zelo pomembna procesna organiziranost podjetja, ki z vitkimi in gladkimi strukturami izboljšuje organiziranost poslovanja (Horjak, 2021). Koristi, ki jih prinaša holistični pristop k upravljanju poslovnih procesov, na podlagi načrtovanja, avtomatizacije in optimizacije procesov, so (Balakrishanan, 2012):

- Izboljšanje komunikacije v organizaciji,
- Povečanje učinkovitosti poslovanja, saj se združuje oddelke in službe,
- Koriščenje virov se optimizira,
- Dosežen poslovni cilj.

Glavne prednosti procesnega pristopa, ki so jih ugotovili z raziskavo so, da se podjetje prilagaja željam stranke, da podjetje lahko svojo uspešnost in učinkovitost doseže z motiviranimi in pripadnimi zaposlenimi, ki se lahko pri svojem delu osebno razvijajo, hkrati pa jih nadrejeni motivirajo, spodbujajo in spremljajo organizacijsko klimo (Verle in Markič, 2010).

Proces razčlenimo na manjše podprocese in te na delovne procese, ki so sestavljeni iz skupine zaporednih aktivnosti, tj. preprostega mikroprocesa, ki je sestavljen iz ene ali več nalog, ki predstavlja natančno določeno delo, ki ga opravi ena oseba, npr. ustvarjanje dokumenta, naloga je torej osnovno delo znotraj aktivnosti (Damij, 2014).

Za uspešnost upravljanja procesov ima ključno vlogo zrelost podjetja, kar je bilo ugotovljeno v raziskavi slovenskih podjetij, in da morajo podjetja biti celostno pripravljena na spremembe, pri tem pa mora vodstvo motivirati zaposlene in jim tudi predstaviti učinke prenove procesov (Bosilj Vukšič, Indihar Štemberger in Suša Vugec, 2017). Ko se organizacija transformira iz funkcijske v procesno orientirano organizacijo, ima ključno vlogo pravilna analiza, načrtovanje in implementacija sistema, pri tem pa je dobrodošla tudi pomoč izkušenih zunanjih izvajalcev (Bosilj Vukšič idr., 2017). Kritični dejavniki uspeha so komunikacija, opolnomočenje zaposlenih, odprtost za spremembe, vključenost in podpora vodstva in nenazadnje osredotočenost na kupca (Kovačič, Hauc, Buh in Indihar Štemberger, 2018).

Ločimo več vrst poslovnih procesov, in sicer temeljne transformacijske procese, podporne in pripravljalne procese, in skupne in splošne procese (upravljalni procesi); vendar pa obstaja tudi opredelitev le na dve skupini, in sicer na upravljalne in podporne procese, drugi pa so operativni procesi (Mihelič in Škafar, 2008). Za proces, ki ga prenavljamo v naši organizaciji ne gre za temeljni transformacijski proces, temveč za skupne in splošne procese, kamor med drugim sodi proces zagotavljanja in ravnanja s kadri (Ljubič, 2006).

Za učinkovito identifikacijo aktivnosti v procesu uporabimo objektno orientirano metodologijo TAD (Tabular Application Development), ki se je tudi v praksi pokazala kot učinkovita pri izvedbi identifikacije, modeliranja in izboljšanja procesov, saj je ta grafičen koncept dosleden, učinkovit in enostaven, hkrati pa pokaže možnosti za izboljšave (Damij, Damij in Jelenc, 2015). Po tej metodi so ključne naslednje faze (Damij idr., 2015):

1. Identifikacija procesov – določimo osnovne procese, oddelke, udeležence in lastnike, s katerimi opravimo razgovore.

2. Modeliranje procesa (As-Is) – razvijemo procesni model iz prejšnje faze, določimo aktivnosti in vrstni red v tabeli aktivnosti.
3. Izboljšava procesa (To-Be) – analiziramo proces, kot je (As-is), izvedemo simulacijo, tok procesa, časovno učinkovitost in procesno kapaciteto, in nazadnje izdelamo izboljšan proces.

Glavne značilnosti orodij za modeliranje so preglednost in razumljivost, hitro in enostavno izdelavo modela, poleg tega lahko izvede analize in simulacije ter izdelavo poročil (Kovačič in Vukšič, 2005). Modeliranje izvedemo s pomočjo programskega orodja, na primer Aris. Razlogi za modeliranje poslovnih procesov so izboljšanje razumevanja procesa, ustvarjanje celotne slike poslovanja in odkrivanja slabosti v izvajanju procesov, poleg tega pa služi kot osnova za razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa in informatizacijo (Kovačič in Vukšič, 2005).

## **Proučevanje procesov v javnem zdravstvenem zavodu**

### **Identifikacija ključnih procesov**

V obravnavanem javnem zdravstvenem zavodu je zaradi velikosti organizacije in omejenosti te projektne naloge težko izpostaviti ključne procese, saj jih je ogromno. Zagotovo pa sem sodijo procesi iz temeljne dejavnosti, ki pa jih zaradi kratkega časa zaposlitve v tej organizaciji ne poznam dovolj natančno, da bi jih lahko identificirala, zato se bom osredotočila zgolj na nekaj skupnih in splošnih procesov.

Pri **pripravi podjemne pogodbe** sodelujejo vsi navedeni oddelki. Proces se začne v elektronskem dokumentnem sistemu (EDS) na kliničnem oddelku, ko vnašalec ali predlagatelj vnese podatke o predlogu, ki ga potrdi predlagatelj (predstojnik kliničnega oddelka) in posreduje v kadrovske službe, ki v Kadrovske informacijske sistemu (KIS) preveri, ali podjemnik izpolnjuje vse pogoje, in kreirajo pogodbo, ki jo potem posreduje nazaj predlagatelju, da jo potrdi in posreduje v preglede, in sicer v pravno in finančno službo. Po opravljenih pregledih se pogodbo posreduje na upravo, kjer v tajništvu natisnejo spremni list, na katerem so podatki o pregledih, in pogodbo, in oba dokumenta predložijo generalnemu direktorju v podpis. Ko je pogodba podpisana, jo kurir skupaj s spremnim listom dostavi v Kadrovske službe, kjer čaka na podpisnika, da jo podpiše. Po podpisu se jo dostavi v Glavno pisarno, kjer se vnesejo podatki za zaključek v EDS, kamor se tudi skenira pogodbo, da se hrani v elektronski obliki. Sledi še fizično arhiviranje pogodbe. Ta proces bo tudi predmet prenove v nadaljevanju.

**Potrjevanja in objava dokumentov** je proces, pri katerem se obrazci, ki so v fizični obliki, transformirajo v elektronsko obliko. Proces se začne na ravni kliničnega oddelka, kjer zdravstveno osebje pripravi (novo) predlogo obrazca, ki ga določen koordinator sistema vodenja na ravni posameznega kliničnega oddelka pregleda, dodeli klasifikacijski znak in po potrditvi pošlje v Glavno pisarno, kjer dokument tehnično pregledajo in opremijo s črtno kodo, če gre za zdravstveno dokumentacijo, in posredujejo na klinični oddelek, ki potem objavi dokument v EDS-u, kjer zaposleni dostopajo do obrazca za potrebe opravljanja zdravstvene dejavnosti. Tudi tukaj obstaja možnost prenove.

**Odobritev ročnega popravka** je proces, namenjen v prvi vrsti zaposlenim, ki pozabijo s službeno kartico registrirati svoje osebne ali službene prihode in/ali odhode. Zaposleni v kliničnem oddelku proži proces odobritve v elektronskem dokumentnem sistemu in posreduje v potrditev neposredno nadrejenemu. Po potrditvi dobi v opravilo vnašalec ur, ki iz EDS-a podatke o datumu in času zaposlenega prepíše v informacijski sistem za vodenje ur. Ob koncu meseca vse podatke izvozi in jih posreduje v Finančno službo, ki opravi obračun plač. Tudi ta proces bi bilo mogoče precej izboljšati, sploh s povezljivostjo različnih informacijskih sistemov, s čimer bi se izognili dvojnemu delu, torej prepisovanju podatkov.

Tabela 1: Identifikacija procesov s pomočjo tabele TAD

<b>Poslovno področje- npr. oddelek</b>	<b>Poslovni proces/ Delovni proces</b>	<b>Poslovni proces 1</b> Priprava podjemne pogodbe	<b>Poslovni proces 2</b> Potrjevanje in objava dokumentov	<b>Poslovni proces 3</b> Odobritev ročnega popravka
Klinični oddelek	Delovni proces 1- <b>Predlogi za dokumente</b>	x	x	x
Kadrovska služba	Delovni proces 2- <b>Priprava dokumentov</b>	x		
Pravna služba	Delovni proces 3- <b>Pravni pregled</b>	x		
Finančna služba	Delovni proces 4 – <b>Finančni pregledi in obračuni</b>	x		x
Uprava – generalni direktor	Delovni proces 5 – <b>Potrditev dokumentov</b>	x		
Glavna pisarna	Delovni proces 6 – <b>Opremljanje in arhiviranje dokumentov</b>	x	x	

#### Tabela lastnosti As-Is in To-Be

V spodnji tabeli so prikazane lastnosti obstoječega in prenovljenega procesa priprave podjemne pogodbe. Uporabljeni so ocenjeni podatki, tako za čas kot tudi za stroške, pri katerih je upoštevana enaka urna postavka za vse aktivnosti, in sicer 10 € na uro.

Tabela 2: Tabela lastnosti procesa priprave podjetne pogodbe As-Is in To-Be

Tabela lastnosti za PROCES priprave podjetne pogodbe pred in po prenovi	AS-IS		TO-BE	
	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR
Vnos podatkov o predlogu	5	0,83	5	0,83
Potrditev predloga	2	0,33	2	0,33
Kreiranje pogodbe	10	1,67	6	1,00
Potrditev pogodbe	1	0,17	1	0,17
Pravni pregled	5	0,83	5	0,83
Finančni pregled	5	0,83	5	0,83
Tiskanje spremnega lista in pogodbe	2	0,33	0	0,00
Podpis direktorja	5	0,83	1	0,17
Dostava pogodbe v Kadrovsko službo	60	10,00	0	0,00
Podpis podjetnika	10	1,67	1	0,17
Dostava pogodbe v Glavno pisarno	20	3,33	0	0,00
Vnos podatkov za zaključek	3	0,50	0	0,00
Skeniranje pogodbe	4	0,67	0	0,00
Arhiviranje pogodbe	15	2,50	1	0,17

## Model – BPMN grafična notacija obstoječega POP (As-Is)

Slika 1 ponazarja obstoječi potek procesa priprave podjemne pogodbe, ki je izdelan s programskim orodjem Aris.

Vse aktivnosti potekajo linearno z izjemo pravnega in finančnega pregleda, ki v bistvu potekata vzporedno, čeprav je sistemsko pravni pregled določen prvi in finančni pregled drugi. Proces se je do leta 2018 v celoti izvajal ročno, v letu 2018 pa se je zgodila prva prenova poslovnega procesa, ki je prinesla delno digitalizacijo. Bistvo te prenove je bilo v tem, da je bilo v EDS-u možno v revizijski sledi preveriti, kje se pogodba nahaja. Nato se je leta 2020 izvedla še ena prenova, predvsem zaradi nadgradnje oz. prenove EDS-a, vendar pa ni prinesla bistvenih izboljšav v procesu priprave podjemnih pogodb, poleg tega je večina sodelujočih precej nezadovoljnih s samo izpeljavo poslovnega procesa v elektronski obliki. Zato se v letošnjem letu obeta še ena prenova, in sicer predvsem zaradi digitalizacije še zadnjega dela procesa, ki kljub dvema prenovama v zadnjih treh letih še vedno poteka ročno. To je tudi eden izmed razlogov, da so zaposleni nenaklonjeni spremembam oz. prenovam. Poleg tega, pa ta primer jasno kaže na to, da se prenove nihče ni lotil holistično, prav tako se prenove niso lotili z natančno analizo obstoječega stanja in načrtovanja vsebine procesov, zato tudi lastnik tega procesa ni določen. Izvedeno pa je bilo modeliranje procesov, vendar le za želeno stanje procesov, ki so ga na podlagi pomanjkljivih podatkov površno izvedli zunanji strokovnjaki.

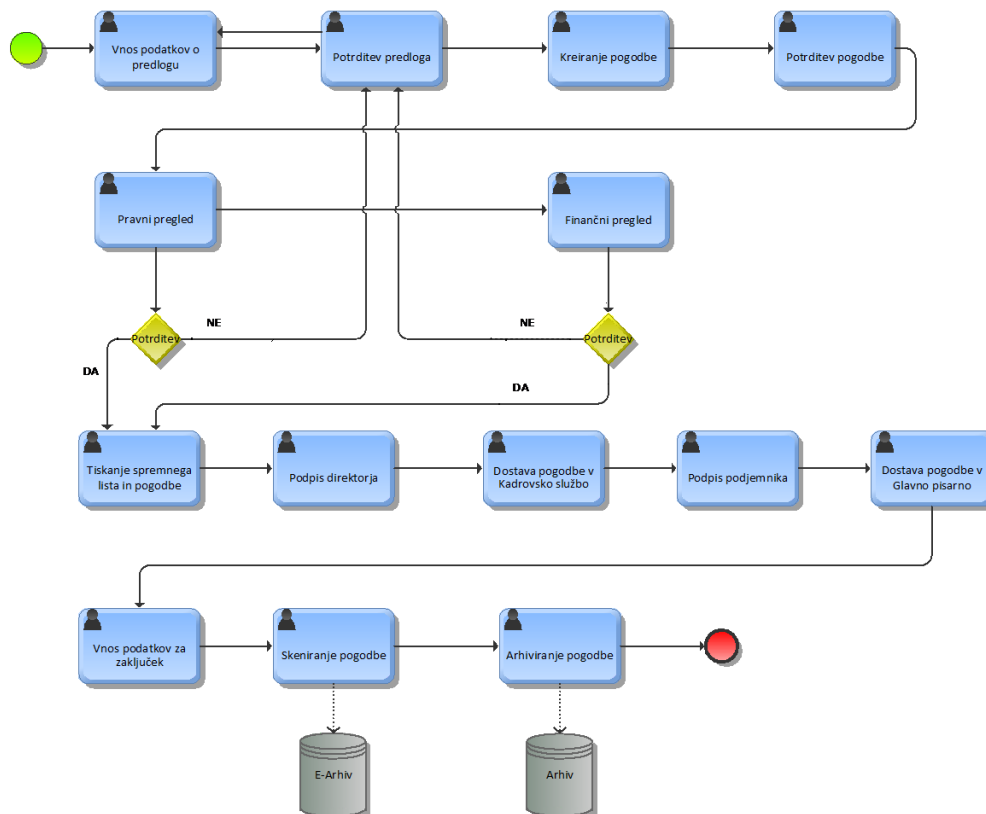
Proces se začne v EDS na kliničnem oddelku, ko vnašalec ali predlagatelj vnese podatke o predlogu, ki ga potrdi predlagatelj (npr. predstojnik kliničnega oddelka) in posreduje v kadrovske službe, ki v Kadrovske informacijske sistemu (KIS) in personalni mapi preveri, ali podjemnik izpolnjuje vse pogoje, ki jih določi Ministrstvo za zdravje (npr. za posebne Enkratne dodatne programe za skrajševanje čakalnih vrst, pomoč na Covid oddelkih). Če ustreza, se kreira podjemna pogodba. V kadrovske službi to dela zgolj ena oseba, kar predstavlja ozko grlo, še posebej, ko je naenkrat treba kreirati 200 pogodb, ki jih nato naloži v EDS, ki dodeli predlagatelju novo opravilo, da potrdi te pogodbe in jih posreduje v preglede, in sicer v pravno in finančno službo.

Če pregledi niso potrjeni, predlagatelj dobi novo opravilo, da dopolni pogodbo. Slednje je v veliko primerih problem, in sicer takrat, ko predlagatelj ni začel procesa, ampak vnašalec, in ni pozoren na opravila, na kar jih običajno ustno opomnijo vnašalci, to pa privede do daljšega procesa, saj pogodba obstane. Enak problem se pojavi, ko predlagatelji dobijo kreirane pogodbe iz kadrovske službe. Po opravljenih pregledih se pogodbo posreduje na upravo, kjer v tajništvu za vsako pogodbo natisnejo spremni list, na katerem so podatki o pregledih, in pogodbo v dveh izvodih, ter vse skupaj predložijo generalnemu direktorju v podpis. Ko je pogodba podpisana, jo kurir skupaj s spremnim listom dostavi v Kadrovske službo, kjer čaka na podpisnika, da jo podpiše.

Marsikdaj se zgodi, da se pogodba izgubi ali založi, kar pa privede do tega, da se pogodba ne podpiše zaradi potekov rokov. V korist pacientov se je dostikrat zaplet reševalo tako, da so podjemniki delali brez podjemnih pogodb, vendar so na koncu ostali brez plačila, saj sklepanje podjemnih pogodb ni dovoljeno za nazaj. Po podpisu podjemnika se pogodbo s spremnim listom dostavi v Glavno pisarno, kjer se vnesejo podatki za zaključek (datumi podpisov, začetka in zaključka dela) v EDS, kamor se tudi skenira pogodbo (s pomočjo QR kode, ki je na spremnem listu), da se hrani v elektronski obliki. Pri tej aktivnosti se lahko zgodi tudi napaka, saj je spremni

list s sponko spet k napačni pogodbi. Sledi še fizično arhiviranje pogodbe s spremnim listom, za kar je potrebno narediti ovoj s podatki o pogodbi in vse skupaj vložiti v mapo v arhivu, kar predstavlja dvojno delo, poleg tega pa tudi to aktivnost izvaja ena sama oseba, kar predstavlja drugo ozko grlo v tem procesu. Hkrati pa fizično arhiviranje vzame precej časa, saj pogodbe prihajajo naključno in jih je potrebno vložiti po vrstnem redu številok.

Slika 1: Diagram poteka obstoječega poslovnega procesa - As-Is



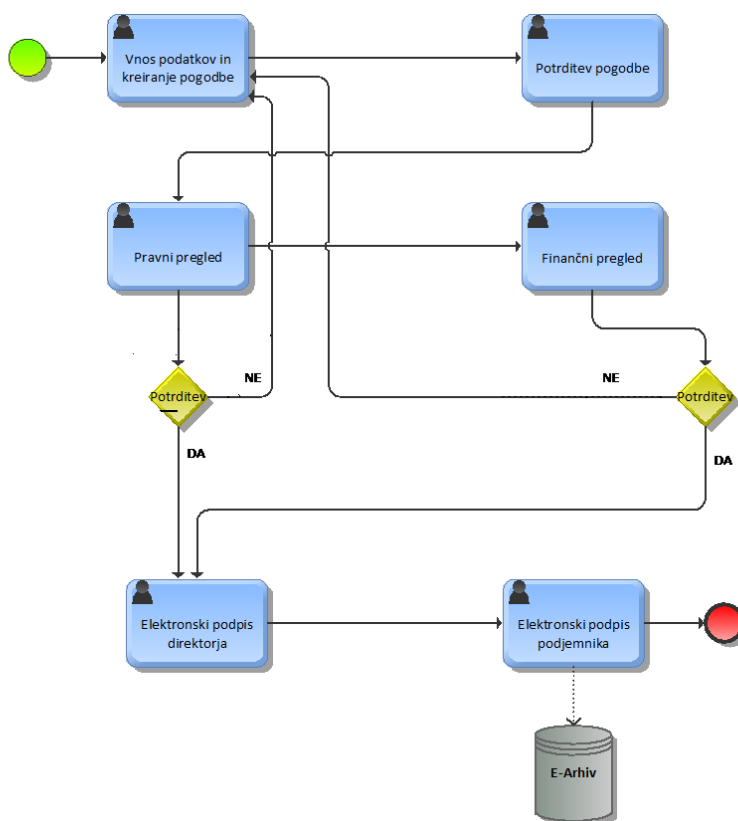
### Model – BPMN grafična notacija obstoječega POP (As-Is)

Slika 2 ponazarja prenovljeni potek procesa priprave podjetniške pogodbe, ki je izdelan s programskim orodjem Aris.

Pri prenovljenem procesu združimo prvo in tretjo aktivnost, in sicer vnos podatkov in kreiranje pogodbe, slednja se sedaj izvaja v kadrovske službi, ki predstavlja ozko grlo tega procesa. Da bi bilo to možno, bi morali vnašalci dobiti pooblastila za dostop do KIS-a, kjer bi dobili ustrezne podatke o izpolnjevanju pogojev za sklepanje podjetniških pogodb. Kopije dokumentov, ki se hranijo v personalni mapi, pa vnašalci na vseh kliničnih oddelkih že imajo, prav tako pripravljajo druge vrste pogodb, zato z vidika varovanja osebnih podatkov in kompetentnosti opravljanja teh aktivnosti ni ovir. Edini problem, ki se tukaj pojavi, bi bil verjetno strah pred izgubo zaposlitve osebe v kadrovske službi, kar v veliki organizaciji ni problem, vsaj kar se razporeditve tiče, poleg tega pa bi v začetni fazi nudila pomoč. Tako bi odpravili prvo ozko grlo in hkrati skrajšali trajanje

procesa, poleg tega pogodbe tudi ne bi obstale pri predlagatelju. Sledilo bi potrjevanje pogodbe pri predlagatelju, ki bi jo dodelil v preglede pravni in finančni službi, od koder bi se v primeru zavrnitve pogodbe, vrnila na aktivnost vnosa podatkov in kreiranja pogodbe, torej ne glede na to, ali je s to aktivnostjo začel vnašalec ali predlagatelj, bi se pogodba vrnila tja, kjer je nastala. Po opravljenih pregledih bi pogodbo prejel direktor, ki bi jo podpisal z elektronskim podpisom (kvalificirano digitalno potrdilo), za tem pa še podjemnik, prav tako z elektronskim podpisom (kvalificirano digitalno potrdilo ali preko podpisne tablice, mobilnega telefona). Ker je EDS trenutno še zaprt sistem - zaradi požarnih zidov, ki jih bo potrebno sprostiti, da bodo lahko podjemniki dostopali do pogodb, ki jih morajo podpisati. Do sistema je sedaj možen dostop samo za nekatere zaposlene, vendar le prek VPN-ja. Po ureditvi požarnega zida bo podpisovanje možno z dvofaktorsko avtentikacijo. Po podpisu obeh podpisnikov se bo pogodba samodejno prestavila v elektronski arhiv oz. register pogodb. Ob tem pa je potrebno poudariti, da je za pravno veljavnost pogodb v elektronski obliki potrebno imeti potrjena notranja s strani Arhiva RS (Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih, 2014), pri čemer je treba slediti tudi enotnim tehnološkim zahtevam (Pravilnik o enotnih tehnoloških zahtevah za zajem in hrambo gradiva v digitalni obliki, 2020), ki opredeljujejo poslovne, organizacijske in tehnološke pogoje za izpolnjevanje omenjenega zakona.

Slika 2: Diagram poteka prenovljenega poslovnega procesa - To-Be



## Učinki izboljšav

Tabela 3: Tabela lastnosti procesa pred in po prenovi poslovnih procesov z učinki izboljšav

Tabela lastnosti za PROCES priprave podjemne pogodbe pred in po prenovi	AS-IS		TO-BE		Sprememba čas (min)	Sprememba stroški (EUR)	Sprememba stroškov v % (TO-BE)
	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR			
Vnos podatkov o predlogu	5	0,83	5	0,83	0,00	0,00	0,00%
Potrditev predloga	2	0,33	2	0,33	0,00	0,00	0,00%
Kreiranje pogodbe	10	1,67	6	1,00	-4,00	-0,67	-40,00%
Potrditev pogodbe	1	0,17	1	0,17	0,00	0,00	0,00%
Pravni pregled	5	0,83	5	0,83	0,00	0,00	0,00%
Finančni pregled	5	0,83	5	0,83	0,00	0,00	0,00%
Tiskanje spremnega lista in pogodbe	2	0,33	0	0,00	-2,00	-0,33	100,00%
Podpis direktorja	5	0,83	1	0,17	-4,00	-0,67	-80,00%
Dostava pogodbe v Kadrovsko službo	60	10,00	0	0,00	-60,00	-10,00	100,00%
Podpis podjemnika	10	1,67	1	0,17	-9,00	-1,50	-90,00%
Dostava pogodbe v Glavno pisarno	20	3,33	0	0,00	-20,00	-3,33	100,00%
Vnos podatkov za zaključek	3	0,50	0	0,00	-3,00	-0,50	100,00%
Skeniranje pogodbe	4	0,67	0	0,00	-4,00	-0,67	100,00%
Arhiviranje pogodbe	15	2,50	1	0,17	-14,00	-2,33	-93,33%
<b>SKUPAJ</b>	<b>147</b>	<b>24,50</b>	<b>27</b>	<b>4,50</b>	<b>-120,00</b>	<b>-20,00</b>	<b>-81,63%</b>

Z vpeljavo prenovljenega poslovnega procesa priprave podjemne pogodbe bo imela organizacija kar 81 % manj stroškov s pripravo podjemnih pogodb, kar predstavlja zmanjšanje v obsegu 2 ur in 20 € na pogodbo. Največji prihranki so se pokazali pri aktivnostih, ki so sledile pregledom pogodbe, torej tistih, ki smo jih zaradi digitalizacije ukinili iz procesa, to so tiskanje spremnega lista in pogodbe, dostave v druge organizacijske enote, poleg teh pa tudi uvedba elektronskega podpisa. Če upoštevamo, da se letno sklene 3000 podjemnih pogodb, ocenjujem, da bi prihranili najmanj 60.000 € in 6.000 ur.

Izboljšana bo tudi preglednost nad pogodbami, saj zaradi ukinitve skeniranja ne bo več napak, kar bo skrajšalo čas iskanje določene podjemne pogodbe v elektronskem arhivu.

S prenovo tudi odpravimo obe ozki grli, ki se pojavita ob večjem številu podjemnih pogodb v procesu.

## Sklepne ugotovitve

Analiza obstoječega in prenovljenega poslovnega procesa je pokazala, da bi bila vpeljava dokončno digitaliziranega procesa in prerazporeditev aktivnosti zelo smiselna, kar potrjujejo tudi rezultati. Kljub dobrim rezultatom pa bi bilo potrebno po vpeljavi analizirati dejansko stanje oziroma opraviti dodatno analizo na dejanskih podatkih, saj so rezultati predstavljeni na podlagi ocenjenih podatkov.

Glede postavljenih hipotez lahko rečem, da lahko vse moje hipoteze potrdim, celo več, rezultati so presegli pričakovanja.

Metoda TAD se je izkazala za koristno, saj prej nisem tako podrobno razmišljala o samem procesu, hkrati pa vidimo proces kot celoto, kar je manjkalo pri preteklih prenovah. Poleg tega tabelarni prikaz bistveno olajša pregled nad aktivnostmi, ki so v zapisani obliki težje razumljive. K temu seveda pripomore tudi modeliranje s programskim orodjem Aris, s katerim grafično prikažemo potek aktivnosti in že pri tem dobimo kakšno idejo za prenovo.

Organizaciji predlagam, da najprej uredi notranja pravila, identificira vse procese, opravi razgovore z vključenimi v procesu, modelira procese in vzpostavi elektronsko podpisovanje in hrambo pogodb v elektronski obliki ter poskrbi za povezljivost informacijskih sistemov. Koristila bi tudi osvežitev in prilagoditev obstoječega EDS-a, da bo bolj prijazen uporabniku. Poleg tega predlagam tudi razširitev rešitev prenove procesa priprave podjemnih pogodb na ostale tipe pogodb (npr. izobraževalne, donatorske, najemne in pogodbe o javnih naročilih), poleg teh pa tudi na pogodbe o zaposlitvi, kjer bi bilo hkrati potrebno uvesti tudi elektronske personalne mape, kar bi pripomoglo k hitrejšemu, cenejšemu in kvalitetnejšemu poteku, ne samo obravnavanega procesa, temveč tudi večine ostalih. Ob vsem tem pa bi povečali zadovoljstvo vseh zaposlenih.

## Literatura in viri

Balakrishanan, D. (2012) *A Holistic Approach to Business Process Management: This Way to Better Customers Experience*. Dostopno 15. 2. 2021 na <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/A-Holistic-Approach-to-Business.pdf>.

Bosilj Vukšič, V., Indihar Štemberger, M., Suša Vugec, D. (2017). *Insights into BPM maturity in Croatian and Slovenian companies*. Mipro, 1391-1396

Damij, N., Damij, T. (2014) *Business Process. Process Mngement, Progress in IS*. 15 – 24

Damij, N., Damij, T., Jelenc, F. (2015). *Healthcare process analysis and improvement at the department of abdominal surgery*. Zdrav Vestn: University medical centre Ljubljana. 26 – 37

- Ferk, H. (2012). *Pot do konkurenčnosti*. Ljubljana: GV Založba
- Horjak, M. (2021). *Management poslovnih procesov*. Interno gradivo. Ljubljana: Visoka šola za poslovne vede
- Kovačič, A., Bosilij Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba
- Kovačič, A., Hauc, G., Buh, B., Indihar Štemberger, M. (2018). *BPM Adoption and Business Transformation at Snaga, a Public Company: Critical Success Factors for Five Stages Of BPM*. Business Process Management Cases, Management for Professionals. 77 – 87.
- Ljubič, T., (2006). *Operativni management proizvodnje*. Kranj: Založba Moderna organizacija
- Mihelič, A., Škafar, B. (2008). *Poslovni procesi*. Ljubljana: Zavod IRC
- Nemec, V., (2005). *Kako do uspešnega podjetja*. Ljubljana: Založba Modrijan
- Pravilnik o enotnih tehnoloških zahtevah za zajem in hrambo gradiva v digitalni obliki, (2020) Uradni list RS, št. 118/20 (4. 9. 2020). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV12755>
- Verle, K, Markič, M. (2010). *Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih*. Management št. 5, 131 -147. Pridobljeno s <https://www.dlib.si/stream/urn:nbn:si:doc-obice9o0/06b7db76-9e2d-4eb1-bd0e-a75749dcf3b7/pdf>
- Verle, K. (2008). *Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev*. Management št. 3, 235 -253. Pridobljeno s [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3\\_235-253.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_235-253.pdf).
- Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih /ZVDAGA/ (2014) Uradni list RS, št. 51/14 (7. 7. 2014). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4284>

# SSI ALI SELF-SOVEREIGN IDENTITY V OKVIRU EVROPSKE UNIJE

Avtor: Gal Gracar

Visoka šola za poslovne vede

## Povzetek

*Posameznik kot produkt tako imenovanih brezplačnih storitev je problem, kateri bo v prihodnost postal pomembna tema obravnave v javnem diskurzu. Evropski parlament je v zavedanju tega problema postal mecen za novo tehnologijo, katera je trenutno še v razvojni fazi, vendar obljublja revolucionarno spremembo na področju posameznikove zasebnosti.*

*SSI, oziroma Self-Sovereign Identity je rešitev, katera temelji na blockchain tehnologiji, katera bo identiteo posameznika osvobodila verig digitalne dobe in postavila njegovo zasebnost in podatke na prvo mesto. Je tehnologija, katera mu bo omogočala, da bo lahko preko svoje blockchain naprave posredoval svoje zasebne podatke storitvam, katere jih bodo potrebovale (naprimer elektronska pošta ali prijava na katerkoli spletno stran). Posebnost te tehnologije pa ni samo to, da bo posamezniku omogočala varen prenos podatkov, temveč tudi to, da jih bo lahko posameznik zahteval nazaj. Zaradi svoje varnosti in praktičnosti bo v prihodnosti ta tehnologija omogočila, da bomo lahko za overjanje svoje identitete uporabljali izključno blockchain denarnico in ne več dosedanjih metod, kot so naprimer osebne izkaznice, potrdila o šolanju ali bančne kartice.*

*Podrobno smo opisali, kako bo SSI deloval, kakšni so njegovi ključni gradniki in zakaj je ta tehnologija tako varna. Poleg tega smo tudi ugotovili in predstavili vizijo EU, kako si le-ta želi, da bo ta sistem v prihodnosti deloval in katere vse zahteve za zaščito posameznikove varnosti bo ta tehnologija morala upoštevati.*

*Ključne besede: Self-Sovereign Identity, blockchain, zasebnost, EIDAS*

## Uvod

SSI je kratica, katera na kratko pomeni Self-Sovereign Identity in je rešitev za problematiko modernega sveta, v katerem je posameznik ujet v ekosistem internetnih gigantov, kateri razpolagajo z njegovimi podatki in nadzorujejo njegove podatke. Koncept SSI temelji na predpostavki, da je posameznik edini lastnik svoje identitete, katero nadzoruje in deli na način, ki mu omogoča najvišjo stopnjo avtonomije in zasebnosti. Posameznik lahko razkrije ali prikrije vse dele svoje identitete, katere želi in predstavi tretji strani samo podatke, katere ta potrebuje. (Metadium, 2019)

V trenutnem okolju je naša identiteta vezana na posamezne račune, katere imamo sklenjene z različnimi ponudniki e-storitev, tej pa potem z našimi podatki razpolagajo z našimi podatki, kateri se nahajajo v podatkovnih skladiščih ponudnikov. Ni pa potrebno, da si ustvarimo račun, da lahko tretja stran razpolaga z našo identiteto. Podatki o zaposlitvi, recepti, bančni podatki, podatki o plačilih in osebne izkaznice so samo eni izmed mnogih podatkov, ki o nas obstajajo in

so shranjene v podatkovnih bazah entitet, katerih sploh ne poznamo, kaj šele, da bi vedeli, kaj se dogaja z našimi podatki v ozadju.

V seminarski nalogi bomo preučili, kaj točno je SSI, kakšno je trenutno stanje njegovega razvoja in kako ga želi Evropska Unija s pomočjo EIDAS standard uvesti v naše življenje.

## Kaj je SSI

SSI predstavlja našo identiteto na treh nivojih;

1. Kot posameznike, se pravi, naše ime, starost, kraj rojstva, zdravje, delovno mesto, navade, prepričanja in vse, kar nas kot posameznika oblikuje.
2. Digitalna dokazila, kot so osebne izkaznice, davčna številka, zgodovina naslovov, potrdila o delovni dobi, zdravstvena zgodovina,...
3. Interakcije naše identitete, kar pomeni vse situacije, v katerih smo morali predstaviti ali dokazati svojo identiteto, izvesti plačilo, overiti zavarovanja,... (*Gisolfi, et al, 2018*)

V Evropski Uniji je bil ustanovljen The European Union Blockchain Observatory and Forum, kateri poganja razvoj tehnologije blockchain in ekosistema blockchain, kar pomeni, da so neposredno vključeni v razvoj SSI v Evropski Uniji. Forum je sponzoriran s strani Evropske komisije, direktorat za omrežja, vsebino in tehnologijo. Maja 2019 je forum izdal poročilo Blockchain and digital identity, v katerem predstavi koncept Evropskega SSI in njegovih prednosti. Čeprav ni edini vključen v razvoj SSI, se bomo na njegovo poročilo vrnili večkrat, saj je le-to ključnega pomena za nadaljnji razvoj SSI v Evropski uniji. (*Lyons, et al, 2019, 5-7*)

SSI mora po mnenju EU Blockchain Forumu vključevati več gradnikov, vsi pa so obvezni del naše identitete;

1. Decentralizirani identifikatorji (DID), kateri so nov tip identifikacije posameznika in njegove SSI. DID omogočajo popoln nadzor na svojo osebo. DID so za razliko od drugih identifikatorjev ustvarjeni izključno s strani uporabnika, kateri jih lahko ustvari toliko, kot jih potrebuje. Vsak DID dokazuje lastništvo osebe, katera ga lahko ustvari v poljubnih interakcijah in nato po potrebi zbríše.
2. Dejanski podatki, katere bomo lahko posredovali drugim sistemom, ne glede na to, kakšen sistem bo v ozadju. Forum predvideva, da bo najpogostejša oblika za pošiljanje podatkov format JSON.
3. Hranjenje podatkov, katere lahko posameznik hrani ali na svoji elektronski napravi ali na oblaku, katerega si lahko posameznik izbere sam. Posameznik lahko podatke hrani v svoji osebni elektronski omarici, do katere mu nihče ne more omejiti dostopa. Posameznik lahko za potrebe interoperabilnosti uporabi podatke na več platformah hkrati in v vsakem primeru za različne namene. Na takšen način je nemogoče, da bi lahko bil posameznik priklenjen na samo eno platformo, to pa je ključno za osebno neodvisnost.
4. Varnostni ukrepi, kateri so vezani na decentraliziran sistem. Pri tem sistemu je varovanje podatkov stvar posameznika, ki se sam odloča, kakšne ukrepe bo izbral, kako jih bo izvedel in ali bo zaupal varstvo podatkov tretji osebi. To uporabniku predstavlja dodatno breme, saj je izključno na njem, da varuje svoje podatke, istočasno

pa to pomeni, da je povsem neodvisen od tretje strani, ki si varovanje podatkov lahko razlaga drugače.

5. Posrednik, kateri bo omogočal posamezniku, da generira svoje DID kode. (*Lyons, et al, 2019, 14-15*)

Končni namen SSI je decentralizacija posameznikove identitete, katera bi postala odgovornost posameznika in ne več posameznih podjetji, naprimer Google ali Facebook. Kljub temu je forum mnenja, da bo ISS identiteta še vedno odvisna od tretjih oseb, katere izdajajo podatke, naprimer izdajanje vozniških dovoljenj. Vozniška dovoljenja izda država in jih lahko tudi prekliče, če se pojavi potreba po tem. Kljub temu forum tega ne vidi kot slabost, saj bi bili tej podatki vezani na točno določen identifikator, kar izniči možnost zlorab ali napačnega vročanja.

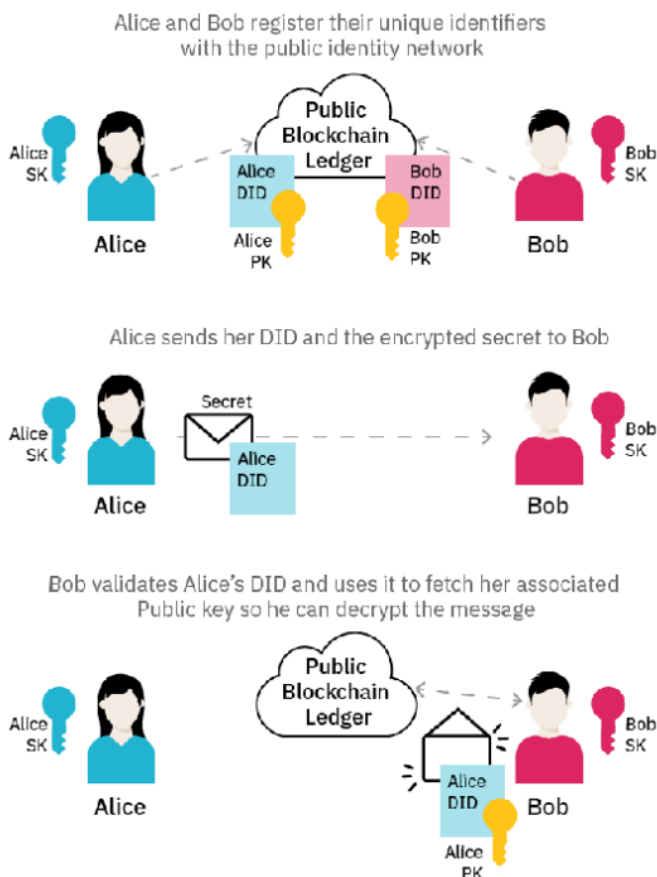
Za konec forum še omenja, da bi nam decentralizirana identifikacija omogočala, da bomo lahko ustvarili različne persone glede na storitve, katere bomo uporabljali. Naša persona, ki bi jo videla zavarovalnica bi bila povsem drugačna od te, ki bi jo videla oseba na družbenem omrežju, saj bi vsaka persona vsebovala samo podatke, katere bi ji dovolili. (*Lyons, et al, 2019, 14-15*)

## **Kako delujeta SSI in DID**

SSI model vsebuje podatke, kateri so izredno občutljivi, saj povedo vse o našem življenju. Da bi lahko varno izmenjavali podatke bi potrebovali najvišjo stopnjo varnosti. V ta namen je IBM predlagal rešitev vezano na blockchain tehnologijo, katero smo omenjali v prejšnjem poglavju. Blockchain omogoča kriptografsko izmenjavo podatkov iz ene naprave na drugo. Blockchain omogoča generacijo javnih ključev, kateri se generirajo po decentralizirani metodi.

S pomočjo DID lahko oseba A pošlje osebi B željene podatke. Oseba B potrdi DID osebe A in ga uporabi, da pridobi javni ključ s pomočjo katerega lahko prebere podatke. (*Gisolfi, et al, 2018*)

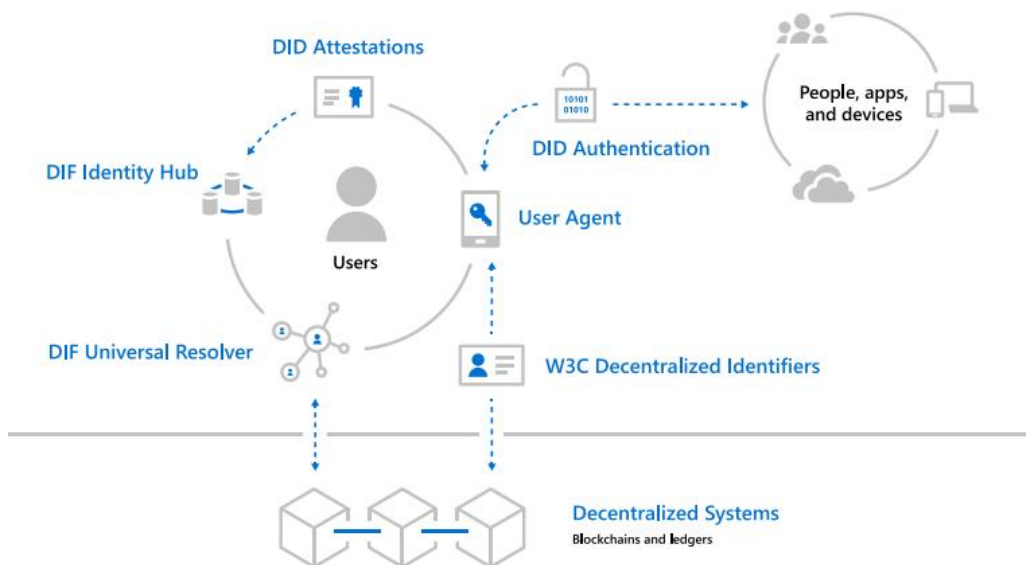
## Decentralized PKI



Slika 1: Prikaz DPKI (Vir: IBM)

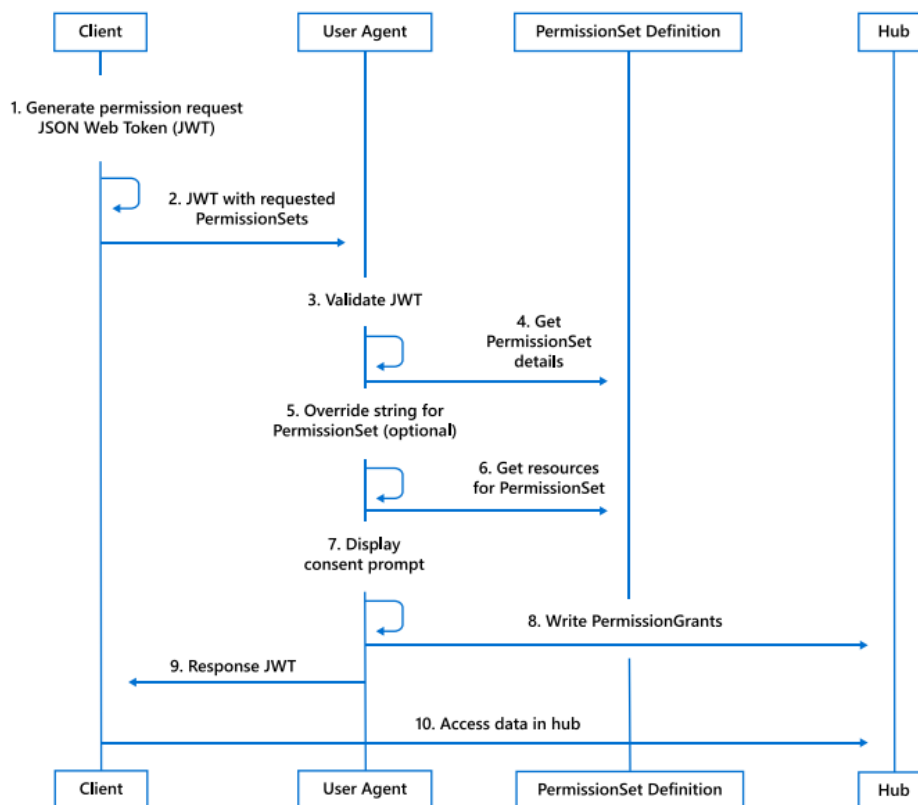
IBM pojasni več razlogov, zakaj za SSL stoji tehnologija blockchain. Pomemben faktor so informacije, ki razkrijejo našo osebnost (PII -personally identifiable information). Blockchain lahko hrani podatke razpršeno, vendar je več kot samo to. S pomočjo DID identifikatorjev blockchain mapira podatke na podoben način, kot DNS mapira internet; ustvari unikatne povezave do osebe, entitete ali povezane naprave. Kljub temu DID ne povezuje overilnic, katere se nikoli ne nahajajo v javni domeni. S pomočjo potrjenih kriptografskih P2P povezav lahko DID poveže tajne podatke z osebo, ki jih želi videti, to pa stori tako, da mu pošlje ključ do podatkov, nakar jih dekodira in overi. (Gisolfi, 2018)

DID se počasi uveljavlja kot rešitev za decentralizirano identiteto. DID je univerzalno vezan na blockchain rešitev in počasi že vidimo napredek na tem področju. Microsoft je v navezi s W3C predstavil svojo vizijo v poročilu Decentralized Identity leta 2018. (Microsoft Corporation, 2018, 7)



Slika 2: Delovanje DID (Vir: Microsoft)

- S pomočjo W3C decentraliziranih identifikatorjev lahko uporabnik ustvari, poseduje in upravlja s svojimi decentraliziranimi javnimi ključi kot želi in to neodvisno od katerekoli druge organizacije ali vlade. Decentralizirana infrastruktura javnih ključev (DPKI) sestoji iz JSON dokumentov, kateri vsebujejo materiale javnih ključev, deskriptorje avtentikacije in končne točke storitve.
- Decentralizirani sistemi, kar so ponavadi blockchain rešitve, nudijo mehanizme, kateri so potrebni za dostop do DPKI. Microsoft razvija standarde in tehnologije s pomočjo blockchain skupnosti, kar bo omogočilo čim večjo raznolikost blockchainov in imenikov.
- Uporabniški agenti DID so aplikacije, ki omogočajo posamezniku, da uporabi svojo decentralizirano identiteto. Ustvarjajo DIDE, upravljajo s podatki, dovoljenji in overjujejo zahteve DID.
- Univerzalni DIF razreševalnik vsebuje zbirko DID gonilnikov s katerim omogoča poizvedbe in razrešitve za DID na različnih implantacijah in decentraliziranih sistemih. Ko dobi ukaz za poizvedbo, vrne DID Document Object (DDO), kateri vsebuje DPKI metapodatke, ki so vezani na DID.
- Identifikacijski hubi DIF so ponovljene zbirke enkriptiranih osebnih zbirk podatkov, ki so vezani na naprave, kot so telefoni, računalniki in drugi. Hranijo podatke identitete in podatke, kjer se je identiteta uporabljala.
- DID dokazila (attestations) so standardni formati in protokoli, ki omogočajo lastnikom identitete, da ustvarijo predstavijo in overijo zahteve. To ustvari nivo zaupanja med uporabniki v sistemu.
- Decentralizirane aplikacije in storitve, vezane na identifikacijske hube in osebne zbirke podatkov. Hranijo podatke s pomočjo uporabnikovega huba in delujejo v sklopu dovolilnic, katere je uporabnik dovolil. (Microsoft Corporation, 2018, 8-10)



Slika 3: Potek dovoljenji za podatkovni dostop (Vir: Microsoft)

Identifikacijski hubi omogočajo hrambo in posredujejo sporočila, nimajo pa ključev za odklep podatkov. Uporabniki lahko brez težav umaknejo dostop do podatkov vsakomur. Dovoljenja so podpisana z DID ključi, podatki pa so zaščiteni na način, kot ga ključi zahtevajo. (Microsoft Corporation, 2018, 18)

## SSI in EU - Vizija

Za namen vpeljave SSI v javno življenje, je Evropska komisija v sodelovanju z European Blockchain Partnership razvila iniciativo European Blockchain Services Infrastructure. Leta 2019 je iniciativa pričela s selekcijo prvih primerov prakse, v začetku leta 2020 pa je objavila prve izsledke teh primerov prakse. (EBSI, 2020)

SSI je bila ena izmed prvih fraz, ki jih lahko zasledimo v izredno izčrpnem poročilu o primerih prakse. Poročilo omenja več področji, kjer ima SSI velik potencial;

- Javni sektor:
  - o Potovanje in priseljevanje; hramba dokumentov, potrebnih za mednarodno potovanje, zmanjšanje obsega dela preverjanja podatkov, hitrejše procesiranje

primerov iz tednov na minute, izničenje možnosti goljufije ali ponarejanja dokumentov.

- Šolska potrdila; predlog prenosa vseh diplom, certifikatov, podatkov o šolanju v SSI sistem, kar bi dodatno zmanjšalo možnosti za prevaro, ter olajšalo posamezniku prijavo na univerzo ali delovno mesto.
- Javne dovolilnice; hramba dovolilnic ali dovoljenj, kot so vozniško dovoljenje, licence za določena dela, z možnostjo preklica s strani izdajalca dokumenta.
- Zaposlitveni podatki; podatki o delovni dobi, socialni transferji, dovoljenja za najem kredita ali lizinga ...
- Zdravstvene kartice in recepti; SSI lahko olajša posamezniku prenos zdravstvenih kartotek, ter omogoči čim manj podpisovanja dokumentov. Namen je tudi, da bo SSI dovolil hrambo receptov in njihove zgodovine.
- Parkiranje in javni prevoz; hramba dovolilnic, kot so Urbana, potrdila o parkirnih mestih, mesečne vozovnice...
- Podatki o članstvih; članstva vezana na status posameznika (upokojenec, študent, invalid...)
- Potrdilo o prejemkih ali subvencijah, prijavah na javne razpise; zgodovina javnih prejemkov in zgodovina prijavljenih ali opravljenih javnih razpisov. SSI bo olajšal takšne prijave in jih pohitril.
- Podatki o rojstvu, smrti ali dokazilih o obstoju; Dokazila o obstoju ali smrti bodo olajšala potrditev identitete in bodo preprečevala napake, pri katerih so morali ljudje dokazovati, da niso mrtvi.

- Zasebni sektor:

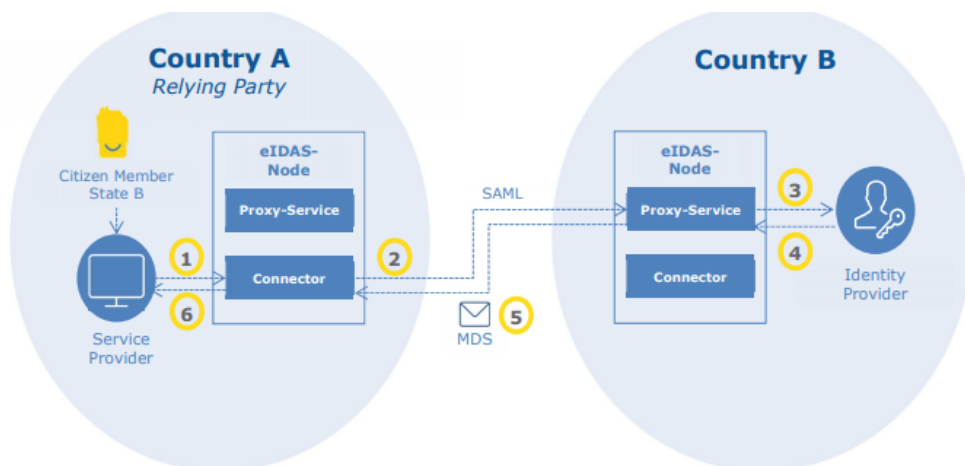
- Dostop do omrežnih storitev; hramba gesel, uporabniških imen in avtentifikacij.
- Know your customer / Anti-Money Laundering; posameznik se lahko dokaže s pomočjo SSI sistema na banki ali poslovalnici, brez, da bi moral narediti vmesni korak preko overjevalca identitete.
- Upravljanje in dostop do podatkov; trenutni sistemi identitete in dostopa do podatkov (IAM) so zelo kompleksni, centralizirani in izredno dragi. SSI rešitev bi lahko povsem odpravila z njimi.
- Dostop do finančnih in zavarovalniških storitev; SSI omogoči sklepanje storitev v krajšem času in izniči proces pridobivanja in overjevanja dokumentov.
- Spletno nakupovanje in trgovina; olajšanje plačevanja v trgovini ali preko spleta.
- Dostava; SSI omogoča dostavo na točen naslov in olajša proces identifikacije pri dostavi ali carini.
- Kartice zvestobe in CRM; Kartice zvestobe in CRM orodja se močno omeji s podatki, katere jim dovolimo, da vidijo. (EBSI, 2020, »ESSIF how we use SSI)

## SSI in EIDAS

Maja 2019 je inštitut Evropske komisije eIDAS Observatory objavil članek vizije povezanega SSI modela s eIDAS sistemom. (Gomez Munoz, 2019, 1)

Regulacije eIDAS bi zagotovile, da bi se lahko ljudje in pravne osebe povezale s katerimi koli drugimi inštitucijami v EU. Notranji evropski trg bi prav tako zagotovil tudi, da bi sistem lahko deloval onkraj meja EU in posedoval enak pravni status, kot papirnati dokumenti. Dokumenti, pridobljeni preko SSI bi imeli pravno podlago in bi jih bilo nemogoče zavrniti na podlagi svoje elektronske oblike. Status nediskriminatorne politike bi obsegal vse oblike dokumentov, ne glede na to, ali so tekstovni, vizualni ali zvočni.

Pravila eIDAS zagotavljajo, da bi spletne storitve morale overiti vsako zahtevo po verifikaciji elektronskih dokumentov. Ta pravila bi veljaja za javni sektor, medtem, ko bi zasebni sektor lahko takšne dokumente priznal prostovoljno. (Gomez Munoz, 2019, 3)



Slika 4: Elektronska identifikacija preko eIDAS (Vir: Gomez Munoz)

EIDAS bi pomenil tudi večjo raven zaupanja na petih nivojih, katere ureja:

- Elektronski podpis
- Elektronski žig
- Elektronski časovni žig
- Spletne overilni certifikati (Website Authentication Certificates – WAC)
- Elektronski dostavni register (Electronic Registered Delivery Service)

Poleg tega eIDAS ureja tudi tri tipe podpisov ali žigov;

- Preprosti; vezan na podpisan dokument ali podatke, katere želi podpisovalec overiti, ponavadi skeniran fizični podpis.
- Napredni; elektronski podpis, ki je unikatno povezan s podpisnikom in beleži nadaljnje spremembe dokumentov.
- Kvalificirani; napredni elektronski podpis, ki je podprt s certifikatom, za katerim stojijo overjevalne službe. Prav tako je ustvarjen s pomočjo napredne naprave za izdelavo podpisov, katera mora zagotavljati visoko stopnjo varnosti med izdelavo podpisa.

Kvalificirani elektronski podpisi imajo enako pravno podlago kot ročni podpisi in velja v vseh državah EU, katere morajo poskrbeti, da se tako kvalificirani, kot napredni podpis, držijo ETSI standardov (ASiC, PAdES, CAdES, XAdES). (Gomez Munoz, 2019, 4-5)

EIDAS bi zagotavljal tudi povezavo identitete z DID, in sicer na dva načina; Prvič s avtentifikacijo s pomočjo eID sheme, ko je potrebno izvesti prijavo na spletne storitve. In pa drugič z izdelavo elektronskega podpisa ali žiga, ko se podpisnik rabi poistovetiti s podpisanim ali ožigosanim dokumentom. V obeh primerih bi eIDAS zagotovil povezavo DID s dejansko identiteto lastnika DID. (Gomez Munoz, 2019, 6)

## Zaključek

SSI je nova in mlada tehnologija, ki je še v povojih, vendar obljublja, da bo spremenila svet. Mobilnost, ki je danes ključnega pomena za obstoj napredne in digitalne družbe, bo s pomočjo SSI prišla na novo raven, hkrati pa bo prinesla s seboj nov koncept zasebnosti. Človek bo postal popolnoma neodvisen od spleta za hrambo svojih zasebnih podatkov in praktično neviden za vse korporacije, katere trenutno služijo z njegovimi podatki. Ker pa je žal ta tehnologija zaenkrat še v konceptni fazi z omejenimi poskusnimi fazami, ni pričakovati, da bo stopila v veljavo prav kmalu. Kljub temu pa je ta tehnologija uspela usmeriti pozornost nase in dogajajo se resni premiki, kateri jo bodo počasi iz koncepta premaknili v pilotsko fazo, katera bo vsekakor osupljiva in bo radikalno spremenila to, kako gledamo na zasebnost in na mobilnost.

## Viri in literatura

Metadium, Introduction to Self-Sovereign Identity and Its 10 Guiding Principles, 2019

D. Gisolfi, M. Patel, R. Radulovich, Decentralized Identity Introduction. IBM Corporation, 2019

T. Lyons, L. Courcelas, K. Timsit, Blockchain and Digital Identity. The European Blockchain Observatory and Forum, 2019

D. Gisolfi, Self-sovereign identity: Why blockchain? IBM Corporation, 2018

Decentralized Identity. Microsoft Corporation, 2018

European Blockchain Services Infrastructure (EBSI). [2020]. The 2019 EBSI use cases. <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/CEFDIGITAL/EBSI>

European Blockchain Services Infrastructure (EBSI). [2020]. ESSIF How we use SSI. <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/CEFDIGITALEBSI/ESSIF+How+we+use+SSI#ESSIFHowweuseSSI-Introduction>

C. Gomez Munoz, SSI and eIDAS: a vision on how they are connected. 2019

# NAČRT STRATEGIJE TRŽENJA IZDELKOV WARRIORBLEND

Avtorja: Julija Jelušič Južnič, Andraž Praprotnik

B2, Visoka šola za poslovne vede; študij Management in informatika, 2.stopnja

## Povzetek

*Proteinski dodatki rastlinskega izvora linije Sunwarrior so že razširjeni na območju Združenih držav Amerike in Kanade, podjetje pa želi v zadnjem času prodreti tudi na Evropski trg. Izdelali smo strategijo trženja za ta izdelek, ki temelji na sodelovanju s socialnimi vplivneži ("social media influencer") z namenom doseganja mlajše aktivne populacije, ki se dobro znajde v digitalni sferi. Strategija je sicer prilagojena na ta izdelek, in njemu podobne, vendar se veliko opisanih prijemov lahko uporablja tudi za trženje drugih izdelkov tej skupini.*

*Ključne besede: proteinski dodatki, trženje, socialni vplivneži, mreženje*

## Uvod

Izdelali smo strategijo trženja za proteinske dodatke linije Sunwarrior, podjetja Sun Brothers, LLC, s sedežem v ZDA. Podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2008, je do danes znamko Sunwarrior naredilo globalno prepoznavno. Njihovi izdelki se prodajajo v preko 60 državah po celem svetu. Vizija podjetja je ustvariti beljakovine in druge prehranske dodatke, ki koristijo zdravju in hkrati ohranjajo planet.

Znamka Sunwarrior ponuja izdelke izključno rastlinskega izvora. Izdelki so brez jajc, soje, glutena, dodanega sladkorja, pšenice, kvasa in pridelani brez kemikalij ali kislinske hidrolize. Izvirne surovine (grah, riž, bob, konoplja) so pridelane naravno in na trajnosten način. Kmetije s katerimi v podjetju sodelujejo so v delnem lastništvu zaposlenih, kar jim omogoča delež pri dobičku. Pri proizvodnji se uporabljajo naravni encimi za ločevanje škroba od proteina, kar pomeni, da je posledično ta prašek bolj koncentriran. Embalaža njihovih izdelkov je iz recikliranega materiala in se jo lahko ponovno reciklira. (Sunwarrior, 2020)

## Analiza

### Analiza priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v širšem okolju trženja

V nadaljevanju bomo predstavili analizo priložnosti in nevarnosti.

#### *Priložnosti*

Za globalni trg proteinskih dodatkov je v obdobju od 2021 do 2028 pričakovana letna rast za 8,6%. Ključni faktor rasti za zajeto obdobje je predvsem vse večje zavedanje kupcev o pomenu osebnega zdravja in dobrega počutja.

Povečan poudarek na gibanju in ukvarjanju s športom, ki ga spodbujajo vladne organizacije, športni klubi in fitness centri bodo povečali tudi pomen prehranskih dodatkov za energijo in obvladovanje teže. Vse večji del naše populacije je zaposlenih v oblikah dela, ki ne dovoljujejo dostopa do rednih in zdravih obrokov, hkrati pa nas družba spodbuja, da je ideal športna in vitka postava, zato se vedno bolj zvišuje pomen prehranskih dopolnil na osnovi proteinov. (Grand View Research, 2021)

Interes za proteinske dodatke iz rastlinskih virov se povečuje, ker so takšni proteini polni pomembnih hranilnih snovi, primerni za vegane, ter so manj obremenjujoče za prebavo. (Mobin, 2020)

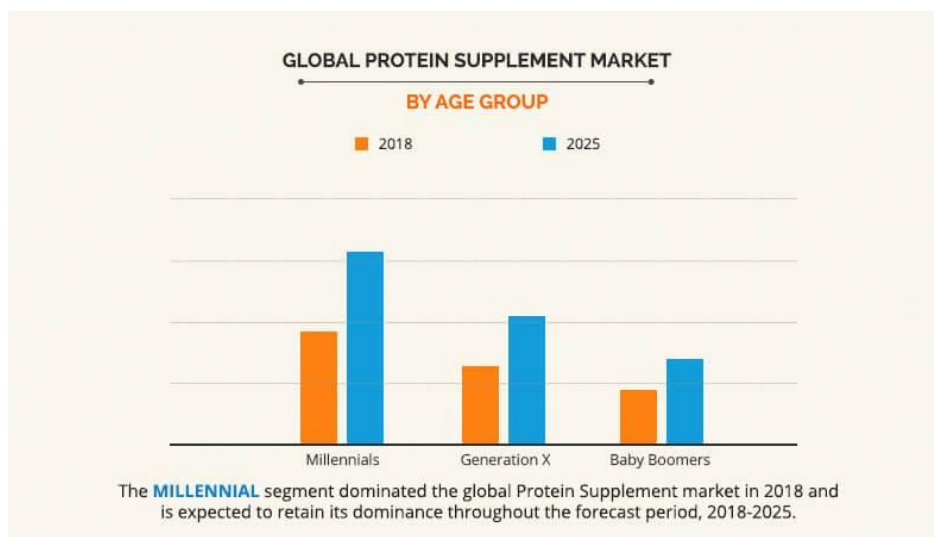
Kot priložnost vidimo tudi spodbujanje vladnih in nevladnih organizacij k zmanjšanju živalskih produktov, ki s tem v prihodnje odpira vrata za povečanje produktov pridelanih na rastlinski osnovi, bo v prihodnje tudi cenejši vir beljakovin.

### ***Nevarnosti***

Za trg je značilna agresivna konkurenca, ki ima primerljive ali celo nižje cene nudi široko ponudbo podobnih izdelkov. Nekateri proizvajalci imajo v ponudbi tudi izdelke z bolj optimalnim razmerjem beljakovin.

### **Analiza potreb porabnikov in njihovega nakupnega vedenja (za izbran izdelek/storitev)**

Ciljni trg primeren za prodajo izdelka Sunwarrior Warrior Blend so prebivalci Evrope, Severne Amerike in Avstralije v starostnih skupinah od 20 do 34 ter 35 do 49 let (aktivno prebivalstvo). Potencialni kupci prihajajo iz srednjega in višjega sloja, ki so bolj izobraženi in živijo v urbanih okoljih. Večina jih je uporabnikov socialnih omrežij.



Slika 1: Ciljni trgi po starostnih skupinah (ResearchAndMarkets.com, 2018)

Izdelek uporabniku omogoča na zdrav način izboljšati vadbo, vzdrževati in povečati mišično maso ter ohranjati zdrave kosti.

Prednost izdelka je v popolnoma ekološki pridelavi, brez dodanih sladkorjev in z visokim deležem rastlinskih beljakovin (83%). Pri pridelavi se uporabljajo le organski encimi in ne kemikalije ali kislinska hidroliza.

### **Analiza sedanjega trženjskega spleta za posamezne ciljne trge (segmente) v zvezi z izbranim izdelkom/storitvijo**

#### ***Izdelek***

Sunwarrior Warrior Blend proteini so prehranski dodatek narejen iz mešanice štirih virov beljakovin. Vsebuje grahove in konopljne beljakovine, goji jagode ter kokosove MCT maščobe iz celega kokosa. Pripravimo si jih lahko v obliki napitkov, pudingov, ploščic ali palačink.

#### ***Oblikovanje prodajne cene***

Cena je oblikovana na podlagi stroškov proizvodnje in prilagojena konkurenčnim cenam. Ocenjujemo, da podjetje pri postavljanju cene izdelka sledi strategiji srednje vrednosti, kar pomeni, da je izdelek srednje kakovosti in ima srednjo ceno. Ta strategija je namenjena porabnikom, ki jim je pomembna tako kakovost kot tudi cena izdelka. (Kotler, 2004)

#### ***Tržne poti***

Za trženje preučevanega izdelka se uporablja neposredno in posredno tržno pot. Primer neposredne poti je prodaja preko spletne strani podjetja. Posredne tržne poti pa vsebujejo zastopnike, posrednike in pospeševalce. Trženje izdelka omogočajo trgovine in ustanove, ki nudijo zdravo prehrano in spodbujajo zdrav ter trajnostni način življenja.

#### ***Trženjsko komuniciranje***

Podjetje na področju trženjskega komuniciranja večinoma uporablja internet. Razvito ima močno skupnost, ki jo gosti na svojem portalu, kjer lahko uporabniki najdejo nasvete za zdravo življenje, pripravo obrokov in se ekološko ozaveščajo. Podjetje za širitev prepoznavnosti imena svoje znamke uporablja vplivnostni marketing. Cilji trženjskega komuniciranja so razširiti in obdržati bazo potencialnih kupcev, jim predstaviti izdelek in jim ga prodati.

### **Analiza konkurentov (za izbran izdelek/storitev)**

Med glavne konkurente glede na velikost podjetja, bazo sledilcev, primerljivih izdelkov in cen izdelkov se uvrščajo podjetja Garden of Life, Orgain in Kos.

Nekaj prednosti in slabosti podjetja Sunwarrior v primerjavi s konkurenco je v spodnji tabeli:

Tabela 5: Prednosti in slabosti

	<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<b>Sunwarrior</b>	prvi na trgu s takim izdelkom	komentarji glede okusa izdelka
<b>Garden of Life</b>	najstarejše podjetje (izkušnje)	nepregledna, pomanjkljiva spletna stran
<b>Orgain</b>	široka izbira podobnih izdelkov	skoncentrirani samo na ameriški trg
<b>Kos</b>	izstopajoč design	najmanjša skupnost uporabnikov

Pri trgih kot je trg s prehranskimi dodatki in promoviranjem zdravega načina življenja so glavni mediji socialna omrežja. Preko njih se podjetja promovirajo in širijo svojo vizijo ter poslanstvo. Primerjava števila sledilcev na treh največjih socialnih omrežjih je v naslednji tabeli. S tabele lahko vidimo, da imajo starejša podjetja (Sunwarrior in Garden of Life) večje število sledilcev, ki jim daje določeno prednost pred konkurenco.

Tabela 2: Sledilci na socialnih omrežjih

	<b>Instagram</b>	<b>Facebook</b>	<b>Twitter</b>
<b>Sunwarrior</b>	106k	618k	30k
<b>Garden of Life</b>	170k	201k	109k
<b>Orgain</b>	127k	186k	18k
<b>Kos</b>	75k	18k	1k

Za kupca pomemben dejavnik pri izbiri izdelka je cena. Primerjava cen podobnih izdelkov podjetja Sunwarrior in konkurenčnih podjetij:

Tabela 3: Cene primerljivih izdelkov

	Cena izdelka (500g)
Sunwarrior	\$ 26,60
Garden of Life	\$ 34,30
Orgain	\$ 16,60
Kos	\$ 19,20

Trženjska SWOT analiza po posameznih ciljnih trgih za izbran izdelek/storitev

Tabela 4: SWOT analiza

	<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>NOTRANJE OKOLJE</b>	<p>Kvaliteten izdelek</p> <p>Eden izmed prvih takih izdelkov na trgu</p> <p>Trdna vizija</p> <p>Velika baza sledilcev v primerjavi s konkurenco</p> <p>Reciklirana embalaža (ekološki dejavnik)</p>	<p>Malo vplivnežev (influencerjev) s področja športa</p> <p>Ime podjetja ne odraža namena izdelka</p>
<b>ZUNANJE OKOLJE</b>	<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
	<p>Večanje trga, vedno več potencialnih kupcev</p> <p>Spodbujanje vladnih in nevladnih organizacij k trajnostnemu razvoju</p>	<p>Veliko ostalih podobnih izdelkov</p> <p>Nizke cene konkurence</p> <p>Trg po COVID-19</p>

## **Strateške usmeritve za trženje ma izbranih ciljnih trgov**

Ciljni trg za izdelek je globalen. Z izdelkom posebej naslavljamo uporabnika mlajših do srednjih let (od 20 do 49 let), ki se ukvarja s športno aktivnostjo in mu veliko pomeni zdrava prehrana, prvenstveno rastlinskega izvora, poudarjamo pa tudi trajnostno naravo proizvodnje izdelka.

### **Opredelitev ciljnih trgov v prihodnosti**

Ciljni trg opredeljen v tej nalogi je slovenski trg, vendar je potencial izdelka mnogo širši, promovira se ga lahko povsod po svetu glede na to, da se ideja o pomenu izdelkov rastlinskega izvora širi. Trenutno ima izdelek predvsem uporabnike s področja ZDA in Kanade.

### **Identifikacija vrednostnih prioritet za posamezne tržne segmente**

Vrednostne prioritete večanja tržnega segmenta na slovenskem trgu bi bila predvsem ciljanje na skupine, ki pri sebi izpostavljajo vrednote trajnostnega načina življenja, ter vegetarijanskega in veganskega načina prehranjevanja.

### **Pozicioniranje**

Odločili smo se za pozicioniranje izdelka glede na lastnosti in uporabnika. Pri izdelku bomo izpostavili, da gre za izdelek, ki je rastlinskega izvora, tako bomo apelirali na uporabnike, ki so vegetarijanci in vegani, kar je v svetovnem merilu vedno širša tarčna skupina. Prav tako bomo pridobili kupce, ki dajejo prednost zdravi hrani rastlinskega izvora, pa se ne nujno prehranjujejo izključno s prehrano iz rastlinskih virov. Izdelek je posebej primeren za uporabnike, ki se posvečajo športnim aktivnostim.

Poudarili bi torej, da je izdelek rastlinskega izvora in torej bolj privlačen za te tarčne skupine glede na izdelke, ki so pretežno živalskega izvora. Izpostavili bi tudi, da je postopek proizvodnje tega izdelka bližje naravi in posledično boljši za okolje, kar je tudi določena lastnost, ki je privlačna za skupino uporabnikov, ki dajejo prednost trajnostnemu načinu življenja.

Torej z izpostavitvijo dejstva, da je izdelek rastlinskega izvora in pridobljen na trajnostni način, pridobimo kupce, ki kot svoje vrednote izpostavljajo sonaravni način življenja, skrb za svoje zdravje in kondicijo, ter prehrano pretežno iz rastlinskih virov.

### **Strateške usmeritve**

Strateška usmeritev je uveljavitev modernejših postopkov za proizvodnjo, ki bi omogočale višji odstotek vsebnosti beljakovin.

### ***Izdelek/Storitev***

Izdelek je ima trenutno 84% vsebnosti proteinov, kar bi bilo glede na konkurenco lahko bolje, saj so na trgu tudi izdelki z višjim razmerjem, ki nam na račun tega prevzemajo kupce.

Izdelek bi lahko izboljšali z uveljavitvijo novejših proizvodnih postopkov. Zasedili smo, da naj bi obstajala nova metoda, z boljšim razmerjem encimov, ki bi pripomogla k bolj optimalni razgradnji škroba v proizvodnem procesu, kar posledično pomeni višjo koncentracijo proteinov.

Postopek je trenutno sicer še v preizkusni fazi, vendar bi se lahko v nekaj letih že uporabljal. Posledično bi imeli proizvedli izdelek, ki ne konkurira le na trgu proteinov rastlinskega izvora, ampak kotira visoko na celotnem trgu.

### ***Cena***

V primeru, da nam uspe uveljaviti to novo metodo, ki bi pomenila, da imamo izdelek z višjo vsebnostjo beljakovin, potem je tu smiselno, da ceno zvišamo, glede na to, da ponujamo kvalitetnejši izdelek.

### ***Tržne poti***

Izdelek podjetje že prodaja v vseh glavnih spletnih trgovinah z zdravo prehrano pri nas, vendar gre pri tem za posrednike, prek katerih se lahko izdelek naroči. Za povečano prisotnost na slovenskem trgu predlagamo, da se ustvari spletna trgovina v slovenskem jeziku povezana s spletno stranjo Sunwarrior Slovenija, ki bo olajšala slovenskemu uporabniku direkten dostop do izdelka.

Zdi se nam tudi smiselno, da bi za promocijo izdelka najeli promotorje, ki bi izdelek promovirali v fitness centrih in na treningih moštvenih športov, od njih pa bi bilo možno izdelek direktno tudi kupiti. Glede na trenutno situacijo z virusom COVID se nam zdi vprašljivo, kdaj in ali bo takšna oblika promocije sploh možna.

### ***Trženjsko komuniciranje***

Pri trženju izdelka se bomo posebej posvetili grajenju ti. skupnosti okoli njega. To pomeni, da ob promoviranju izdelka ponudimo uporabniku tudi zgodbo, ter možnost, da se poveže v skupnost, ki izdelek že uporablja. Prek te skupnosti lahko uporabnik deli izkušnje uporabe z drugimi. Gre za relativno novo metodo, ki jo je spodbudil naraščajoč pomen socialnih medijev v trženju. To pomeni, da na spletni strani prek katere izdelek tržimo pustimo tudi prostor za navezovanje direktnega socialnega stika z uporabnikom, bodisi prek foruma, ki ga gostimo sami, ali pa prek spletnih strani na socialnih medijih kot so Facebook in Instagram.

Pri takšnem (morda navideznem) stiku z uporabnikom, gradimo na zaupanju, spodbujamo pogovor in pridobivamo neposredne povratne informacije za izboljšavo izdelka, ali naše marketinške strategije. Pogovor o izdelku usmerjamo z objavo lastnih člankov o njegovih prednostih in z deljenjem receptov, ki ga vključujejo, ter s spodbujanjem uporabnikov, da tudi sami delijo svoje izkušnje prek našega omrežja.

Tu bi izpostavili še pomen spletnih vplivnežev (angl."influencer"), to so uporabniki socialnih medijev s večjim številom sledilcev, navadno usmerjenih v promocijo posebnih načinom življenja. Že več kot dve tretjini Severno Ameriških maloprodajnih podjetji za trženje uporabljata kakšno obliko take promocije. (Newberry, 2019)

Izbira pravega spletnega vplivneža pomeni neposreden stik z našo tarčno skupino, vzpostavitev zaupanja in višja prepoznavnost naše znamke. Ob identifikaciji primernih spletnih vplivnežev bi

jim ponudili svoj izdelek in jih prosili, da svojo uporabniško izkušnjo delijo s svojimi sledilci na Instagramu in Facebooku. (Newberry, 2019)

Dejstvo je, da veliko predvsem mlajših uporabnikov takim oblikam oglaševanja zaupa bolj kot tradicionalnem oglaševanju na televiziji in radiu, ter da ima to celo prednost pred drugimi oblikami internetnega oglaševanja.

Tak način pridobivanja uporabnikov se nam zdi še posebej primeren za naš izdelek, ki je namenjen točno določeni ciljni skupini, za katero lahko predvidevamo, da pogosto uporabljajo socialna omrežja. Pri tem se poudarjajo tiste prisotne pozitivne lastnosti izdelka, kot so okus, prijetna tekstura, naš glavni poudarek pa je, da je izdelek zaradi višje vsebnosti beljakovin bolj kakovosten.

## Zaključek

Pri proteinih WarriorBlend gre za izdelek, ki je posebej primeren za ljudi, ki jih zanima zdrav in aktiven življenjski slog, prehrana pretežno rastlinskega izvora, ter trajnostna pridelava. Ker se tak segment populacije zvišuje, sploh pod vplivom pandemije COVID-19, ki je mnoge osvestila o pomenu zdravega in aktivnega sloga življenja, se nam zdi smiselno, da se tak izdelek in drugi njemu podobni bolj oglašuje in razvija. Njegov pomen je tudi v tem, da je protein iz rastlinskih virov primeren za vegane, ki so prav tako segment populacije, ki se zvišuje; ter da je lažje prebavljiv za alergike in ljudi, ki imajo težave z laktozno intoleranco.

Ugotavljamo, da so glavne strateške usmeritve promocija izdelka s pomočjo socialnih vplivnežev prek socialnih omrežji. Zelo verjetno je, da se bodo v prihodnosti tradicionalne oblike oglaševanja umikale tem novim socialno-digitalnim oblikam, posebno ko gre za izdelke, ki so namenjeni mlajši generaciji, ki je digitalno osveščena. Povezava s socialnim vplivnežem ja parasocialni odnos, prek katerega se uporabniki počutijo, da so dotični osebi blizu, da jim je podobna, da jo poznajo, čeprav to morda ni nujno res. Toda, ta simuliran bližnji odnos pomeni, da uporabnik vplivnežu bolj zaupa, kot bi igralcu v tradicionalnem posnetem oglasu, ali pa celo prodajalcu/promotorju, ki izdelek promovira pred njim.

Te oblike oglaševanja ne gre podcenjevati, saj obsega vedno večji odstotek globalnega trženja, pričakovano pa je, da se bo njen pomen v prihodnosti še zviševal. Tako naša naloga ni relevantna zgolj za opisani izdelek, ampak opisuje strategije, ki jih je smiselno uporabiti in upoštevati tudi pri drugih izdelkih, ki želijo doseči podobne populacije.

## Viri in literatura

Grand View Research. (2021). *Dietary Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report By Ingredient (Vitamins, Proteins & Amino Acids), By Form, By Application, By End User, By Distribution Channel, And Segment Forecasts, 2021 - 2028*. Pridobljeno iz Grand View Research: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market>

- Herakovič, N. (2015). *IZZIVI INDUSTRIJE 4.0*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. GV Založba.
- Mobin, A. (2020). *Whey Protein vs Plant Protein: Which One is Better?* Pridobljeno iz Best for Nutrition: <https://bestfornutrition.com/whey-protein-vs-plant-protein/#:~:text=Plant-based%20protein%20is%20very%20good%2C%20but%20it%20is,who%20are%20lactose%20intolerant%2C%20and%20have%20digestive%20issues>.
- Newberry, C. (2. maj 2019). *Influencer Marketing Guide: How to Work With Social Media Influencers*. Pridobljeno iz Hootsuite: <https://blog.hootsuite.com/influencer-marketing/>
- ResearchAndMarkets.com. (2018). *Global Plant Protein Market Report 2018: Size, Market Share, Application Analysis, Regional Outlook, Growth Trends, Key Players, Competitive Strategies and Forecasts, 2016-2026*. Pridobljeno iz <https://www.businesswire.com/news/home/20181130005115/en/Global-Plant-Protein-Market-Report-2018-Size>.
- Sunwarrior. (2020). *About Us*. Pridobljeno iz Sunwarrior: <https://sunwarrior.com/pages/about-us>

# SPREMEMBA VEDENJA POTROŠNIC V ČASU EPIDEMIJE PRI NAKUPOVANJU LIČIL

Avtorici: Angela Angelovska, Sabina Kapular

Visoka poslovna šola; Tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi

## Povzetek

*Raziskovalna naloga odraža vedenje potrošnic pri nakupovanju ličil pred in med epidemijo covid-19 v Sloveniji. Namen raziskave je bil predvsem pridobitev podrobnejšega vpogleda v spremembe nakupnega vedenja porabnic v času epidemije. Cilj raziskave je usmerjen k iskanju odgovorov na vprašanja, kako epidemija z nalezljivim virusom covid-19 vpliva na vsakdanje navade porabnic ličil in kako to vpliva na nakupni proces izdelkov za ličenje, predvsem pa kako kupujejo v zadnjih mesecih, na podlagi česa se odločajo za nakup, kje opravljajo svoje nakupe. V raziskavi sva uporabili anketni vprašalnik in sva ugotovili, da je epidemija močno spremenila oziroma izoblikovala navade potrošnic pri nakupovanju ličil. Rezultati naše raziskave kažejo da so Slovenske potrošnice v času epidemije z virusom covid-19 v povprečju manj pogosto opravljajo nakupe z ličili kot pred epidemijo.*

*Ključne besede: vedenje porabnikov, nakupovanje, epidemija, covid-19, ličila, raziskava.*

## Uvod

“Se zavedamo, kaj se dogaja v naših glavah, ko sprejemamo svoje nakupne odločitve? Kateri dejavniki vplivajo na naše nakupno vedenje? Smo bolj racionalni ali bolj emotivni porabniki in kupci? Ali nakupne odločitve sprejemamo bolj pod vplivom notranjih, osebnih dejavnikov ali se prepustimo vplivom dejavnikov iz okolja?” (Prodnik, 2011, stran 24).

Del našega vedenja so naše misli, občutki, dejanja in stališča, ki jih zagovarjamo. V širše področje vedenja človeka, spada pojem, vedenja porabnikov. Človekovo vedenje predstavlja nekakšna povezava med posameznikom in njegovim okoljem. Zajema določene specifične oblike dejanj, ki so povezane z nakupovanjem ali naročanjem izdelkov od ustreznih podjetij (Damjan & Možina, 1998).

Dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje porabnika lahko razdelimo na notranje in zunanje. Tiste, ki se nanašajo na posameznika in tiste, na katere posameznik nima vpliva ter prihajajo iz zunanjega okolja. Tema najine seminarske naloge se nanaša na spremembe vedenja porabnic v času Covid epidemije. Obravnavali bomo zunanje dejavnike, ki vplivajo na vedenje porabnic ličil.

Kotler (2004, str. 182) opredeljuje pojem vedenja porabnikov kot področje, ki proučuje, kako posamezniki, skupine in podjetja izbirajo, kupujejo in uporabljajo izdelke, storitve, ideje ali doživetja, da bi zadovoljili svoje potrebe in želje, in kako se jih po uporabi znebijo.

## **Epidemija virusa covid-19 v Sloveniji**

Kot navaja Ožbolt (2009), kriza in zaostrene razmere, v katerih se znajde določeno gospodarstvo, igrajo pomembno vlogo pri proučevanju vpliva na spremembe okolja, v katerem se nahaja porabnik. Padeč kupne moči, povzročajo neugodni gospodarski kazalci določene države, kar se lahko odraža v vedenju porabnikov. Nekaterim od njih ne bo uspelo nadomestiti kupne moči v zmernem časovnem obdobju in bodo zato prisiljeni varčevati.

Po pojavu prvih primerov okužbe s virusom covid-19 v Sloveniji, leto 2020, je Vlada Republike Slovenije za zajezitev širjenja epidemije sprejela različne ukrepe, ki so povezane z nakupovalnim procesom. Zaradi sprejetih ukrepov je bil velik del podjetij prisiljen začasno prenehati z obratovanjem. Trgovine z živilskim blagom so bile edine trgovine, ki so imeli dovoljenje za obratovanje. Vlada je kupcem priporočila, naj kupovanje opravljajo preko spletne trgovine. Vsi tisti, ki so svoj nakup še vedno želeli opraviti fizično so morali med nakupom zaščititi ustni in nosni predel z masko ali z drugo obliko zaščite, kot so šal, ruta itd., obvezna je bila tudi uporaba rokavic ter razkuževanje rok ob vstopu v trgovino. Zaradi omejenega števila kupcev, ki so lahko bili istočasno v trgovine, so bili potrošniki prisiljeni uporabljati vozičke. V času epidemije s virusom SARS-Cov2, so bili potrošniki deležni mnogih drugih priporočil, kako med nakupovanje poskrbeti za zmanjšanje možnosti prenosa okužbi. Med nakupovanjem in med čakanjem v vrsti pri blagajni, so potrošniki morali upoštevati tudi razdaljo od vsaj 2 metra.

Velik del potrošnikov so se soočili s strahom pred okužbo ali prenosom okužbe na ljudi v svoji bližini, predvsem, predvsem tiste z oslabiljenim imunskim sistemom, ki so za okužbo bolj dovzeti. Kljub temu, je vedno takšnih potrošnikov, ki delujejo pretirano samozavestno in mislijo, da se jim ne bo zgodilo nič slabega, in zaradi tega med nakupovanjem se sploh niso držali ukrepov in priporočil, ki pripomorejo k zmanjšanju tveganja za okužbo ali prenos okužbe na druge ljudi, s katerimi so v stiku (Benedicic, 2020).

Po Quelch in Jocz (2009), na podlagi prioritete izdelke in storitve razvrščamo v štiri skupine. V času epidemije se večina ljudi odloča za nakup osnovnih življenjskih dobrin, s katerim zadovoljujejo samo osnovne potrebe po preživetju. Ostale skupine dobrin, v izrednih situacijah za potrošnika niso zelo pomembne. Predstavljajo sicer luksuzne dobrine, katerih nakup je upravičen, kljub temu da so namenjene užitku potrošnika, in dobrine, ki si jih potrošnik želi, vendar jih lahko preloži na kasnejši nakup ali nepotrebne dobrine (Benedicic, 2020).

Čeprav je po svetu v zadnjih desetletjih večkrat prišlo do izbruha epidemij, pandemij in ostalih izrednih dogodkov, nič ni imelo tako velikega vpliv na nakupne navade potrošnikov po celem svetu kot trenutni SARS-Cov2 virus.

Potrošniki, z veliko željo do nakupovanja so začeli z uporabo spleta, kot trgovina, ki omogoča nakup dobrin brez tveganja za prenos okužbe. Med epidemijo je spletna trgovina zamenjala tradicionalno trgovino, vendar ali bi se potrošniki po končani epidemiji vrnili na tradicionalnim nakupovanjem, bomo zvedeli iz rezultatov naše ankete.

## Raziskava

“Eden izmed razlogov za raziskovanje vedenja porabnikov je nedvomno vloga vedenja nas samih kot porabnikov. Pomemben del našega življenja preživimo po nakupih, veliko časa pa porabimo, ko o izdelkih ali storitvah razmišljamo, se o njih pogovarjamo ali jih spremljamo v medijih. Vsekakor pa izdelki in njihov način uporabe pomembno vplivajo na naše vsakodnevno življenje” (Mumel, 1999, stran 23).

Naredili sva spletno anketno raziskavo o spremembi vedenja potrošnic v času epidemije pri nakupovanju ličil, ki daje vpogled v boljše poznavanje in razumevanje vedenje potrošnikov med epidemijo, ter kako je epidemija vplivala na njihove nakupovalne procese. Anketni vprašalnik sva naredili na spletni strani 1ka.si, in sva ga delili preko elektronske pošte ter preko družabnih omrežij, kot so Instagram in Facebook.

Raziskava je potekala med osebami ženskega spola, starih med 18 in 35 let. Vsebovala je 14 vprašanj, trajala je od 26. 3. 2021 do 15. 5 2021. Anketo je uspešno odgovorilo 37 anketirancev..

### Vprašalnik

Anketni vprašalnik, dostopen na spletnem naslovu: <https://www.1ka.si/a/334964>.

### *Ličenje v času epidemije koronavirusa.*

1. *Starost:*
  - 18-24 let (78%)
  - 25 – 29 let (16%)
  - 30 – 35 let (3%)
  - 35+ let (3%)
2. *Ali se ličiš vsak dan (pod ličenje se upošteva tudi nanos BB kreme, maskare) ?*
  - DA (43%)
  - NE (41%)
  - Občasno (16%)
3. *Ali uporabljaš ličila nizkega, srednjega ali visokega ranga?*
  - nizkega (Essence) (19%)
  - srednjega (L'Oreal) (70%)
  - visokega (Dior, Armani) (11%)
4. *Ali je epidemija koronavirusa vplivala na tvoje vsakdanje navade ličenja?*
  - se popolnoma strinjam (38%)

- se strinjam (38%)
  - se ne strinjam (22%)
  - se popolnoma ne strinjam (3%)
5. *Koliko pogosto ste pred epidemijo nakupovale pripomočke za ličenje?*
- 1x na teden (8%)
  - 1x na mesec (46%)
  - 1x na pol leta (46%)
6. *Ali ste pred epidemijo koronavirusa nakupovale ličila preko spletne trgovine ali v fizični trgovini?*
- v fizični trgovini (92%)
  - preko spleta (8%)
7. *Ali na vaš nakup vpliva predhodnje testiranje brezplačnega vzorca izdelka?*
- se popolnoma strinjam (24%)
  - se strinjam (54%)
  - se ne strinjam (16%)
  - se popolnoma ne strinjam (5%)
8. *Ali na vaš nakup vpliva nasvet prodajalca?*
- se popolnoma strinjam (11%)
  - se strinjam (49%)
  - se ne strinjam (32%)
  - se popolnoma ne strinjam (8%)
9. *Ali je epidemija koronavirusa vplivala na vaše nakupovalne navade ličil v fizični trgovini?*
- se popolnoma strinjam (30%)
  - se strinjam (51%)
  - se ne strinjam (14%)
  - se popolnoma ne strinjam (5%)
10. *Koliko pogosto v času epidemije nakupujete pripomočke za ličenje?*
- 1x teden (6%)
  - 1x mesec (31%)
  - 1x na pol leta (63%)
11. *Ali v času epidemije bolj nakupujete preko spletne trgovine ali v fizični trgovini?*
- v fizični trgovini (60%)

- preko spletne trgovine (40%)

12. Ali ste v času epidemije koronavirusa bolj premišljeno nakupovale ličila, kot pred epidemijo?

- se popolnoma strinjam (14%)
- se strinjam (43%)
- se ne strinjam (34%)
- se popolnoma ne strinjam (9%)

13. Ali ste bili bolj zadovoljni s spletnim nakupom ali nakupom v fizični trgovini?

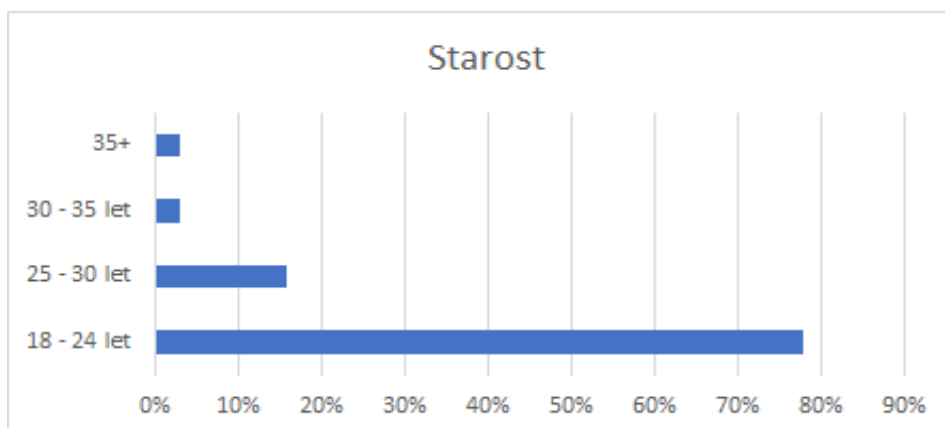
- v fizični trgovini (83%)
- s spletnim nakupom (17%)

14. Ali na podlagi izkušenj s spletnim nakupovanjem v času epidemije se boste tudi v prihodnje pogosteje odločile za spletni nakup ličil?

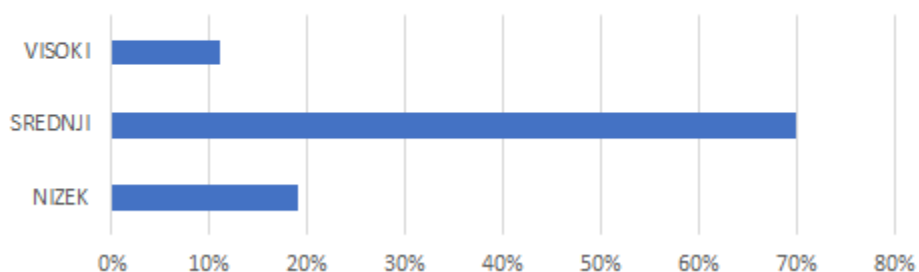
- se popolnoma strinjam (6%)
- se strinjam (40%)
- se ne strinjam (37%)
- se popolnoma ne strinjam (17%)

### Analiza po vprašanjih

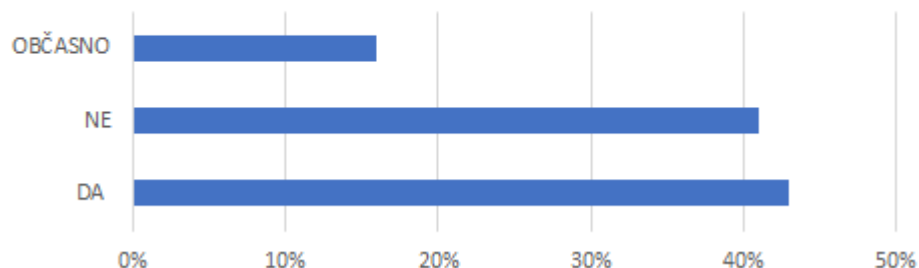
Odgovori na vprašanja so preračunani v odstotke:



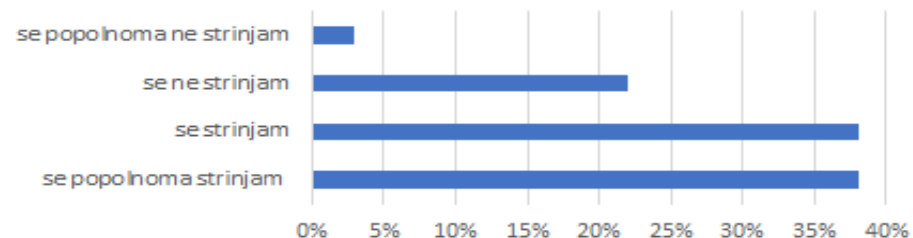
### Ali uporabljaš ličila nizkega, srednjega ali visokega ranga?

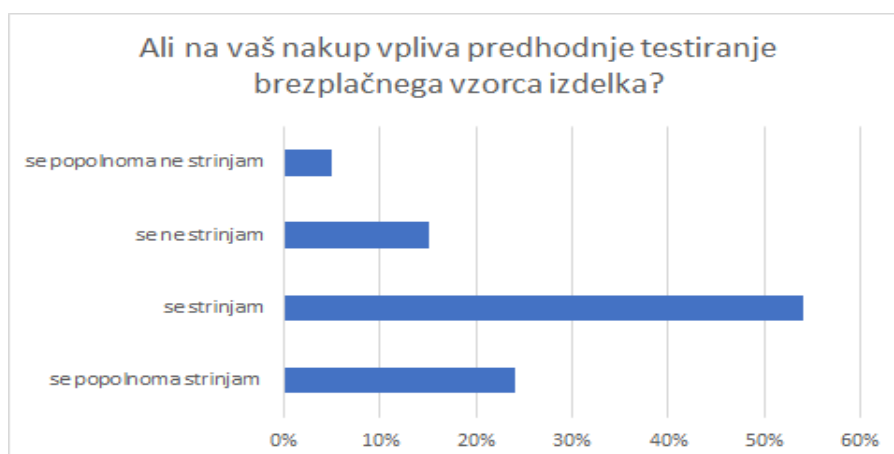
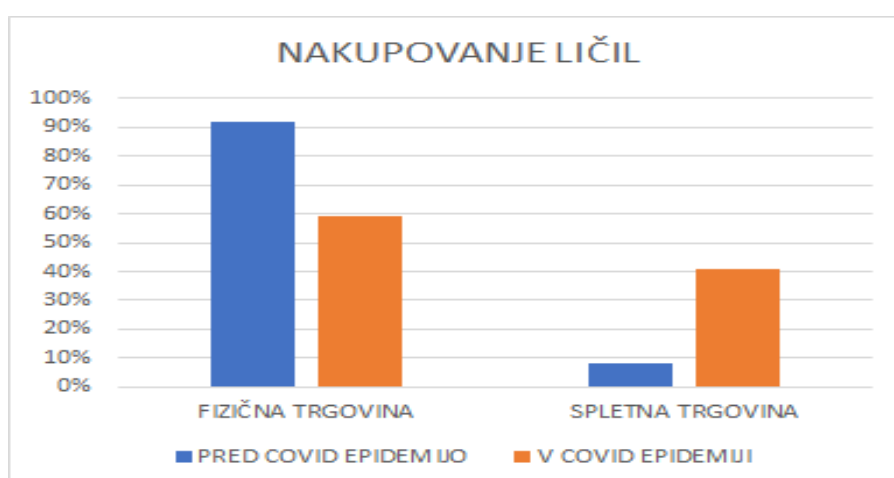
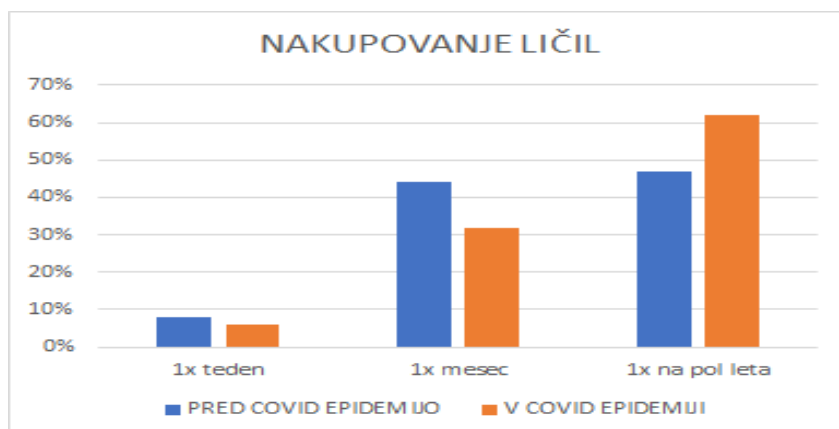


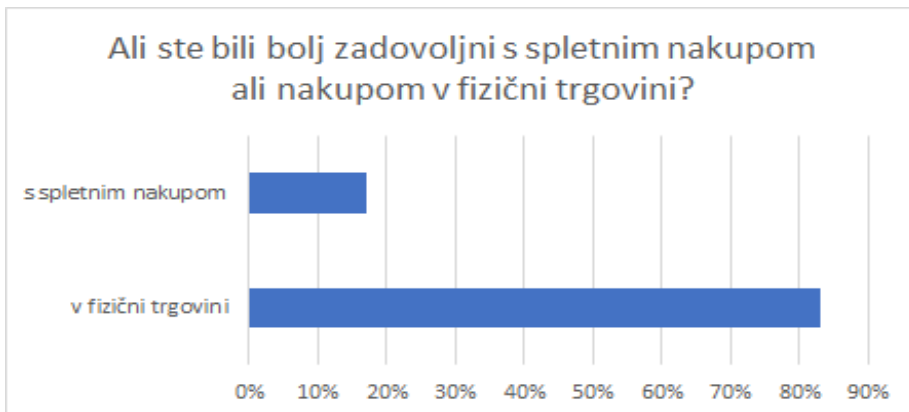
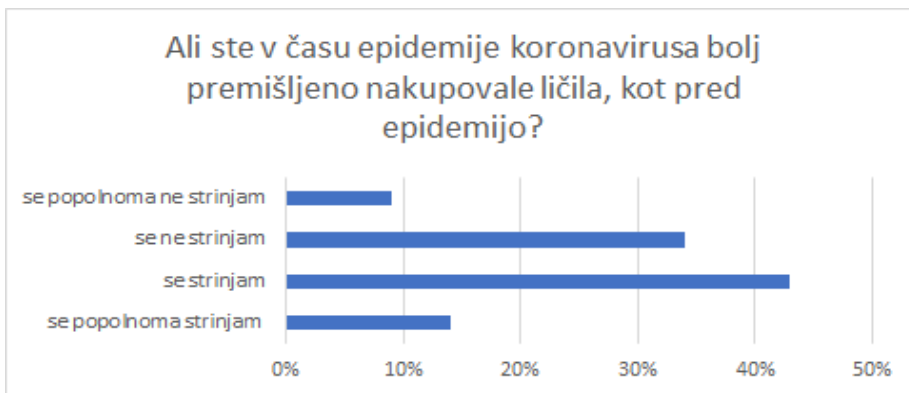
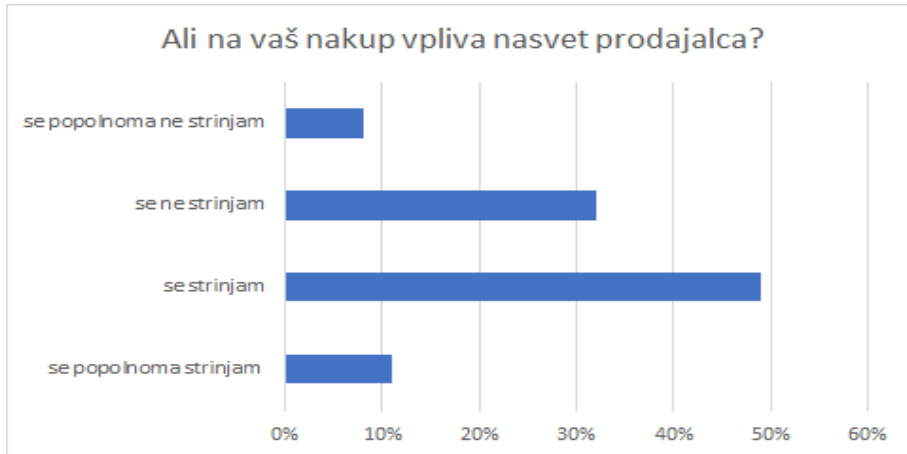
### Ali se ličiš vsak dan (pod ličenje se upošteva tudi nanos BB kreme, maskare)?

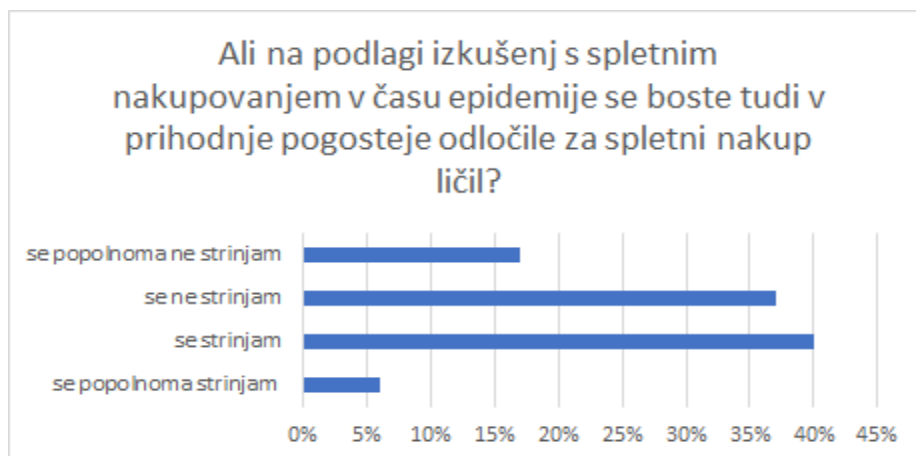


### Ali je epidemija koronavirusa vplivala na tvoje vsakdanje navade ličenja?









## Rezultati

Na osnovi rezultatov raziskave sva ugotovili, da raziskovalno populacijo predstavljajo slovenske potrošnice, stare od 18-35 let. Na vprašanje, ali se ličijo vsak dan, jih je več kot polovica odgovorila, da se ne ličijo vsak dan (41 %), oziroma da se ličijo občasno (16 %). Večji odstotek (70 %) naših preiskovank uporablja ličila srednjega ranga, v katerega med drugim spadajo MAC, L'Oreal, presenetljiv je bil odstotek in kar 11 %, da uporabljajo ličila višjega ranga (Dior, Armani).

Porabnice so kar v 57 % dejale, da so njihovi nakupi danes bolj načrtovani in premišljeni. Rezultati kažejo, da porabnice svoje nakupe iz nakupovanja preko spleta med epidemijo, svoj nakup sedaj preusmerjajo k fizičnim prodajalnam. 63 % porabnic pa je spremenilo tudi druge navade, in sicer nakup ličil, ki je bil enkrat na mesec so raje nadomestile z nakupi ličil enkrat na pol leta. Pred epidemijo je kar 92 % preiskovank nakupovalo ličila v fizični trgovini, v času epidemije se je odstotek zmanjšal za 32 %. Na 78 % porabnic ličil vpliva testiranje brezplačnega vzorca ter 60 % porabnic pravi, da na njihovo nakupovanje vpliva nasvet prodajalca. 85 % preiskovank je odgovorilo da epidemija nalezljive bolezni covid-19 vpliva na njihove nakupovalne navade, 25 % pravi da epidemija nima vpliva na njihove navade nakupa ličil.

## Zaključek

Rezultati naše raziskave kažejo da so Slovenske potrošnice v času epidemije covid virusa v povprečju manj pogosto opravljale nakupe z ličilih kot pred epidemijo. Presenečene sva nad odzivom slovenskih potrošnic, da bo samo 46 % potrošnic nadaljevalo nakup preko spleta. Se strinja, da spletne prodajalne podjetjem omogočajo dostop do številnih novih potrošnikov z relativno nizkimi stroški, vendar pa to ne pomeni, da tradicionalne trgovine z ličil niso več pomemben prodajni kanal. Res je, da spletno nakupovanje omogoča številne prednosti kot so dostopnost 24/7, več informacij, nepomembnost časa kot kraja in pa

predvsem ciljno targetiranje na ciljno skupino. Med zanimivimi podatki, ki sva jih pridobile z anketiranjem je da, na 78 % porabnic ličil vpliva testiranje brezplačnega vzorca ter 61 % porabnic pravi, da na njihovo nakupovanje vpliva nasvet prodajalca. Torej podatka kažeta, kar lahko tudi zasledimo v različnih poslovnih novicah, da nimamo več spletne in klasične prodajalne ampak imamo prodajalno, ki ima dva prodajna kanala, ki se enostavno prepletata in sta vse manj ločena. Kot zgoraj navedeno, se nama je zdel zanimiv podatek da je 87 % porabnic, bolj zadovoljnih z nakupom v fizični trgovini, vendar pri vprašanju ali bodo po končani epidemiji nadaljevale s spletnim nakupom, se je 60 % porabnic odločilo da bo nakup nadaljevalo v fizični trgovini. Kljub temu, da se opaža porast nakupovanja prek spleta, ostaja dejstvo, da se večina nakupov še vedno opravlja v klasičnih prodajalnah, saj ključne prednosti klasične prodajalne in nakupa v klasični prodajalni so da se potrošniki še vedno počutijo bolje, izdelek lahko otipajo, testirajo in prejmejo takoj in, užitek, ki ga nudi nakupovalna izkušnja. Spreminjanje človeškega vedenja je eden od najbolj zahtevnih izzivov današnjega časa s katerim se soočajo med drugim upravljavci blagovnih znamk kot na nenazadnje tudi mi sami. Dokazano je da smo ljudje nagnjeni k pasivnemu vedenju, ki ga zaznamuje avtomatizirano odločanje. Če je bilo to povsem zadovoljivo in v redu v obdobju stabilnosti, se v teh turbulentnih časih pokazalo, da za ljudi je potrebno še veliko več navigacije v teh nemirnih vodah.

## Viri in literatura

Benedičić, Nakupne navade slovencev v času koronavirusa, Koper: Fakulteta za management, 2020. Dostopno na spletnem naslovu: [http://www.ediplome.fm-kp.si/Benedicic\\_Tjasa\\_20201005.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Benedicic_Tjasa_20201005.pdf)

Damjan, Janez in Stane Možina, Obnašanje potrošnikov, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.

Društvo za marketing Slovenije (2009). *Trženjski monitor DMS*. Dostopno na spletnem naslovu: <https://www.dmslo.si/navdihujemo/zakladnica-znanja/trzenjski-monitor-dms>

Kotler, P. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996.

Mumel, D. (1999). *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

Ožbolt, Spremembe vedenja porabnikov v času recesije: primer nakupnega procesa izdelkov vsakdanje rabe, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2009. Dostopno na spletnem naslovu: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/ozbolt3879.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ozbolt3879.pdf)

Prodnik, Vedenje porabnikov, 2011 Dostopno na spletnem naslovu: [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Vedenje\\_porabnikov-Prodnik.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Vedenje_porabnikov-Prodnik.pdf)

# STRATEGIJA TRŽENJA ESET ENDPOINT PROTECTION

Avto: Petra Veber

Visoka šola za poslovne vede, Marketing management (2. stopnja)

## Povzetek

*Tako kot se je spremenil svet, se je spremenilo tudi področje kibernetске varnosti. Trženje tovrstnih rešitev je v današnjem času ključnega pomena. Vsekakor pomembno vlogo predstavlja sam izdelek, ki je na trgu konkurenčen in se diferencira od ostalih. Vsako podjetje ima svoje kupce segmentirane, tako je jtudi v podjetju Si splet, kjer je glavni trženjski poudarek na poslovnih uporabnikih. Podjetja postajajo vse bolj ranljiva na področju kibernetске varnosti in so vse pogostejša tarča hekerskih napadov. Zato je še toliko bolj pomembno, da se zavedajo pomena varnosti in uporabljajo vrhunske varnostne rešitve, katere so priznane in visoko rangirane po Gartnerju. Pomembno pa je dejstvo, da razvijalec varnostnih rešitev sledi trendu na tem področju. ESET se je na spremembe hitro odzval in lansiral na trg izpopolnjen ter izboljššan izdelek ESET Endpoint Protection, ki ga je poimenoval ESET PROTECT. ESET PROTECT zagotavlja več zaščitnih funkcij, katere so nujno potrebne za varno poslovanje vsakega podjetja.*

*Ključne besede: ESET Endpoint Protection, kibernetска varnost, poslovni uporabniki*

## Uvod

Vsako podjetje ne glede na velikost, naj bi imelo svojo strategijo trženja. V nadaljevanju se bomo osredotočili na trženje varnostnih rešitev ESET za poslovne uporabnike v podjetju Si splet d.o.o.

Podjetje Si splet d.o.o. je bilo ustanovljeno v letu 2001. Glavna dejavnost podjetja je trženje varnostnih rešitev na področju informacijskih tehnologij (Lasten vir). V letu 2002 je podjetje pridobilo ekskluzivno partnerstvo s podjetjem ESET za distribucijo varnostnih rešitev ESET v Sloveniji, tako za namizne, prenosne računalnike, mobilne naprave, kot tudi za strežniško strojno opremo. ESET že dolga leta ni več samo anti virus, vendar je podjetje, ki ponuja celoten spekter varnostnih rešitev, ki jih podjetje potrebuje za svoje varno poslovanje.

### POSLANSTVO PODJETJA:

Sodelovanje z etičnimi in strastnimi ljudmi, gradimo varnejše tehnološko okolje za vsakogar. To delamo z izobraževanjem in z zavezanostjo k raziskovanju in razvoju. (ESET, b.d.)

### VIZIJA PODJETJA:

Našim uporabnikom bomo omogočili, da uživajo ves svoj potencial in potencial svoje tehnologije v varnem digitalnem svetu. (ESET, b.d.)

### VREDNOTE PODJETJA: (ESET, b.d.)

- POGUM: ne izbiramo enostavnih poti. Nenehno premikamo meje in smo odločeni, da bomo tako prispevali k boljšemu jutri.
- INTEGRITETA: spodbujamo iskrenost in poštenost v vsem kar počnemo. Imamo etični pristop k poslovanju.
- ZANESLJIVOST: ljudje morajo vedeti, da lahko računajo na nas. Trdo delamo in tako izpolnjujemo svoje obljube, gradimo zaupanje in odnose.
- STRAST: smo strastni, zagnani in odločeni. Verjamemo vase in v to kar delamo.

Glavna skrb podjetja je varnost domačih in poslovnih uporabnikov.

## Analiza stanja

Pri analizi stanja se bomo sprava osredotočili na izdelke, ki jih podjetje ponuja. Izdelke delimo v dve temeljni skupini:

### 1. IZDELKI ZA DOMAČE UPORABNIKE

Vključujejo licence za 1–10 naprav. Izdelke ločimo glede na platformo in sicer Windows okolje, IOS in Android.

### 2. IZDELKI ZA POSLOVNE UPORABNIKE

Paleta izdelkov je precej široka, najbolj prodajan izdelek pa je ESET Endpoint Protection, katerega potrebuje vsako podjetje. Za poslovne uporabnike velja, da je licenca univerzalna in se lahko namesti tako na računalnike, telefone in tablične računalnike s katerimkoli operacijskim sistemom ter strežnike.

### Ciljne skupine podjetja

Z vidika marketinga je značilnosti ciljnih skupin smiselno razdeliti v tri temeljne skupine:

- demografske in druge objektivizirane značilnosti,
- psihografske značilnosti in
- vedenjske značilnosti. (Snoj, Gabrijan 2015)

V podjetju Si splet d.o.o. kupce delimo v več segmentov.

#### SEGMENT DOMAČIH UPORABNIKOV

V ta segment sodijo uporabniki, ki imajo 1–4 naprav (računalniki, prenosniki, mobilni telefoni in tablični računalniki z operacijskim sistemom Android).

V segmentu domačih uporabnikov so tudi študentje in upokojniki, ki predstavljajo pomemben tržni delež. Navedena skupina je upravičena do 50% popusta na nakup izdelka ESET Internet Security, kateri jim poleg anti virusa omogoča zaščitne funkcije kot so zaščita spletne kamere, elektronsko bančništvo, domačega omrežja, anti spam in proti ribarjenju.

V segment domačih uporabnikov, štejemo tudi podjetja, s.p.je, društva in zavode, ki imajo do 10 naprav in ne uporabljajo za svoje poslovanje lastnega strežnika.

Ena za podjetje pomembna cilja skupina so tudi otroci, stari med 4–15 let. V tem segmentu je podjetje pričelo projekt s 01.11.2020, kjer gre za ozaveščanje naših najmlajših glede kibernetске varnosti. (Si Splet poslovni načrt, januar 2020)

#### SEGMENT POSLOVNIH UPORABNIKOV

Poslovne uporabnike delimo na (ESET, b.d.):

MIKRO IN MALA PODJETJA: v to skupino sodijo podjetja, ki imajo 5 – 25 delovnih naprav

SREDNJE VELIKA PODJETJA: podjetja z 26 – 100 delovnih naprav

VELIKA PODJETJA: 100+ delovnih naprav.

#### Analiza sedanjega trženjskega spleta

Analiza se nanaša na izdelek ESET Endpoint Protection, ki je namenjen poslovnim uporabnikom. Nanaša se na priložnosti za trženje izdelka in možnosti za nova tržišča, oziroma kako povečati prihodke od prodaje in optimizirati izdelek.

Izdelek oziroma storitev praktično potrebuje vsako podjetje, da zaščiti svoje podatke pred hekerskimi vdori. Z izdelkom zavarujemo vse pomembne podatke podjetja, da lahko varno deluje.

Tabela 1: Priložnosti in nevarnosti.

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• naraščajoče povpraševanje po varnostnih rešitvah,</li> <li>• novi virusi so najbolj dragocena priložnost,</li> <li>• razširitev varnostnih rešitev na mobilne telefone (pojav novih tržnih poti),</li> <li>• naraščajoče povpraševanje zaradi COVID-19 (delo od doma),</li> <li>• več sredstev na voljo za marketing in dviganje prepoznavnosti blagovne znamke,</li> <li>• pomanjkljivosti konkurentov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brezplačne različice antivirusnih rešitev konkurentov,</li> <li>• skoraj nasičen trg,</li> <li>• upadajoča donosnost,</li> <li>• pogajalska moč kupcev,</li> <li>• nižanje stroškov po podjetjih</li> </ul>

Zaradi porasta kibernetских groženj narašča povpraševanje po varnostnih rešitvah. Tudi novi virusi zagotovo spadajo med najbolj dragocene priložnosti. Glede na vse večjo popularizacijo mobilnega delovnega okolja je smotrna razširitev varnostnih rešitev tudi na mobilne telefone in tablice. Prav tako je zaradi trenutne zdravstvene situacije (Covid – 19) ter posledično dela od doma predvideno povečanje povpraševanja po varnostnih rešitvah.

## Predstavitve izdelka ESET Endpoint Protection

Produkt ESET Endpoint Security Protection koristi večplastni pristop, ki uporablja več tehnologij v dinamičnem ravnovesju za stalno uravnoteženje uspešnosti, odkrivanja in napačnih pozitivnih rezultatov, kar organizacijam omogoča:

- Zaščito pred izsiljevalskimi programi
- Preprečitev ciljnih napadov
- Preprečitev odtekanja podatkov
- Zaznavanje naprednih stalnih groženj

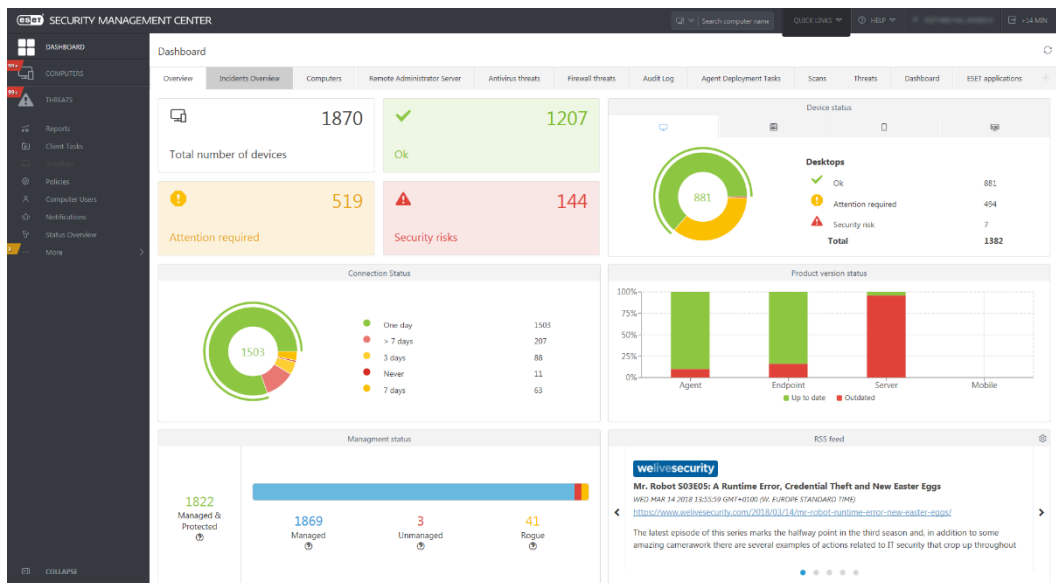
Slika 1: Endpoint Protection (www.eset.si, 2021).



Upravljamo ga z ESET Secirrat Management Center, ki zagotavlja pregled na enem mestu v realnem času za končne uporabnike, tako na lokaciji kot tudi izven podjetja. Omogoča nam:

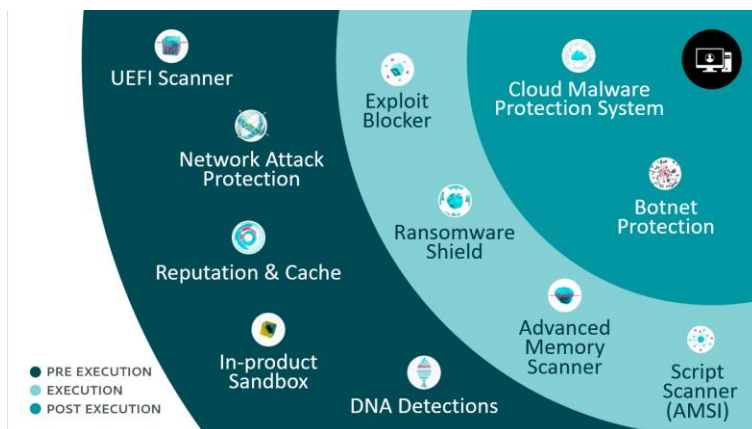
- Celovit pregled nad omrežjem
- Upravljanje varnosti na enem mestu
- Kreiranje poročil po meri
- Popolno avtomatizacijo upravljanja varnosti

Slika 2: ESET Security Management center (www.eset.si, 2021).



Velika prednost produkta sta strojno učenje ter večplastna obramba. Natančneje, strojno učenje se uporablja v obliki konsolidiranega izhodnega in nevronskega omrežja. Za globok pregled omrežja lahko skrbniki vklopijo poseben agresivni način strojnega učenja, ki deluje tudi brez internetne povezave. Prav tako imajo izdelek zmožnost zaznavanja predhodne izvedbe zlonamerne programske opreme med izvajanjem in po izvedbi.

Slika 3: Večplastna obramba (www.eset.si, 2021).



Novo področje uporabe izdelka omogoča oblachna različica, ESET PROTECT, pri kateri podjetje prihrani pri nakupu, namestitvi ali vzdrževanju dodatne strojne opreme, saj celotno upravljanje poteka daljinsko preko oblachnih storitev. Omogoča upravljanje varnosti na enem mestu, varen dostop preko spletnega brskalnika ter samodejno posodobitev programske različice.

### **Tržne poti**

#### Partnerski program

V podjetju Si Splet d.o.o. imamo več tržnih kanalov. Eden najpomembnejših je naša zelo dobro razvita partnerska mreža. V našem partnerskem programu imamo 440 poslovnih partnerjev, ki so IT vzdrževalci oz se ukvarjajo z IT varnostjo v Sloveniji (Lasten vir). Partnerje imamo razdeljene v partnerske razrede, kjer vsak partnerski razred ponuja določene ugodnosti. Pogodbe s partnerji obnavljamo na letni ravni in imajo vsako leto možnost napredovati v partnerski razred z višjo prodajo in si tako zagotoviti boljše partnerske pogoje. V kolikor določenega prometa ne dosežajo, pa lahko nazadujejo v partnerskem razredu.

#### Direktna prodaja

V podjetju imamo tudi svojo direktno prodajo, kjer imamo 3 skrbnike ključnih strank. 1 skrbnik je namenjen za partnerski program, dva pa za direktno prodajo večjih strankam.

Pod direktno prodajo štejemo tudi našo spletno prodajo, ki je 24/7, vendar gre za omejitvev samo za domače uporabnike (1–4 delovne naprave) in poslovne uporabnike do 25 delovnih postaj.

### **Trženjsko komuniciranje**

Tržno komuniciranje izvajamo preko spleta. Naša spletna stran je registrirana pod [www.eset.si](http://www.eset.si) in imamo velik doseg, saj imamo močan SEO. Domena je registrirana že 20 let, upravljajo pa jo največji Google strokovnjaki, da smo po zadetkih na prvem mestu.

Velik del komuniciranja je tudi preko Google oglaševanja in prikazovalnih oglasov. Poleg navedenega imamo komunikacijo tudi preko družabnih medijev – Facebook, LinkedIn in Instagram.

OFFLINE komuniciranje pa izvajamo preko radijskih oglasov, PR člankov v IT časopisih ter jumbo plakatov, v primeru da gre za večjo trženjsko akcijo.

### **Trženjska SWOT analiza za izbrani izdelek**

Tabela 2: Trženjska SWOT analiza za izbrani izdelek.

<b>PREDNOSTI (S)</b>	<b>SLABOSTI (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- nizek sistemski odtis,</li><li>- ne upočasnjuje sistema</li><li>- prisotnost v več kot 200-ih državah po celem svetu,</li><li>- številka 1 varnostni partner iz Evropske unije,</li><li>- rešitev zasnovana za hitro delovanje brez prekinitev,</li><li>- visok tržni delež na domačem trgu,</li><li>- tehnična podpora v slovenskem jeziku,</li><li>- centralno upravljanje,</li><li>- lahka namestitve,</li><li>- brezplačne posodobitve,</li><li>- razvejana prodajna mreža,</li><li>- razmerje med kakovostjo in ceno,</li><li>- sodelovanje z univerzami in študenti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- počasen odziv na tržne trende s strani principala,</li><li>- velike družbe nas še vedno obravnavajo kot manjšega ponudnika varnostnih rešitev,</li><li>- prepoznavnost skozi ESET NOD32 in ne skozi varnostnega partnerja, ki ponuja celovite IT rešitve,</li><li>- visoki stroški raziskav in razvoja</li></ul>
<b>PRILOŽNOSTI (O)</b>	<b>NEVARNOSTI (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- naraščajoče povpraševanje po varnostnih rešitvah,</li><li>- novi virusi so najbolj dragocena priložnost,</li><li>- razširitev varnostnih rešitev na mobilne telefone (pojav novih tržnih poti),</li><li>- naraščajoče povpraševanje zaradi COVID-19 (delo od doma),</li><li>- več sredstev na voljo za marketing in dviganje prepoznavnosti blagovne znamke,</li><li>- pomanjkljivosti konkurentov</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- brezplačne različice antivirusnih rešitev konkurentov,</li><li>- skoraj nasičen trg,</li><li>- upadajoča donosnost,</li><li>- pogajalska moč kupcev,</li><li>- nižanje stroškov po podjetjih</li></ul>

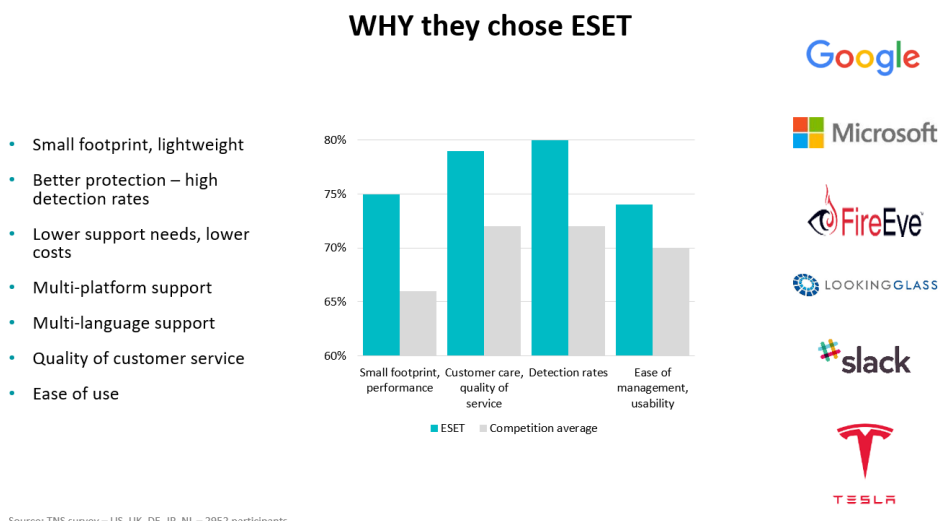
Največji razločevalni prednosti glede na konkurenčne produkte sta nizek sistemski odtis in lahka implementacija v podjetje. Te prednosti izkoriščajo priložnosti, saj program ne upočasnjuje sistema ter se hitro namesti. Zagotovo so med večjimi prednostmi tudi visok tržni delež na domačem trgu, tehnična podpora v slovenskem jeziku, centralno upravljanje i brezplačne posodobitve.

Med slabostmi prevladuje počasen odziv principala na tržne trende, saj posledično zamujamo z dodatki, ki so jih konkurenti že lansirali na trg. Kot slabost bi lahko izpostavili tudi prepoznavnost kot manjšega ponudnika varnostnih rešitev, kar bomo poskušali odpraviti z izboljšanim marketingom.

Med priložnostmi bi izpostavili nove viruse, ki so zagotovo najbolj dragocena priložnost.

Pod poglavitno nevarnost bi lahko izpostavili brezplačne različice antivirusnih programov, kjer pa pa vidimo priložnost za dodatna orodja ter kvaliteto zaščite, ki jih brezplačne različice ne omogočajo.

Slika 4: ESET prednosti. (ESET – interni vir)



### **Strateške usmeritve za trženje na izbranem ciljnem trgu**

Ciljni trg je jasno definiran in opredeljen. Ciljni trgi ostajajo nespremenjeni. Ker je podjetje Si splet del globalnega podjetja, smo prisotni v več kot 220 državah z enako strategijo in tržno usmeritvijo. V Sloveniji omejitev praktično nimamo.

Naši glavni cilji na kratek rok:

- izboljšanje produkta ESET Endpoint Protection s pridružitvijo vsaj treh varnostnih rešitev: produkt 3 + 1, ki bo zagotavljal višji nivo varnosti
- usmeritev na večje korporacije ter pridobitev večje prepoznavnosti v tem segmentu.

Podjetju nov ciljni trg predstavljajo največje družbe v Sloveniji (1.000 + delovnih postaj). Trenutno večja prepoznavnost v tem segmentu še ni zadovoljiva, saj je ESET dolga leta veljal kot ESET NOD32, ki je namenjen domačim uporabnikom in prvi produkt izpred 30-ih let.

### **Pozicioniranje izdelka**

V zadnjem Gartnerjevem poročilu je ESET opredeljen kot edini »Challenger« že drugo leto zapored. Ta pomembna ugotovitev temelji na Gartnerjevi oceni ESET-ove popolnosti vizije in zmožnosti izvrševanja. Poročilo vsebuje tudi trenutne trende in vpoglede s trga Endpoint protection ter kako prilagoditi strategijo kibernetске varnosti za preprečevanje novih napadalnih tehnik.

Slika 5: Gartner (vir: [www.eset.com](http://www.eset.com), 2022).



Vsako leto Gartner Peer Insights predstavi ponudnike storitev, ki so med kupci najbolj ocenjeni. ESET Endpoint Security je eden izmed sedmih najbolj ocenjenih ponudnikov leta 2019. Rešitev je bila prepoznana po enostavni implementaciji, zanesljivosti, pravočasnem odzivu ter kakovosti tehnične podpore. Celotno poročilo ponuja sintezo pregledov in ocen prodajalcev, mnenja strokovnjakov in uporabniške izkušnje za tiste, ki se odločajo za nakup storitve Endpoint Protection.

### **Strateške usmeritve**

Strateška usmeritev je izboljšanje produkta ESET Endpoint Protection, ki je namenjen podjetjem od 26–100 naprav. Trenutno ESETova večplastna tehnologija omogoča hitro in učinkovito odzivanje na kibernetске grožnje. Gre za antivirusno zaščito pred grožnjami, katero je mogoče upravljati s centralne konzole. (ESET, b.d.)

### ***Izboljšava izdelka***

Si splet je s 01.02.2021 lansiral izboljššan izdelek na trg, ki se po novem imenuje ESET PROTECT ADVANCED. Centralna konzola za upravljanje je tako mogoča v oblaku kot tudi on-premise. V obeh konzolah pa je implementirano:

- ESET Dynamic Threat Defense, ki ponuja še eno stopnjo varnosti za izdelke ESET, kot so izdelki za varnost elektronske pošte in izdelki za končne točke z uporabo tehnologije peskovnika v oblaku za zaznavanje novih, nikoli prej vidnih groženj.
- ESET Full Disk Encryption, ki je preprosta za šifriranje in omogoča popolno daljinsko upravljanje ključev za šifriranje končnih točk in varnostne politike za datoteke na trdih diskih, prenosnih napravah in e-poštnih sporočilih.
- Pred tem se je vsak izdelek tržil kot samostojen produkt s tremi centralnimi konzolami za upravljanje. Z združitvijo treh produktov, je tako nastal nov produkt, katerega je mogoče upravljati enostavno iz ene centralne konzole, varnost pa je na višji ravni, kot samo z ESET Endpoint Protection.

## **Zaključek**

Produkt ESET Endpoint Security predstavlja kakovosten izdelek, čigar prepoznavnost in uporabnost se iz leta v leto povečuje ter s tem tudi tržni delež. Cilj je, da uporabnost in kvaliteto produkta prepoznajo tudi večje korporacije. Kot navaja Gartner, kupci produkt uvrščajo med 7 najbolj ocenjenih produktov vezanih na zaščito pred kibernetскими napadi. Glede na trend porasta kibernetских groženj se potreba po takšnih produktih povečuje. Na podlagi ocen zadovoljstva strank in širjenjem prepoznavnosti za prihodnja leta ocenjujemo povečanje tržnega deleža tudi med večjimi korporacijami (1000+ delovnih postaj). K temu bo bistveno pripomogla uporabniška izkušnja in trženjsko komuniciranje, ki se redno prilagaja razmeram na trgu.

## **Viri in literatura**

Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. in Brennan, R. (2019). Marketing, An Introduction: Third Edition.

Sneha, M.S. in Krishna, P.K. (2018). Alanlysis of Business Strategies of Salesforce.com Inc. International Journal of Case Studies in Business, IT and Education

Snoj, B., Gabrijan V. (2015). Marketing konceptualne in celostne razsežnosti. Maribor: Založba Pivec.

Društvo za marketing Slovenije. Najdeno 28.5.2021 na spletnem naslovu <https://www.dmslo.si/zapis/kako-stratesko-nacrtovali>

Si splet d.o.o.. Najdeno 21.11.2020 na spletnem naslovu <http://sisplet.com/>

ESET. Najdeno 28.05.2021 na spletnem naslovu <https://www.eset.com/si/poslovni-uporabniki>

Gartner. Najdeno 28.5.2021 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/reviews/market/endpoint-protection-platforms/vendor/eset/product/eset-endpoint-security>

ESET. Najdeno 28.5.2021 na spletnem naslovu <https://www.eset.com/int/business/gartner-reports/>

Si splet d.o.o. (januar, 2020). Poslovni načrt podjetja. Interni vir.

ESET. b.d. na spletnem naslovu <https://www.eset.com/si/>

ESET, spol. S.r.o. (b.d.). Interna prezentacija. Interni vir.

# ELEKTRONSKO POSLOVANJE KNJIŽNIC S SISTEMOM COBISS

Avtor: Dejan Lesjak

Visoka šola za poslovne vede, Poslovna informatika (1. stopnja)

## Povzetek

*Za hrambo podatkov o gradivih, so s prihodom računalnikov in informacijskih tehnologij, knjižnice razvile informacijske sisteme, ki so izpodrinili iskanje gradiva po kataložnih listkih. Zaradi sodelovanja med knjižnicami, se je kmalu pojavila potreba po standardizaciji, s tem pa je bila omogočena interoperabilnost. Kot tipičen primer elektronskega poslovanja so tako tudi tu pomembne mednarodne institucije, ki skrbijo za standardne formate zapisov. Čeprav so dejanske implementacije uvedle nekaj razširitev, ravno gradnja na teh standardih omogoča uporabo različnih, med seboj povezanih, informacijskih sistemov, ki olajšajo uporabo delo uporabnikom, na primer medknjižnično izposajo, kot tudi samim knjižnicam, na primer naročanje knjig s pomočjo standardnih protokolov. Na našem področju prevladuje informacijski sistem COBISS, ki se je uveljavil tudi v bližnjih državah. Sistem nastaja od leta 1991 in danes vključuje podatke iz več kot 900 knjižnic.*

*Ključne besede: elektronsko poslovanje, informacijski sistem, knjižničarstvo, COBISS.*

## Uvod

Nekoč so knjižnice hranile kataloge knjig na kartončkih, zloženih v predalčke – t.i. kataložnih listkih, v začetku pisanih na roko. Kot pri mnogih dejavnostih, pa je tudi tu sčasoma prišlo do uporabe prednosti ki jih prinaša elektronsko poslovanje. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so knjižnice prehajale na računalniško katalogizacijo in izposajo gradiva.

Leta 1991 je IZUM promoviral sistem COBISS (Kooperativni online bibliografski sistem in servisi) kot nadgradnjo sistema vzajemne katalogizacije. Ime COBISS je v uporabi tako za organizacijski model povezanosti knjižnic, kot tudi za programsko opremo, ki ta model omogoča. Na prelomu stoletja je prišla nova generacija te programske opreme, IZUM pa sedaj opravlja vlogo nacionalnega centra COBISS v Sloveniji in razvija programske opreme.

Poleg katalogov, sistem podpira tudi vrsto storitev za knjižnice: evidenco izposoje gradiva z enotnim vmesnikom, vodenje in upravljanje podatkov o članih knjižnice, upravljanje podatkov o zalogi gradiva, avtomatizacijo nabave publikacij, medknjižnično izposajo. Za delo posamezne knjižnice je COBISS tako celovit informacijski sistem, ki lahko pokrije celotno poslovanje.

## **Elektronsko poslovanje s sistemom COBISS**

Trenutno je v uporabi tretja generacija programske opreme COBISS. Na prelomu stoletja je bila izdana verzija s segmentom Medknjižnična izposoja, leto kasneje pa se je pridružil še segment Nabava. Uvajanje nove generacije je potekalo postopno. Najprej so se pridružile večje knjižnice, zatem pa v prvih letih okoli 10 do 15 na leto. Za uporabnike je IZUM organiziral tečaje in uvajalne obiske, da bi jim čimbolj olajšali delo z novim poslovnim sistemom. (Kolarič, 2009)

Postopkovna orientiranost – preverjanje pred nadaljevanjem postopka ali so vnešeni vsi potrebni parametri, je omogočila večjo konsistenco, tako v postopkih, kot v vnešenih podatkih.

Pri uvajanju sistema v manjših mestih so se pojavili tudi tehnične težave. Knjižnice so bile ponekod v internet priključene z zastarelimi povezavami, tudi preko 33 kbps telefonskih modemov. Dodatno obremenitev, tudi malo boljnih povezav, so pomenili računalniki namenjeni uporabnikom, kjer so si ti lahko na primer prenašali filme. Ker je bila nova programska oprema bolj zahtevna glede sredstev računalnika, je bilo potrebna nadgradnja tudi teh. (Kolarič, 2009)

Leta 2005 je prišel v uporabo nov segment Zaloga, ki je bil prisoten že v prejšnji generaciji, za prehod na nov način dela pa so bili organizirani novi tečaji. Izkazalo pa se je da na tem področju knjižnice le počasi prehajajo iz testne postavitve na produkcijsko. Zaradi zamika, so uporabniki od tečaja do dejanske uporabe že dosti pozabili. IZUM pa je zaradi tega, kot pogoj za prisotnost na tečaju postavil uporabo sistema v pravem okolju. Prehod pa je pomenil tudi priložnost za pregled podatkov o zalogi in s tem popravke in izboljšanje informacij o inventarju. (Kolarič, 2009)

Zanimivo je bilo tudi uvajanje sistema COBISS v šolske knjižnice, kjer je prej bila večja raznolikost sistemov. Decembra 2015 je bil namreč razglašen Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o knjižničarstvu (ZKnj-1A), ki je določal obvezno vključenje šolskih knjižnic v nacionalni vzajemni bibliografski sistem do konca leta 2018. Zavod Republike Slovenije za šolstvo je v ta namen organiziral brezplačna izobraževanja za knjižničarje šol. Med prednostmi prehoda je bilo izpostavljeno upoštevanje načel IFLA/UNESCO, avtomatizacija lokalnih funkcij knjižnice, upoštevanje varstva osebnih podatkov (GDPR), spletne aplikacije Najbolj brane knjige, Biblos, Knjižnično nadomestilo, Spletno učenje. Uporabniki pa so s tem pridobili enoten sistem do katerekoli knjižnice v državi. (Muhvič Šumandl, 2018)

### **Poslovanje knjižnice z uporabnikom (B2C)**

Na B2C strani se uporabnik – član knjižnice s sistemom sreča prek iskalnika po elektronskem katalogu knjig COBIB. Sprva je bil na voljo na enobarvnih terminalih v samih knjižnicah v tekstovni obliki, znan pod imenom COBISS/OPAC, običajno poleg predalov kataloga v listkovni obliki. Zamenjal ga je COBISS+, s katerim lahko danes uporabnik

gradiva išče v udobju domačega fotelja, preko sodobnega spletnega vmesnika, na naslovu <https://cobiss.si/>.

Poleg iskanja po katalogu, lahko član knjižnice tudi preveri katero gradivo ima izposojeno na dom, podaljša izposajo in poravna obveznosti, kot je članarina. Po sistemu medknjižnične izposoje, lahko tudi naroči knjige, ki jih posamezna knjižnica nima. V katalogu tako najde knjigo, ki je na voljo v neki drugi knjižnici, sistem pa bo poskrbel za naročilo transporta. Knjigo potem lahko uporabnik prevzame v svoji knjižnici. Taka izposoja je možna tudi z nekaterimi knjižnicami v tujini, na primer British Library in Gemeinsamen Verbundskatalog. Medsebojno izmenjavo podatkov pa omogoča združljivost formata COMARC z UNIMARC.

Uporabnik v sistemu lahko tudi določi da ga ta opozori ob izteku roka izposoje po elektronski pošti ali z SMS sporočilom. Na voljo pa je tudi mobilna aplikacija mCOBISS.

Slika 1: Uporabniški vmesnik iskalnika po bazi COBIB. (vir: <https://plus.si.cobiss.net/>)

The screenshot displays the COBIB search interface. At the top, there is a search bar with the query 'Iain Banks' and a 'POIŠČI' button. Below the search bar, there are filters for 'vrsta vsebine' (roman, znanstvenofantastični, družbeni, kriminalni, drugi, doktorsko delo, diplomsko delo, zbornik, razne literarne vrste) and 'vrsta gradiva' (knjiga, tiskana knjiga, članek, sestavni del, tiskani članek, videoposnetek, film, video DVD, videokaseta, glasba, CD, zvočni posnetek). The search results are displayed in a table with columns for 'Gradivo (zadetkov: 65)' and 'Za izposajo'. The results list several books by Iain Banks, including 'Inversions', 'Stonemouh', 'The Crow road', 'The player of games : [a culture novel]', 'Use of weapons : [a culture novel]', 'Transition', and 'Consider Phlebas : [a culture novel]'. Each result shows the title, author, year, and language, along with a status for borrowing (e.g., 'ni zaloge' or 'za izposajo - na dom').

Gradivo (zadetkov: 65)	Za izposajo
1. <b>Inversions</b> Banks, Iain (znanstveno)fantastična proza   angleški   1999	— ni zaloge
2. <b>Stonemouh</b> Banks, Iain, 1954-2013 roman   angleški   2013	za izposajo - na dom
3. <b>The Crow road</b> Banks, Iain, 1954-2013 roman   angleški   2013	za izposajo - na dom
4. <b>The player of games : [a culture novel]</b> Banks, Iain, 1954-2013 (znanstveno)fantastična proza   angleški   2010	za izposajo - na dom
5. <b>Use of weapons : [a culture novel]</b> Banks, Iain, 1954-2013 (znanstveno)fantastična proza   angleški   2010	za izposajo - na dom
6. <b>Transition</b> Banks, Iain, 1954-2013 roman   angleški   2010	za izposajo - na dom
7. <b>Consider Phlebas : [a culture novel]</b> Banks, Iain, 1954-2013	za izposajo - na dom

## Poslovanje knjižnic z drugimi organizacijami in podjetji (B2B)

COBISS poskrbi tudi za dele elektronskega poslovanja z ostalimi knjižnicami. Prej opisana medknjižnična izposoja je primer takega poslovanja, kjer COBISS omogoča avtomatizacijo procesa.

Modul programske opreme Nabava, pa omogoča tudi avtomatizacijo postopkov pridobivanja monografskih publikacij – ne le nakupa, ampak tudi menjavo in prejem

darovanega gradiva. Od leta 2006 segment Nabava omogoča naročanje s standardom EDIFACT po nižjih nakupnih cenah. (Kolarič, 2009)

### ***Mednarodno sodelovanje***

Sistem COBISS je zaradi začetkov v skupni državi bil v uporabi tudi v nekaterih ostalih članicah nekdanje Jugoslavije in v regiji. Leta 2003 je bil podpisan Sporazum o vzpostavitvi mreže COBISS.net in prostem pretoku bibliografskih zapisov (IZUM, n.d.), ki se kreirajo v avtonomnih knjižničnih informacijskih sistemih sodelujočih držav. V omrežju zdaj sodelujejo knjižnični sistemi v Sloveniji, Srbiji, Makedoniji, Bosni in Hercegovini, Črni gori, Bolgariji in Albaniji in na Kosovem, odprto pa je vabilo Hrvaški.

## **Katalogi**

COBISS sestavlja več podatkovnih baz, povezanih v enoten informacijski sistem. Poleg COBIB – vzajemne bibliografsko-kataložne baze, so med osrednjimi še baza knjižnic COLIB ter normativna datoteka osebnih in korporativnih imen CONOR. Vključene pa so tudi lokalne baze knjižnic.

Seveda so pri uvajanju bili prisotni problemi, za lažjo komunikacijo se ponudniki in uporabniki srečujejo na rednih konferencah, ki jih prireja IZUM.

### **Formati in standardi**

Za shranjevanje in izmenjavo bibliografskih podatkov so se razvili standardi MARC (MACHINE-Readable Cataloging). MARC I je nastal kot poskusni projekt Kongresne knjižnice v Washingtonu 1965/66. V angloameriškem sodelovanju, mu je sledil MARC II, temu pa različni MARC formati v posameznih državah, ki pa so dovolj odstopali od osnove, da je bilo mednarodno sodelovanje onemogočeno. V ZDA, kjer je format nastal, zdaj uporabljajo verzijo MARC 21, zanj pa skrbi organizacija American Library Association. (Brešar, 2004)

Mednarodna federacija združenj knjižničarjev in knjižnic (IFLA) predstavlja interese knjižnic in informacijskih storitev ter njihovih uporabnikov. Z namenom poenotenja različnih MARC formatov, je pri njenem delu leta 1977 nastal bibliografski format UNIMARC, ki je opisan v priročniku UNIMARC Manual: bibliographic format. V trenutni uporabi je tretja izdaja iz leta 2008. (IFLA, 2019)

Ob nastajanju vzajemnega kataloga COBIB, se je sprva uporabljal UNIMARC. Vendar so bile z razvojem novih funkcij potrebne dopolnitve in v 90tih letih je nastal format COMARC/B za bibliografske podatke. Temu se je pridružil še COMARC/H za podatke o stanju zaloge in COMARC/A za normativne podatke. Formate COMARC vzdržuje IZUM. (Brešar, 2004)

### ***Bibliografski podatki: COMARC/B***

Format COMARC/B določa zapise podatkov o sami publikaciji, kot so naslov, avtor, mednarodni identifikatorji (ISBN, ISSN, ...). Kot za druga dva formata v družini, IZUM izdaja priročnik za uporabnike, ki je na voljo tudi brezplačno na spletu.

### ***Podatki o stanju zaloge: COMARC/H***

Podatki so zapisani v formatu COMARC/H, ki ga je IZUM razvil ko UNIMARC formata za stanje zaloge še ni bilo. Upoštevali pa so priporočila iz predloga standarda ISO/TC46/SC9-N34.

### ***Normativna datoteka osebnih in korporativnih imen: COMARC/A***

Kot povsod v elektronskem poslovanju, so tudi tukaj pomembni standardi. Normativna baza osebnih in korporativnih imen CONOR omogoča standardiziranje imen avtorjev v knjižničnih katalogih. Avtorji namreč lahko za nekatere knjige uporabljajo psevdonim, lahko spremenijo svoje osebno ime ali, pri korporativnih avtorjih, ime organizacije. Da bi v katalogu publikacij lahko našli vsa dela istega avtorja, ne glede na ime pod katerim je bila publikacija izdana, je zato potrebno izbrati enotno značnico, ostale pa dopisati v sistem. Zapisi v bazi uporabljajo format COMARC/A – različica formata UNIMARC (Authorities format) – mednarodnega standarda, ki ga je razvila IFLA.

Slika 2: Primer zapisa avtorja z dvema variantama imena v bazi CONOR. (vir: <https://plus.si.cobiss.net/>)

The screenshot shows the CONOR.SI database interface. At the top, there is a dark blue header with a logo on the left and 'MENU' with a hamburger icon on the right. Below the header, a search bar contains the text 'CONOR.SI - normativna datoteka osebnih in korporativnih imen' followed by navigation links '> Rezultati iskanja' and '> Zadetek'. The main content area displays the record for 'Banks, Iain, 1954-2013'. There are two tabs: 'Uporabniški' (selected) and 'GARE'. Below the tabs is a table with the following data:

Osebno ime	<a href="#">Banks, Iain, 1954-2013</a>
Variante osebnega imena	Banks, Iain M., 1954-
Država	Velika Britanija
Jezik, ki ga upor. oseba/korp.	angleški
CONOR.SI-ID	7909475

At the bottom of the page, there is a footer with language options 'Slovenščina' and 'English', copyright information '2020 © IZUM. Vse pravice pridržane.', and links for 'Pogoji uporabe', 'Pravilnik o zasebnosti', 'COBISS', and 'mCOBISS'. There are also icons for Google Play and the App Store, and a version number 'Različica 7.12.5, izd. 13.11.2020'.

## Zaključek

Poslovni sistem COBISS omogoča knjižnicam konsistentno in avtomatizirano poslovanje, tako s svojimi člani kot tudi z drugimi knjižnicami in dobavitelji. Povezanost z mednarodnimi organizacijami in uporaba standardov pri formatih izmenjave podatkov pa omogoča sodelovanje z drugimi sistemi v drugih državah, in celo cenejše nabavne cene gradiva. Uporabniku sistem prinese udobje elektronskega poslovanja, kot je dostopnost kadarkoli in kjerkoli ter mnogo lažje iskanje po katalogih gradiv kot so to predstavljali kataložni listki. Z dodajanjem elektronskih gradiv in povezavo sistema Biblos za izposajo knjig v elektronski obliki, pa so slovenske knjižnice na dobri poti v elektronsko prihodnost.

## Viri in literatura

Bajda, U. (2018). Sistemi avtomatizacije v šolski knjižnici: SAOP – Šolska knjižnica, WinKnj, COBISS2 in COBISS3. *Konferenca COBISS*. Maribor: IZUM.

- Brešar, T. (30. september 2004). Primerjava formatov MARC 21 – UNIMARC – COMARC. *Organizacija znanja*, str. 105-112.
- IFLA. (21. avgust 2019). *UNIMARC formats and related documentation*. Pridobljeno iz IFLA: <https://www.ifla.org/publications/unimarc-formats-and-related-documentation>
- IZUM. (brez datuma). *O mreži COBISS.net*. Pridobljeno 17. november 2020 iz Mreža COBISS.net: <https://www.cobiss.net/si/mreza-cobiss-net.htm>
- IZUM. (7. oktober 2020). *Platforma COBISS*. Pridobljeno iz COBISS: <https://www.cobiss.net/si/platforma-cobiss.htm#c8>
- IZUM. (7. oktober 2020). *Programska oprema COBISS3*. Pridobljeno iz COBISS.SI: <https://www.cobiss.si/c3/>
- Kolarič, M. (31. december 2009). Uvajanje segmentov programske opreme COBISS3 v Sloveniji. *Organizacija znanja*, str. 199-203.
- Muhvič Šumandl, R. (2018). Šolske knjižnice v sistemu COBISS.SI. *Konferenca COBISS*. Maribor: IZUM.
- Strahinić, J. (2018). COBISS – pogled s perspektive šolskega knjižničarja. *Konferenca COBISS 2018*. Maribor: IZUM.

# STRATEGIJA RAZVOJA GASTRONOMSKEGA TURIZMA V LJUBLJANI

Avtorici: Kaja Šubelj, Klara Judež

Visoka šola za poslovne vede, Marketing management (2.stopnja)

## **Povzetek**

*Slovenija je nosilka naziva Evropska gastronomska regija 2021, zato je potrebno poudariti vlogo gastronskega turizma v državi. V strategiji razvoja turistične destinacije Ljubljana 2021-2027, ima veliko vlogo gastronomija, ki predstavlja eno izmed konkurenčnih prednosti Ljubljane. Gastronomija je ena izmed glavnih elementov pri oblikovanju dodane vrednosti za goste. Na podlagi tega sva se odločili, da analizirava turistično ponudbo Ljubljane, s poudarkom na gastronomski ponudbi. V analizo sta zajeti primarna in sekundarna turistična ponudba, analiza turističnega prometa ter analiza konkurenčnih destinacij. Rezultati analize so nama pomagali pri sestavi SWOT analize in identifikaciji ključnih prednosti Ljubljane. Oblikovali sva strategijo, ki vsebuje poslanstvo, vizijo in cilje. Opisali sva razvojni koncept, ki definira glavno konkurenčno prednost Ljubljane, segment gostov na katere je potrebno ciljati ter krovno zgodbo Ljubljane, ki vključuje vlogo gastronskega turizma. Za konec sva podali še ukrepe, na podlagi katerih bi se sestavljena strategija lahko uresničila. Ugotovili sva, da bi implementacija strategije zahtevala bolj podrobne analize in ukrepe. Strategija bi bila definitivno izvedljiva, Ljubljani pa bi prinesla ključne prednosti v svetu gastronskega turizma.*

*Ključne besede: gastronomija, turizem, Ljubljana, strategija*

## **Uvod**

Ena izmed skritih prednosti Ljubljane je vsekakor njena gastronomija. Večina ljudi v preteklosti tega niti ne bi opredelila kot prednost. V zadnjih letih pa se daje velik poudarek na razvoj kulinarične in vinske ponudbe v Ljubljani. Na podlagi že napisanih strategij za turizem v Ljubljani (2014-2020 in 2021-2027), ki opredeljujejo močno vlogo gastronomije, sva sestavile samostojno Strategijo razvoja gastronskega turizma v Ljubljani. Mnenja sva, da ima mesto zelo velik potencial na tem področju, katerega je potrebno izkoristiti na pravi način. Ljubljana bi lahko v prihodnosti postala poznana kot evropska gastronomska prestolnica, kjer se združuje kulinarična in vinska ponudba iz celotne Slovenije. Vsekakor pa je ponudbo potrebno graditi na pet-zvezdičnih doživetjih, ki predstavljajo glavni motiv za obisk Ljubljane na strani tujih turistov. V članku sva analizirali že obstoječo turistično in gastronsko ponudbo in na podlagi tega tudi sestavili celotno strategijo in ukrepe za njeno izvedbo.

## **Analiza turizma v Ljubljani**

25. junija 1991 je bila Ljubljana razglašena za prestolnico neodvisne in samostojne Slovenije, še danes pa velja za najbolj razvito mesto države. Mesto leži v Ljubljanski kotlini, v osrednjem delu Sloveniji, na nadmorski višini 300 metrov. Ljubljana je destinacija, ki je primerna za obisk v vseh letnih časih. Zato se tudi turizem iz leta v leto bolj razvija. Poznana je kot zeleno in romantično mesto, ki ima po zaslugi bogate zgodovine in arhitekta Jožeta Plečnika, veliko za ponuditi. Turizem se razvija v taki meri, da so z njim zadovoljni tako turisti kot lokalna skupnost. Javni zavod Turizem Ljubljana, ustanovljen leta 2001, spodbuja razvoj mesta in sodelovanje turističnih ponudnikov, s katerimi skupaj gradijo na promociji celotne Osrednje Slovenije. Prizadevajo si sprostiti preobremenjene točke v mestu in graditi na promociji ponudbe izven mestnega središča na področju Osrednje Slovenije. (Mestna občina Ljubljana, 2020)

### **Primarna turistična ponudba**

Ljubljana je mesto katerega turisti obiščejo predvsem zaradi bogate primarne turistične ponudbe. Center Ljubljane slovi po arhitekturi znanega arhitekta Jožeta Plečnika. Ene izmed njegovih glavnih del in hkrati glavnih znamenitosti mesta so: Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana, Tromostovje, Čevljarški most, Glavna tržnica, Poletno gledališče Križanke ter kompleks mrliških vežic na pokopališču Žale. Ena izmed ključnih znamenitosti je vsekakor Ljubljanski grad, kjer se skozi celo leto odvijajo različne prireditve, ki privabijo številne obiskovalce. Na grad je mogoče priti z vzpenjačo ali po urejeni peš poti. Na gradu so možni vodeni ogledi, tako za otroke kot tudi starejše. Znotraj objekta se nahajajo Restavracija Strelec, Gostilna na Gradu, Grajska kavarna in Grajska vinoteka Strelec. Glavno središče centra Ljubljane pa je zagotovo Prešernov trg s Frančiškansko cerkvijo, poleg njega pa tudi Zmajski most, ki je poznan kot simbol Ljubljane. Mesto je bogato tudi z zgodovinskimi atrakcijami. Ene izmed njih so kolišča na Ljubljanskem Barju, ki se nahajajo na obrobju Ljubljane.

Poleg antropogenega dela primarne ponudbe, ima Ljubljana tudi naravni del primarne ponudbe. V to ponudbo spadajo Krajinski park Tivoli, Rožnik, Šišenski hrib, reka Ljubljanica, Ljubljansko barje, lški vintgar ter celotno podeželje na obrobju Ljubljane, kjer je speljana Sadna cesta, na katero se obiskovalci odpravijo peš ali s kolesom. (Horwath & Horwath Consulting Zagreb, 2020)

### **Sekundarna turistična ponudba**

Sekundarna ponudba se nanaša predvsem na prometno in turistično infrastrukturo ter gastronomsko ponudbo, katere so v nadaljevanju tudi bolj podrobno opisane. Poleg naštetih sem spadajo tudi kulturna ponudba, šport in rekreacija ter prireditve in festivali.

### **Prometna infrastruktura**

Ljubljana je središče Slovenije, njena lega pa je na stičišču pomembnih prometnic. To pomeni, da je mesto dobro prometno dostopno. V Ljubljano peljeta avtocesti A1 (primorska/štajerska) in A2 (gorenjska/dolenjska). Okoli razširjenega centra Ljubljane teče sklenjen obroč cest in avtocest, imenovan Ljubljanska obvoznica, z namenom razbremenitve mestnega prometa. Center Ljubljane je sicer v nekem delu zaprt za avtomobile, vendar še vedno dobro dostopen. Za vse tiste, ki jim vožnja z avtom ne diši preveč, se v centru nahajata Glavna avtobusna in železniška postaja, ki omogočata povezavo Ljubljane z ostalimi deli Slovenije. Znotraj celotne Mestne občine Ljubljane in v šestnajstih primestnih občinah, javno podjetje Ljubljanski potniški promet d.o.o., skrbi za nemoten javni prevoz. V Ljubljani je osrednje slovensko mednarodno letališče, Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana, preko katerega poteka 97 odstotkov celotnega letalskega potniškega prometa v Sloveniji. (Mestna občina Ljubljana, 2020)

### **Turistična infrastruktura**

V letu 2019 je bilo v sklopu vseh nastanitev v Ljubljani na voljo 20.945 ležišč. Ležišča so na voljo v hotelskih sobah, hostlih, penzionih, Airbnb apartmajih, študentskih in mladinskih domovih ter zasebnih sobah. Večina vseh hotelov se nahaja v centru Ljubljane ali v njegovi neposredni bližini. Med najbolj znane ponudnike hotelskih storitev v Ljubljani se uvrščajo: Hoteli Union, Hotel Lev, Hotel Slon, Austria Trend Hotel Ljubljana, Hotel Cubo, Intercontinental Ljubljana, Four Points by Sheraton Ljubljana Mons, Radisson Blu Plaza Hotel Ljubljana in Hotel Nox. (Visit Ljubljana, 2020)

Tabela 1: Število hotelov in sob v Ljubljani leta 2020 (Visit Ljubljana, 2020)

KATEGORIZACIJA	Število objektov	Število sob (skupno)
Hoteli s 5 zvezdicami	1	165
Hoteli s 4 zvezdicami	20	1.710
Hoteli s 3 zvezdicami	20	1.011
Hoteli nižje kategorije	2	89
Hostli	30	250

Iz zgornje tabele je razvidno, da je v mestu največ hostlov, med bolj znanimi je Hostel Celica Art, ki se nahaja na Metelkovi, turistom pa ponuja edinstveno izkušnjo spanja v nekdanjem zaporu. Največ sob med hotelskimi nastanitvami ponujajo hoteli s štirimi in tremi zvezdicami.

Nov trend, ki se pojavlja po celem svetu in prav tako tudi v Ljubljani, je delitvena ekonomija oziroma Airbnb. Leta 2018 je bilo zabeleženih 1872 ponudnikov Airbnb nastanitvenih zmogljivosti. V letu 2019 se je ta številka povečala na 2689 ponudnikov, ki skupno ponujajo 7161 ležišč. Večina namestitev se nahaja v mestnem jedru in na območju avtocestnega obroča. (Horwath & Horwath Consulting Zagreb, 2020)

### **Gastronomska ponudba**

Gastronomija je eden izmed ključnih elementov turistične ponudbe, katerega se v Strategiji razvoja turistične destinacije Ljubljana 2021-2027, prizadevajo izboljšati. Raziskava je pokazala, da je segment food-ijev, četrti največji segment, po velikosti. Kar 9,5 milijonov ljudi potuje zaradi okušanja dobre hrane in pijače. Ljubljana se trudi postati prepoznana kot gastronomska destinacija, saj je ne glede na široko ponudbo še vedno relativno ne poznana. Turizem Ljubljana v sodelovanju z vodnikom Gault&Millau izvaja projekt Ljubljanska kakovost, v sklopu katerega strokovnjaki ocenjujejo restavracije, gostilne, slaščičarne. Med najboljše ocenjene restavracije v Ljubljani spadajo: Restavracija Strelec, JB restavracija, Gostilna AS, Restavracija Atelje, Restavracija Cubo, Restavracija Harfa, Restavracija Evergreen in Restavracija Maxim. Ljubljanska kulinarika je posebna ravno zaradi lokalnih in domačih sestavin, pridelanih na okoliških kmetijah ter zaradi uporabe tradicionalnih receptov, uporabljenih na kreativen način. Poleg vseh vrhunskih restavracij je Ljubljana poznana po najboljših kulinarčnih dogodkih v Sloveniji. Eden izmed najbolj odmevnih je Odprta Kuhna, ki vsako leto poteka v centru Ljubljane, vsak teden v določenem časovnem obdobju (od marca do oktobra). Je kot avtentična tržnica, kjer se pripravljajo sveže jedi iz več kot 100 restavracij, kmečkih turizmov in samostojnih kuharskih mojstrov. Poleg Odpre kuhne so odvijajo tudi ostali dogodki kot so: November Gourmet Ljubljana, kulinarčni ogled Okusi Ljubljane, Ljubljansko vinsko doživetje, Pivovsko doživetje Ljubljane, Vinski Univerzum, Ljubljanska vinska pot in še ogromno drugih. (Horwath & Horwath Consulting Zagreb, 2020)

V Ljubljani se nahaja kar nekaj vinotek, ki ponujajo izbrana slovenska in tuja vina. Ne glede na to, da Ljubljana ne velja za vinorodno deželo, je središče, ki povezuje ostale vinorodne dežele.

### **Analiza turističnega prometa**

Analiza turističnega prometa je narejena za obdobje med letoma 2010 in 2019. Na podlagi analize sva ugotovili, da se je od leta 2010 število turistov in prenočitev vsako leto povečalo. V devetih letih so se številke povečale za več kot dvakrat, s tem pa se je povečal tudi prihodek s strani turizma. Glede na trenutne zdravstvene razmere, napovedi UNWTO (United Nations World Tourism Organization, vir) kažejo, da bo za leto 2020 zaznati od 60% do 70% upada mednarodnega turizma. Kljub pandemiji je zaznati povpraševanje po turističnih storitvah, katere pa je ne mogoče realizirati. To bi lahko pomenilo, da bo turizem dokaj hitro okreval, ko bo pandemije konec. Napovedi za leto 2021 kažejo izjemno rast in postopno približevanje številkam iz leta 2019.

Povprečna doba bivanja turistov je leta 2017 znašala 1,9 dni, leta 2018 se je povišala na 2,1 dni ter leta 2019 ponovno padala na 1,9 dni.

Tabela 2: Prihodi in prenočitve v Ljubljani (SURS,2020).

LETO	TURISTI	NOČITVE
2010	430.155	841.720
2011	466.243	905.488
2012	503.661	978.944
2013	557.247	1.088.345
2014	621.994	1.173.064
2015	731.883	1.373.436
2016	826.037	1.553.802
2017	937.883	1.782.983
2018	1.022.862	2.179.916
2019	1.127.904	2.227.669

## Analiza konkurenčnosti

Kot Ljubljani konkurenčne destinacije, sva si izbrali glavno mesto Hrvaške – Zagreb, glavno mesto Avstrije – Dunaj in drugo največje mesto Avstrije – Gradec. Ta mesta smatramo kot konkurenčna, ker imajo podobno ponudbo kot Ljubljana in se nahajajo v njeni bližini. Pri analizi konkurenčnih mest sva upoštevali prometno dostopnost ter primarno in sekundarno ponudbo.

### Analiza Zagreba

Zagreb je glavno mesto Hrvaške in eden izmed najstarejših srednjeevropskih mest. Ima celinsko podnebje, kar pomeni topla poletja in mile zime. Zagreb je dobro prometno dostopen tako z vlakom, avtom kot tudi z letalom. V mestu je največje in najbolj obremenjeno hrvaško letališče Franjo Tuđman. Letališče ima veliko različnih prevoznikov, kar pomeni dobro letalsko povezavo z ostalimi državami. Zagreb je pomembno železniško središče, saj skozi mesto poteka Panevropska prometna mreža, ena izmed najpomembnejših evropskih železniških povezav. Javni promet poteka preko notranjih in primestnih avtobusnih linij ter preko električnih tramvajev. Skozi Zagreb so speljane pomembne avtoceste, katere mesto povezujejo z ostalimi državami, ena izmed njih ga povezuje s Turčijo. (Croatia, 2020)

Zgodovinsko središče Zagreba predstavlja Gradec oz. Gornji Grad, kjer se nahaja Cerkev Sv. Marka, ki danes predstavlja središče hrvaške vlade. Med kulturno dediščino mesta spadajo tudi Stolp Lotrščak, Starodavni Medvedgrad, Hrvaško Narodno gledališče, Zagrebška katedrala in Cerkev Sv. Cirila in Metoda. Za eno izmed najbolj znanih naravnih znamenitosti velja jezero Jarun, poznano tudi kot "Zagrebško morje", v bližini katerega so se razvili številni gostinski obrati. V središču Zagreba je široka ponudba restavracij, gostilen

in kavarn. Na zagrebški tržnici – Dolac, v središču mesta, prodajo domače pridelano hrano, zelenjavo, sadje, meso, jadranske ribe in mlečne izdelke. (Croatia, 2020)

Leta 2017 je Hrvaška dosegla 18,5 milijona nočitev, od tega je bilo 2,3 milijona nočitev zabeleženih v Zagrebu. To pomeni, da ima Zagreb definitivno bolj razvit turizem v primerjavi z Ljubljano. Zagreb je glede ponudbe dokaj podoben Ljubljani, vendar pa je na trgu bolje poznan in lažje dostopen. (Croatia, 2020)

### **Analiza Dunaja**

Dunaj je kot glavno in največje Avstrijsko mesto, dobro poznano po celem svetu. Mesto je dobro prometno dostopno, zaradi Mednarodnega letališča Dunaj, ki ima številne povezave z različnimi prevozniki. Imajo dobro urejen javni prevoz, katerega uporabljajo tudi domačini. Po mestu se lahko peljejo z električnim avtobusom, tramvajem ali podzemnim vlakom. (Dunaj,2020)

Dunaj je poznan po bogati zgodovini in kulturni dediščini med katere sodijo: cesarski palači Hofburg in Schönbrunn, Dunajska filharmonija, zgradba Avstrijskega parlamenta, Burgtheater, Zlati spomenik Johannu Straussu in Stolnica svetega Štefana. V mestu je preko 100 umetnostnih muzejev, ki letno privabijo več kot 8 milijonov obiskovalcev. Dunaj se lahko pohvali z najstarejšim in najlepšim živalskim vrtom v Evropi, ki se predstavlja del palače Schönbrunn. V živalskem vrtu domuje več kot 500 živalskih vrst, med njimi tudi nekatere ogrožene vrste. (Dunaj, 2020)

Dunaj je leta 2012 zabeležil več kot 6 milijonov turistov, kar je v primerjavi z Ljubljano, ki je zabeležila 456.659 turistov, ogromno vir. Število turistov na Dunaju se vsako leto povečuje. Dunaj je Ljubljani konkurenčen predvsem zaradi boljše znanosti, prometne dostopnosti in večje ponudbe kulturne dediščini, ki privabi tuje turiste. (Dunaj, 2020)

### **Analiza Gradca**

Gradec je drugo največje avstrijsko mesto s 269.997 prebivalci. Po površini je manjši od Ljubljane. Južno od mesta leži letališče Gradec, ki beleži manjše število pripeljanih potnikov kot Ljubljana. Gradec ima zelo dobro urejen javni promet. Celotno območje Gradca je enotna cona mestnega prevoza, v katerem se je mogoče z isto vozovnico voziti tako s tramvajem, mestnim avtobusom kot tudi z vlaki avstrijskih državnih železnic, ki vozijo na tem območju. Hkrati pa se lahko vozovnico uporabi tudi za koriščenje vzpenjače na graški Grajski grič. (Gradev,2020)

Ena izmed najbolj znanih znamenitosti je Grajski hrib Schlossberg, z razgledno ploščadjo in 35 metrskim zvonikom na vrhu. Prostor obsega tudi rožni vrt in vinograd, restavracijo, vinoteko, kavarno in gledališče na prostem. Do Grajskega hriba pelje vzpenjača, obiskovalci pa se lahko sprehodijo tudi po urejeni poti. Gradec je poznan po renesančnih dvoriščih in baročnih palačah. Obiskovalce pritegnejo zeleni parki in kulturna dediščina. Najbolj poznane kulturne znamenitosti so: Uhrturn, Mestna hiša, Grad Eggenberg, Hiša moderne umetnosti, Landhauhof, Katedrala in Frančiškanska cerkev. Med naravnimi

znamenitostmi spada reka Mura, ki teče skozi mesto Gradec. Na sredini reke je postavljen plavajoči otok Murinsel, v sredini katerega je amfiteater namenjen prireditvam. Ob vznožju se nahaja majhen ribnik Hilmteich. V Mestu se nahaja tudi Mestni park, okoli katerega se nahajajo spomeniki z znanimi avstrijskimi pisatelji, znanstveniki in politiki. Drugi pomemben park v mestu je botanični vrt z eksotičnimi rastlinami iz celega sveta. (Gradec, 2020)

Ljubljana in Gradec sta si zelo podobna, predvsem po velikosti, številu prebivalstva in glede na turistično ponudbo. Vendar pa Gradec beleži večje število prenočitev turistov kot Ljubljana.

## SWOT analiza

Tabela 3: SWOT analiza Ljubljane (vir: lasten)

<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestolnica Slovenije.</li> <li>- Dobra cestna in železniška dostopnost kraja.</li> <li>- Kakovostne nastanitvene storitve.</li> <li>- Široka gastronomska ponudba po raznolikih cenah (restavracije, gostilne, kavarne).</li> <li>- Ljubljana velja za varno destinacijo.</li> <li>- Bogata s kulturno dediščino.</li> <li>- V mestu organizirajo veliko prireditev ( športnih, kulturnih, kulinarčnih).</li> <li>- Gostoljubnost domačinov do turistov.</li> <li>- Država turizem razvija v trajnostno smer.</li> <li>- Ima bližino narave in podeželja.</li> <li>- Dobro razvit kongresni turizem.</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slaba letalska dostopnost (premalo letalskih povezav, relativno visoke cene).</li> <li>- Nepovezanost med ponudniki.</li> <li>- Ljubljana in njena ponudba nista svetovno poznane.</li> <li>- Premalo poudarka na razvoj turizma na podeželju.</li> <li>- Slabi izobraževalni programi za vzgajanje kadrov v turistični dejavnosti.</li> <li>- Ljubljana kljub dobri kulinarčni ponudbi ni poznana kot gastronomska destinacija.</li> <li>- Je sezonska destinacija.</li> </ul>
<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Povečanje tujih investicij v turistična podjetja.</li> <li>- Povečanje povpraševanja po cenejših in varnejših destinacijah.</li> <li>- Povečano zanimanje za turizem na podeželju.</li> <li>- Povečano povpraševanje za lokalno hrano in gastronomski turizem.</li> <li>- Povečanje prepoznavnosti Ljubljane.</li> <li>- Povečanje števila rednih linij na ljubljanskem letališču.</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boljša ponudba in promocija s strani ostalih prestolnic v bližini.</li> <li>- Ne trajnostni razvoj destinacije.</li> <li>- Število rednih letalskih linij se zmanjša.</li> <li>- Neizobraženi zaposleni v gostinstvu in turizmu.</li> <li>- Premalo finančnih sredstev za promocijo destinacije.</li> <li>- Država ne podpira razvoja turizma.</li> </ul>

## Oblikovanje strategije

Gastronomska ponudba je trenutno sekundarni produkt Ljubljane, vendar obstaja velik potencial, da se razvije in postane eden izmed glavnih motivov za obisk mesta. Za to bi bilo potrebno zagotoviti primerno infrastrukturo ter izboljšanje promocijskih aktivnosti. Pomembna je predvsem promocija kulinarčnih dogodkov na tujih trgih, saj bi s tem lahko dosegli, da postanejo glavni motiv za obisk Ljubljane. Namen strategije je povečati mednarodno prepoznavnost Ljubljane kot gastronomke destinacije ter povečati povprečno dobo bivanja in potrošnje turistov v mestu.

### Poslanstvo

Ljubljana je prestolnica Slovenije, poznana kot varna destinacija s široko ponudbo kulturnih in naravnih znamenitosti. V mestu so turistom na voljo raznovrstni nastanitveni obrati in bogata kulinarčna ponudba. Ljubljana velja za mesto z največjimi in najboljšimi gastronomskimi prireditvami na visokem nivoju, v Sloveniji. Zaradi kakovostnih storitev in gostoljubja domačinov do turistov je vsako leto bolj obiskana.

### Vizija

Ljubljana bo do leta 2027 postala mednarodno prepoznana gastronomska destinacija, z vrhunsko kulinarčno in vinsko ponudbo. Z vključevanjem ponudnikov iz različnih področji – vinarjev, lokalnih pridelovalcev hrane in vrhunskih kuharjev, se bo identiteta Ljubljane gradila na povezovanju in kakovosti. Ključni kulinarčni dogodki bodo postali glavni motiv za obisk mesta s strani tujih turistov. Ljubljana se bo še naprej razvijala trajnostno, tako, da bodo zadovoljni vsi deležniki – lokalni prebivalci, turisti in obiskovalci.

### Cilji

Cilji so povezani s povečanjem števila turistov, njihove dobe bivanja ter njihove potrošnje. Prav tako pa se nanašajo tudi na povečanje in izboljšanje gastronomske ponudbe ter obiska s strani gastronomskih turistov. Cilji naj ni bili doseženi do leta 2027.

*Kvantitativni cilji so:*

- Povečanje povprečne dobe bivanja turistov na 2,7 dni. To bi pomenilo, da ima Ljubljana kakovostno ponudbo, ki turistu da dodano vrednost ter ga v mestu zadrži dlje.
- Rast števila nočitev za 14% v povprečju letno. Da bi se ohranila kazalnika uspešnosti in zasedenosti in postopoma izboljševala, je potrebna 14% rast nočitev na leto.
- Rast števila turistov za 4,5% v povprečju letno.
- Povečati potrošnjo turistov za 4% v povprečju letno. Trenutno povprečna potrošnja turista znaša 101€/dan, cilj pa je doseči 144€/dan do leta 2027.

- Povečati število gastronomskih turistov za 10% v povprečju letno. Glavni cilj strategije je izboljšati gastronomski ponudbo Ljubljane in posledično povečati število gastronomskih turistov, predvsem tujih z višjo kupno močjo.

*Kvalitativni cilji so:*

- Povečanje mednarodne prepoznavnosti Ljubljane kot gastronomske destinacije.
- Izoblikovanje sestavljenih gastronomskih proizvodov.
- Povečanje dodane vrednosti in doživetij za gastronomske turiste.
- Razvoj potrebne infrastrukture za izboljšanje gastronomske ponudbe.
- Izboljšati gastronomske dogodke, da bi predstavljali glavni motiv za obisk.
- Razvoj mednarodno prepoznane blagovne znamke, ki sporoča konkurenčno prednost ter podpira trženjske aktivnosti.

## **Razvojni koncept**

V razvojnem konceptu sva opredelili glavne prednosti Ljubljane, izpostavilo ključno konkurenčno prednost, ter na podlagi tega določili primeren ciljni segment gostov in krovno zgodbo Ljubljane.

### **Glavne prednosti Ljubljane**

Ljubljana ima prednost pred ostalimi kraji v Sloveniji, saj je prestolnica. Ta prednost je pomembna zaradi večje mednarodne prepoznavnosti. Veliko tujih turistov obiskuje le evropske prestolnice, za ostala mesta pa nimajo interesa. Ena izmed glavnih stvari, ki jih turisti iščejo, ko potujejo, je varnost, katero Ljubljana definitivno ima. Glede na to, da je Ljubljana urbano območje, ima dobro razvito ponudbo na področju kulture in arhitekture. Po zaslugi slavnega arhitekta Jožeta Plečnika je mesto bogato z vrhunsko arhitekturo, katera se razprostira skozi celotno mesto. Poleg Jožeta Plečnika, so ustvarjali tudi ostali arhitekti, ki so skupaj doprinesli k današnjemu videzu Ljubljane. Primarni motiv večine turistov so ravno kulturne znamenitosti. Vendar pa se za vsem tem urbanim videzom skriva tudi narava. Skozi celoten center Ljubljane teče reka Ljubljanica, katero si turisti lahko ogledajo z ladjico, supom ali kanujem. Reka Ljubljanica ima globok kulturni pomen, saj velja za enega najpomembnejših arheoloških najdišč v Sloveniji. Ne daleč stran od centra mesta se nahaja Park Tivoli in Rožnik, ki ponujata sproščujoč oddih. Obrobje mesta obdaja podeželje, kjer se turisti lahko spoznajo z lokalnim prebivalstvom in poizkusijo lokalno pridelano hrano in pijačo. Za ljubitelje hrane, food-ije, mesto ponuja neomejeno število restavracij, gostiln in kavarn, kjer gostje lahko preizkusijo tradicionalno slovensko hrano iz lokalnih sestavin. Skozi celo leto pa v mestu potekajo različne športne, kulturne in kulinarčne prireditve ter festivali, ki dodatno popestrijo ponudbo Ljubljane.

## **USP – posebnost Ljubljane**

Kot posebnost Ljubljane bi izpostavili kulinarično ponudbo z vključevanjem vinske ponudbe. Ljubljana ima velik potencial pri razvoju gastronomskega turizma, vendar se je tega potrebno lotiti na pravi način. Kot že večkrat omenjeno ima mesto široko ponudbo restavracij, gostiln in kavarn, ki ponujajo različne produkte po raznovrstnih cenah. To pomeni, da ima mesto prilagojeno ponudbo glede na tržne segmente. Ljubljana je bila leta 1987 nosilka naslova "Mesto trte in vina", ki ji ga je podelilo mednarodno vinsko združenje iz Pariza (Mestna občina Ljubljana, 2020). Leta 1990 so na Ljubljanskem gradu posadili potomko najstarejše trte na svetu – Lent, Maribor. Leta 2016 so trti dodali 1050 dodatnih trt, katerih prva trgatve je bila 2018. Na podlagi te tradiciji bi Ljubljana lahko razvila zgodbo in postala prepoznana kot vinska destinacija. Poleg tega se v Ljubljani nahajajo številne vinoteke, ki ponujajo tuja in domača vina iz vseh vinorodnih dežel Slovenije. Mesto je poznano po najboljših in največjih gastronomskih dogodkih v Sloveniji. V okviru festivala November Gourmet Ljubljana, se povezuje raznovrstno in pestro dogajanje na področju kulinarike. Vse slovenske dobrote so predstavljene na dogodkih, degustacijah, vodenih ogledih mesta in kuharskih delavnicah. Eden izmed dogodkov v sklopu festivala je Ljubljanska vinska pot, ki poteka v dveh delih. Prvi del se odvija poleti – Poletna vinska razvajanja, kjer se okušajo lahkotna vina in okusni prigrizki. Drugi del pa zajema Martinovanje v Ljubljani, tradicionalni dogodek za domače in tuje obiskovalce. (Maravič idr., 2014)

Ljubljana ima velik potencial za razvoj gastronomskega in vinskega turizma, saj predstavlja ponudbo in posebnosti celotne države.

## **Ciljni segmenti**

Glede na to, da je strategija zastavljena za izboljšanje gastronomskega turizma, sva si izmed 12 person slovenskega turizma izbrali dve skupini gostov, ki bi se v Ljubljani morali povečati.

Prva izbira je družabni foodie, katerih primarni motiv je okusiti kulinarične presežke. Kot sekundarni motiv pa navajajo uživanje na potovanju, spoznavati nove stvari in preživljati kakovosten čas z družino oziroma partnerjem. Ta skupina gostov si želi poizkusiti lokalno kulinariko in obiskati vinske kleti, hkrati pa na potovanju ogledati kulturne in naravne znamenitosti ter spoznati zgodovino mesta. Glede na to, da se družabni foodiji poslužujejo prenočitve v hoteli, imajo v Ljubljani veliko izbire. Ta vrsta segmenta je kot gastronomski turisti najbolj primerna, ko potuje v paru, saj podnevi lahko raziskuje vinske kleti in znamenitosti mesta, v večernih urah pa se sprosti ob vrhunski hrani in vinu. Po končanem potovanju pa kot spominek s seboj odnese steklenico vina, katero preizkusijo njegovi prijatelji/družina in se tako navdušijo nad obiskom Ljubljane. Za 10 dnevno potovanje z družino so pripravljene odšteti 2.500€. Ljubljana je vsekakor primerna destinacija za ta segment gostov, saj ima na področju kulinarike in kulturnih ter naravnih znamenitosti široko ponudbo.

Kot drugo sva si izbrali skupino urbani potrošniki, ki kot primarni motiv potovanja uvrščajo druženje s prijatelji. Njihov sekundarni motiv je uživanje in razvajanje v evropskih prestolnicah. Za svoje tri dnevno potovanje so pripravljene odšteti 800€ na osebo. V večini potujejo s prijatelji, na potovanju pa si želijo spoznati lokalno kulturo in hrano ter glavne znamenitosti mesta. Prosti čas želijo izkoristiti za razvajanje – wellnes in nakupovanje, v večernih urah pa se najraje pozabavajo v mestu. Radi obiskujejo različne prireditve, kino in gledališča ter vrhunske restavracije. Ta skupina favorizira prenočitve v hotelu, kjer pričakuje kakovostno storitev s strani osebja. Pomembna jim je vsakodnevna zabava in zapolnjen dan brez dolgočasje. Ljubljana je kot evropska prestolnica primerna destinacija za urbane potrošnike, saj ponuja veliko možnosti nakupovanja, razvajanja, lokalne hrane in lokalnih znamenitosti. Tak segment gostov bi Ljubljanici zelo koristil, saj bi se povprečna potrošnja turistov povečala.

### **Krovnna zgodba Ljubljane**

Ljubljana kot središče Slovenije predstavlja njeno srce. Ta se napolni tudi v najbolj mrzlih in turobnih mesecih. Za pridih romantičnosti se vzdolž reke Ljubljanice razprostira promenada lokalov in restavracij s prijetnim ambientom. Polna zgodovine, mitov in legend, katerih "ostanki" so vidni še danes. Za svežino in sprostitvev pa narava poskrbi. Na Ljubljanski grad se je vredno podati, saj tam potomka najstarejše trte na svetu domuje. Skupaj s ponudbo kakovostnih vin iz celotne Slovenije, tvorijo eksotične arome, katerim se nihče ne upre. Zraven pa dobro paše tudi lokalna hrana, ki jo s strastjo pripravijo vrhunski kuharji. Da se celotna pot prehitro ne zaključi, še en kozarček vina se natoči.

## **Uresničevanje strategije**

Da bi Ljubljana postala mednarodno prepoznana kot gastronomska destinacija, bi bilo potrebno izvesti spodaj opisane ukrepe. S tem bi gastronomsko ponudbo izoblikovali tako, da bi pritegnila več turistov, predvsem tujih.

### **UKREP 1- Prilagoditi gastronomsko ponudbo tujim turistom**

Večina dogodkov, ki se odvija v Ljubljani je namenjenih oziroma pritegne večino domačih obiskovalcev. Kulinarične dogodke bi lahko v neki meri organizirali le za tuje turiste. Na teh dogodkih bi turisti imeli priložnost, da preizkusijo tradicionalno slovensko in se je naučijo pripraviti tudi sami. Turiste bi bilo potrebno bolje vključiti v samo ponudbo, da bi mesto doživeli na drugačen način. Primer: ko gredo na ogled vinograda na Ljubljanskem gradu, se poleg ogleda preizkusijo tudi v trgatvi in ostalih vinarskih delih, odvisno od letnega časa.

### **UKREP 2- Intenzivno trženje Ljubljane kot gastronomske destinacije**

Ljubljano bi morali začeti tudi intenzivno tržiti kot gastronomsko destinacijo. Zaradi ostale ponudbe, ki jo ima Ljubljana se turisti ne ozirajo toliko na gastronomijo. Da bi Ljubljana

postala mednarodno poznana kot gastronomska destinacija, bi se morala udeležiti več evropskih gastronomskih dogodkov, da bi potencialni kupci spoznali njeno ponudbo.

Organizacija gastronomskega dogodka v Ljubljani, z vključevanjem evropskih gastronomskih ponudnikov, bi pripomogla k promociji.

### **UKREP 3 – Nadgradnja obstoječih gastronomskih dogodkov in ustvarjanje novih**

Kulinarične dogodke v Ljubljane bi bilo potrebno oblikovati tako, da bi se ti odvijali v najbolj mrtvih mesecih (marec, april, maj, september, oktober, november). V dogodke je potrebno vključiti čim večje število lokalnih pridelovalcev, slovenskih vinarjev in gostincev, ki bi s skupnim delom ustvarili doživetje za obiskovalce. Pri tem je potrebno izboljšati promocijo teh dogodkov na tujih trg, kar bi povečalo prepoznavnost in obisk. V sklopu kulinaričnih dogodkov je potrebno ustvariti zabavni program, ki vključuje lokalne običaje, ples, glasbo in ustvarjanje s strani obiskovalcev.

### **UKREP 4- Povezovanje kulinaričnih ponudnikov in vinarjev**

Vrhunski kuharji, pridelovalci domače hrane in vinarji, bi morali biti povezani v skupnost, na podlagi katere bi skupaj razvijali kulinarični turizem. Primer: Restavracija se poveže s slovenskimi vinarji in lokalnimi pridelovalci hrane, ter njihove izdelke ponudi gostom.

### **UKREP 5- Izboljšati letalsko dostopnost Ljubljane**

Za izboljšanje letalske dostopnosti bi bilo potrebno urediti nove letalske povezave po konkurenčnih cenah. Prav tako bi bila potrebna ureditev rednih avtobusnih in železniških linij, ki peljejo od centra Ljubljane do letališča in tako tujim turistom olajšati celotno pot. Ljubljano bi lahko povežalo tudi z ostalimi bližnjimi letališči (Benetke, Trst, Zagreb, Gradec, Dunaj). To bi lahko naredili tako, da bi izboljšali avtobusne in železniške povezave, ki peljejo od naštetih letališč do Ljubljane. S tem ukrepom bi si lahko zagotovili več tujih turistov tako v Ljubljani, kot v ostalih mestih Slovenije.

### **UKREP 6- Tuje turiste dlje časa zadržati v Ljubljani**

To bi lahko dosegli s tem, da se turistična ponudba razširi na obrobje Ljubljane in celotno Osrednje slovensko regijo. Razvoj turizma na podeželju – spoznavanje narave, lokalnih pridelovalcev, ogled kmetij, turisti se spoznajo s tradicionalnimi kmečkimi opravili, poizkusijo kmečko hrano in lokalne pridelke.

Izvajanje promocije za ostala bližnja mesta (Vrhnika, Domžale, Kranj, Škofja Loka), bi doprinesla k temu, da turisti v Ljubljani prenočijo večkrat.

## Zaključek

Glavni poudarek v članku je bil na razvoju gastronomskega turizma Ljubljane. Z analiziranjem turizma v Ljubljani sva ugotovili, da ima Ljubljana dobro priložnost za povečanje gastronomskih gostov. Poleg vseh kulturnih in naravnih znamenitosti, ki jih ima, lahko tvori zanimivo ponudbo na področju gastronomije. Pri vsem tem pa je pomembno, da se začne zgodba Ljubljane zares graditi na kulinaričnih posebnostih in vrhunskih vinih iz cele Slovenije. Strategija zajema tudi cilje za podaljšanje povprečnega bivanja turistov v Ljubljani in povečanje njihove potrošnje. To bi lahko dosegli z vključevanjem podeželja v ponudbo Ljubljane, hkrati pa turistom omogočili avtentično doživetje z lokalnimi prebivalci. Za razvoj strategije je potrebno kar nekaj pomembnih korakov in ukrepov, ki so časovno neomejeni vendar izvedljivi. Pri uresničevanju same strategije bi bile potrebne še bolj podrobne raziskave o vseh možnostih za razvoj gastronomskega turizma. Ukrepi, ki so navedeni v članku predstavljajo le povzetek neke širše strategije, zato bi pri dejanski uresnitvi bilo potrebno te nadgraditi in premisliti o njihovi smiselnosti.

## Viri in literatura

*Dunaj* (2020). Najdeno 6.12.2020 na spletnem mestu <https://sl.wikipedia.org/wiki/Dunaj>

*Gradec* (2020). Najdeno 6.12.2020 na spletnem naslovu <https://sl.wikipedia.org/wiki/Gradec>.

Horwath & Horwath Consulting Zagreb d.o.o. (2020). *Strategija razvoja turistične destinacije Ljubljana in ljubljanska regija 2021-2027*. Najdeno 6.12.2020 na spletnem naslovu <https://www.ljubljana.si/assets/Uploads/9.-tocka-strategija-razvoja-turizma-2021-2026.pdf>

Hrvaška turistična skupnost (2020). Mesto Zagreb. *Croatia*. Najdeno 6.12.2020 na spletnem mestu <https://croatia.hr/sl-SI/dozivetja/gastronomija-in-enologija/mesto-zagreb>

*Mestna občina Ljubljana* (2020). Najdeno 6.12.2020 na spletnem naslovu <https://www.ljubljana.si/sl/>.

SiStat (2020). *Prenočitvene zmogljivosti, prihodi in prenočitve turistov po vrstah turističnih občin, Slovenija, letno*. Najdeno 6.12.2020 na spletnem naslovu <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2164521S.px/table/tableViewLayout2/>.

Turizem Ljubljana (2020). *Nastanitvene zmogljivosti. Visit Ljubljana*. Najdeno 7.12.2020 na spletnem naslovu <https://www.visitljubljana.com/sl/kongresni-urad-ljubljane/nactovanje-dogodkov/nastanitvene-zmogljivosti/>.

Uran Maravič, M., Ivankovič, G., Brezovec, A., Vodeb, K., Juvan, E., Gračan, D., Oršič, J., Petretič, S. (januar 2014). Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014-2020. Visit Ljubljana. Najdeno 7.12.2020 na spletnem naslovu <https://www.visitljubljana.com/assets/Dokumenti-PDF/strategija-2014-2020.pdf>.

Visit Ljubljana (2020). Najdeno 6.12.2020 na spletnem mestu <https://www.visitljubljana.com/sl/obiskovalci/>.

# KAKO SO MAME SPREMENILE NAKUPOVALNE NAVADE V ČASU EPIDEMIJE COVID-19

Avtorice: Ana Cafuta, Jasna Zore, Nina Fujs

Visoka šola za poslovne vede; Ljubljana, Tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi (1. stopnja)

## **Povzetek**

*V času pandemije in epidemije smo se bili primorani ponudniki in porabniki prilagoditi na razmere. Odločili smo se raziskati kako je epidemija vplivala na nakupno vedenje mater v Sloveniji.*

*S pregledom literature smo dobili potrditev, da gre za aktualno raziskavo, saj nismo našli konkretnih podatkov na temo, kako so se v času epidemije znašle mame v Sloveniji pri nakupovanju oblačil, obutve in opreme za otroke. Smo pa dobili dovolj podatkov, da smo povezavo med epidemijo, digitalizacijo poslovanja in povečanjem spletnih nakupov, podprli tudi s številkami.*

*Pri načrtovanju raziskave smo se opirali na lastne izkušnje in na pripovedovanja znank, ki so mame. Odločili smo se za kvantitativno metodo in izvedli anketo, ki je potrdila naše hipoteze, da so v povprečju mame kupile in pripravile pri spletnih nakupih več kot bi v fizičnih trgovinah. Pričakujemo, da so razmere, ki so nas prisilile v prilagoditve, trajno spremenile naše nakupne navade. S tem se strinja tudi več kot polovica mater, ki menijo, da bodo odslej, ne glede na epidemijo, več nakupovale prek spleta.*

*Ključne besede: spletni nakupi, nakupovalne navade mam, Covid-19, digitalizacija poslovanja*

## **Uvod**

Število spletnih nakupov je v času pandemije in epidemije močno naraslo, opazili smo zamude pri dostavi paketov tako pri Pošti Slovenije kot pri zasebnih ponudnikih. Nekateri spletni trgovci so morali začasno celo prekiniti poslovanje saj niso bili pripravljeni na takšno povečanje naročil. V naši raziskavi nas je zanimalo kako so spremenile svoje navade matere pri nakupovanju za otroke.

Članek je razdeljen na tri vsebinske sklope. V prvem delu članka smo podali nekaj definicij iz katerih izhaja nadaljnja raziskava. Poiskali smo članke na temo nakupovalnih navad in spremembo le-teh v času pandemije. Pozornost smo posvetili predvsem vedenju mater pri nakupovanju za svoje otroke.

V drugem delu predstavimo rezultate manjše raziskave. Z analizo anketnega vprašalnika smo hipoteze uspešno potrdili. Rezultate naše raziskave primerjamo tudi z rezultati podobne raziskave, ki so jo izvedli v Ameriki.

V tretjem delu pa smo zapisali naše ugotovitve o pridobljenih podatkih iz literature in raziskave.

Hipoteze smo postavile na podlagi prebranih člankov in iz lastnih izkušenj z nakupi preko spleta.

1. Matere so v času epidemije pri nakupovanju za otroke preko spleta v povprečju porabile več denarja, kot so ga pri fizičnem nakupovanju pred zaprtjem trgovin.
2. Matere so v času epidemije pri nakupovanju za otroke preko spleta v povprečju kupile več artiklov, kot so ga pri fizičnem nakupovanju pred zaprtjem trgovin.
3. Posledica epidemije bo več nakupovanja preko spleta tudi v bodoče (po epidemiji).

## Epidemija, pandemija in digitalizacija

### Definicije

**Epidemija** po SSKJ je »nenaden izbruh in hitro širjenje kake nalezljive bolezni« (Fran/SSKJ). Definiramo jo v človeški populaciji in močno presega normalno obolevnost v tej populaciji. Zdi se nam, kot da je epidemija nekaj novega, vendar se je pojavila že v času Svetega pisma, ko so ljudje začeli skupaj živeti v večjih skupnostih, mestih oz. krajih. Sprva so ljudje epidemijo dojemali kot nek naravni pojav, kot so na primer potresi ali požari, kasneje pa so jih pripisovali nadnaravnim silam, saj niso poznali vzroka pojava in kako bolezen pozdraviti.

Zadnja velika epidemija, ki nam je vsem znana in še vedno traja - epidemija koronavirusa ali COVID-19, ki je do danes terjala 2,7 milijonov življenj (GoogleNews, 2021).

Z izrazom **pandemija**, pa označujemo posebno hude in geografsko zelo razširjene epidemije, na primer po celotni celini ali celo po celem svetu (Fran/SSKJ). Tako imamo zaradi koronavirusa v Sloveniji razglašeno epidemijo, na svetovni ravni pa pandemijo. Po merilih Svetovne zdravstvene organizacije (WHO) morajo biti za to izpolnjeni trije pogoji: da gre za novo bolezen, da povzroča resne zdravstvene težave in se hitro širi med ljudmi.

**Digitalizacija** pomeni uporabo novih digitalnih tehnologij v obstoječem načinu in notranjih procesih poslovanja (Mikuž J., 2020). **Digitalno poslovanje** pa pomeni zmožnost organizacije, da poveže digitalne tehnologije s svojimi digitalnimi procesi, digitalno kulturo in digitalnimi kompetencami v drugačen način poslovanja (Mikuž J., 2020). Organizacija mora v središče postaviti zagotavljanje boljše kupčeve izkušnje kot pri konkurentih. Žal pa tega ne more izvesti, če ne pozna potrebe svojih kupcev, brez ustreznih in pravočasnih odločitev, in tudi brez ustreznega vodenja svojih zaposlenih.

### Povezava med epidemijo, digitalizacijo in spletnim nakupovanjem

Digitalizacija poslovnih procesov je bila oz. je še vedno pomembna za poslovanje v neobičajnih razmerah, kot so trenutne. Leta 2020 »smo zaradi nujnosti sprememb videli

več prehodov na digitalno poslovanje, kot bi jih brez tega verjetno v petih ali še več letih. Gre za tektonske premike v vedenju podjetij, zaposlenih, poslovnih partnerjev in ne nazadnje tudi končnih kupcev, pri katerih vrnitve na stanje pred epidemijo ni.« (Mikuž, 2020)

Hitrejši razcvet digitalizacije tako lahko pripišemo t.i. Covid letu, ko je digitalna pot predstavljala tudi edino možnost za delo, prodajo in za nakupovanje tudi drugih, ne samo potrošnih dobrin. Čeprav je mnogo storitvenih podjetij še nedolgo nazaj bilo prepričanih, da so večino delovanja preselili na splet, se je v zadnjih mesecih izkazalo, da obstaja še mnogo priložnosti za izboljšave. Podjetja so se začela v največji možni meri posluževati digitalnih oblik poslovanja, s katerimi so svojim strankam oz. kupcem omogočila komunikacijo »na daljavo«. Tako v največji meri prispevajo k preprečevanju okužbe z virusom.

V času epidemije se je tako povečala tudi potreba po spletnem nakupovanju. »V zadnjih dvanajstih mesecih je vsaj en spletni nakup opravilo skoraj dve tretjini 16–74-letnikov (v 2020: 63 %, v 2019: 56 %, v 2018: 51 %). Delež e-kupcev se je povečal v vseh starostnih razredih. (Zupan, 2020) Ne samo, da je spletno nakupovanje udobno, enostavno ter omogoča nakupe kjerkoli in kadarkoli, njegove prednosti so tudi pestrejša izbira izdelkov in lažja primerjava cen. (Spletno nakupovanje)

Spletno nakupovanje je bilo označeno tudi kot najbolj varna oblika nakupovanja v času pandemije in spodbujati se je začelo brezkontaktno, brezstično in brezgotovinsko plačevanje. Marsikateri kupec je sicer že prej opravljal nakupe prek spletnih ponudnikov – največkrat slovenskih (kar »87 %, od tistih, ki so od avgusta do oktobra 2020 naročali ali kupovali prek spleta fizične izdelke, je nakup opravila pri spletnih trgovcih iz Slovenije« (Zupan, 2020) – vendar so bili to večino nakupi po principu plačila z gotovino po povzetju. Za plačevanje z gotovino po povzetju sicer nisem našla konkretnih števil, se pa je v manj kot enem letu, občutno povečal delež slovenskih potrošnikov, ki vsaj enkrat tedensko plačujejo z brezstično kartico. »Novembra lani je ta delež znašal dve tretjini, zdaj pa že več kot tri četrtine, natančneje 78 odstotkov. Skoraj tretjina vprašanih, natančneje 31 odstotkov, je odgovorila, da kartice uporabljajo pogosteje kot pred enim letom.« (Cvjetović, 2020)

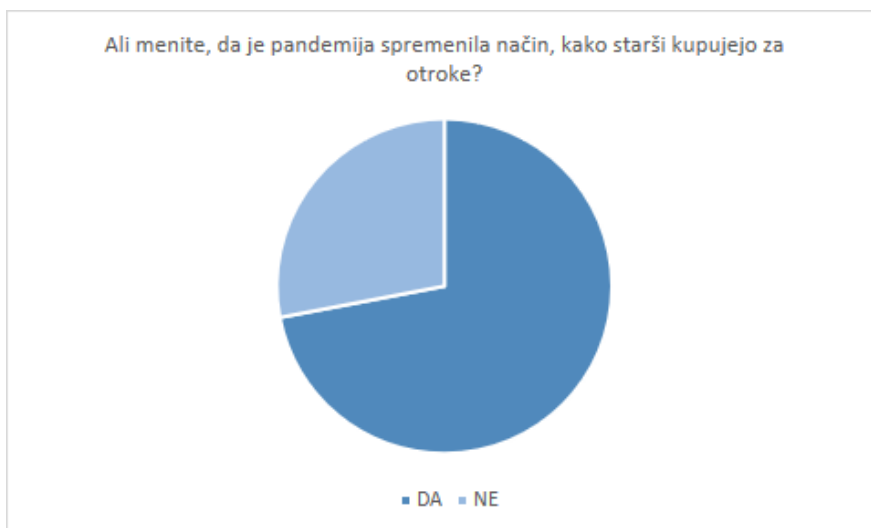
Zanimivi podatki prihajajo iz ZDA s področja nakupovanja za otroke kjer se je prodaja oblačil in dodatkov, v času od avgusta do septembra 2020, sicer povečala za 11 odstotkov (Retail & Trade: Statista, n.d.), kar bi bil izjemen rezultat, če ne bi upoštevali, da je bil velik padec v marcu (-49,4 %) in aprilu (kar -78,2 %). Kljub temu, da dojenčki in malčki niso nehali rasti v tem obdobju, so imeli starši vseeno manj razlogov za nakup novih oblačil predvsem zato, ker so večino časa preživeli doma. Tako je bilo v poletnem času tudi manj nakupov npr. otroških sedežev za kolo ter napihljivih bazenov. (Salfino, 2020)

## Primerjava z Ameriko

Tako kot v Sloveniji, sta pandemija in karantena praktično »čez noč« vse starše po svetu prisilila, da postanejo domači učitelji, nutricionisti, trenerji, medicinske sestre itd. Konec aprila 2020 je v Ameriki še vedno divjal izbruh koronavirusa. *Endcaps & Insights* (blog, ki se ukvarja z dostopom do pogojev v trgovinah in vpogled v nakupovanje v realnem času (Endcaps&Insight, 2020) so anketirali približno 1.500 staršev na temo vedenja pri nakupovanju. Njihov cilj je bil razumeti, kako je pandemija spremenila nakupovalno rutino staršev po celi državi.

Spodaj so priloženi grafi, ki smo jih pripravili glede na rezultate njihove ankete (Endcaps&Insight, 2020).

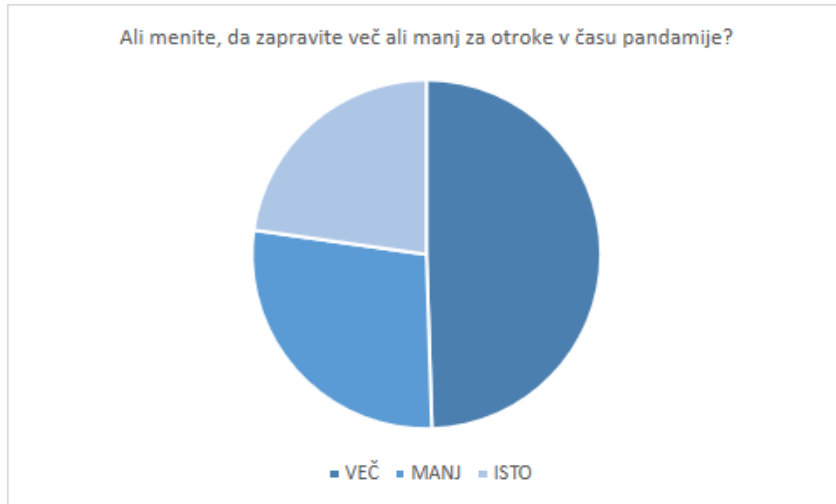
1. Na vprašanje »Ali menite, da je pandemija spremenila način, kako starši kupujejo za otroke«, je kar 72% anketirancev odgovorilo z DA.



Graf 1: Kar 72% staršev je mnenja, da je pandemija spremenila način nakupovanja (Endcaps&Insight, 2020).

Med nekaj načinov, ki so jih omenili starši, so: pogostejše spletno nakupovanje, otroci ostajajo doma, medtem ko gredo starši po nakupih, potem nakupovanje bolj zdravih obrokov in prigrizkov, večje zaloge hrane, več nakupov igrač, manj kupovanja oblačil, več načrtovanja vnaprej in bolj disciplinirano nakupovanje za otroke.

2. Na vprašanje »Ali menite, da zapravite več ali manj za otroke v času pandemije?« je dobra polovica staršev odgovorila z DA, več. Približno eno četrtno ljudi zapravlja manj in prav tako četrtno ljudi meni, da zapravljajo enako kot pred pandemijo.



Graf 2: Kar polovica vprašanih staršev je mnenja, da so zapravili več za otroke v času pandemije (Endcaps&Insight, 2020).

Kategorija, v katerih zapravijo več, so seveda trgovine z živili (+64%), kjer porabijo več denarja za mleko, žitarice, kruh in jajca. Kategorija v kateri zapravijo manj pa so oblačila in dodatki (-32%).

Več kot očitno je, da je pandemija spremenila način življenja in način nakupovanja staršev. Najbolj zanimiva sprememba se nam je zdela, da starši niso jemali otrok s seboj po nakupih in so jih raje pustili doma in pa da kupujejo bolj premišljeno. Čeprav 50% staršev meni, da so v času pandemije zapravili več denarja za otroke kot sicer, je to bolj rezultat nakupovanja igrač in kupovanje hrane za pripravo obrokov.

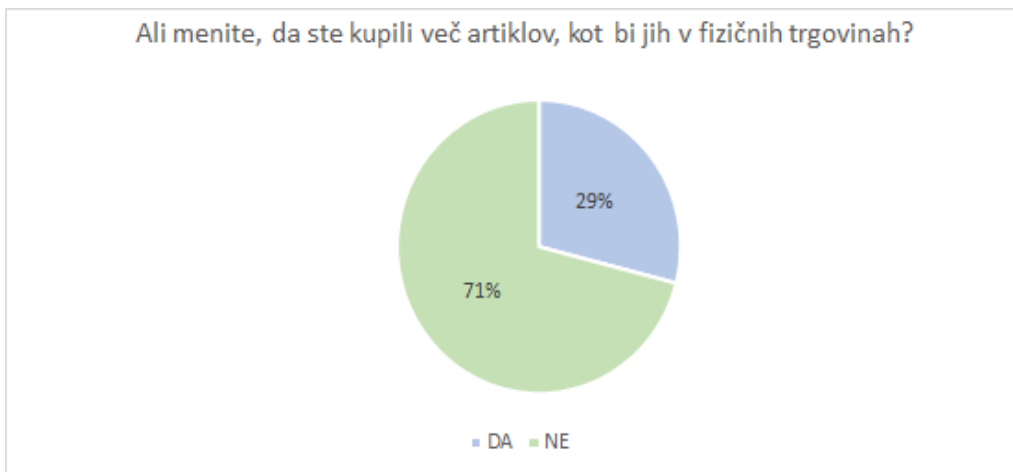
## Metoda

Izvedli smo manjšo raziskavo s kvantitativno metodo - anketo. Anketni vprašalnik je bil ustvarjen s pomočjo osnovnega programa En klik anketa (paket 1KA). Anketni vprašalnik smo v času od izvedli med uporabnicami Facebook aplikacije in sicer v skupinah namenjenih materam (Mamice opremljajo, Oktobrčki in oktobrke 2017). Povezavo do vprašalnika smo razposlali tudi znankam z otroki. Anketni vprašalnik je bil objavljen 27. marca 2021, približno 10 ur in ga je v celoti izpolnilo 75 uporabnic starih med 23 in 45 let.

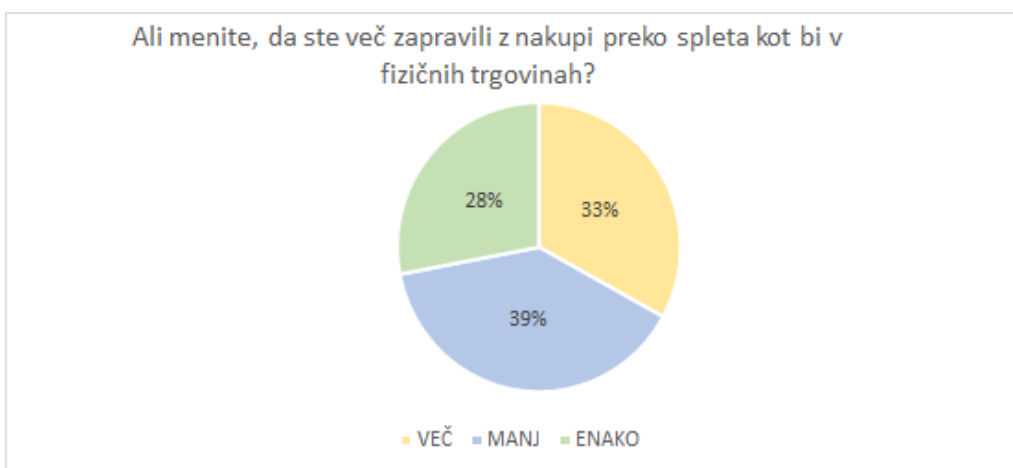
Pri raziskavi nas je zanimalo tudi splošno mnenje uporabnic. Zapisali smo tri, ki omenjajo različne vidike spletnega nakupovanja – od težav z dostavo, do nujnosti hitrega odziva prodajalca pri morebitni menjavi ali reklamaciji blaga ter tudi dejstvo, da preko spleta oblačil ne moremo pomeriti.

## Rezultati

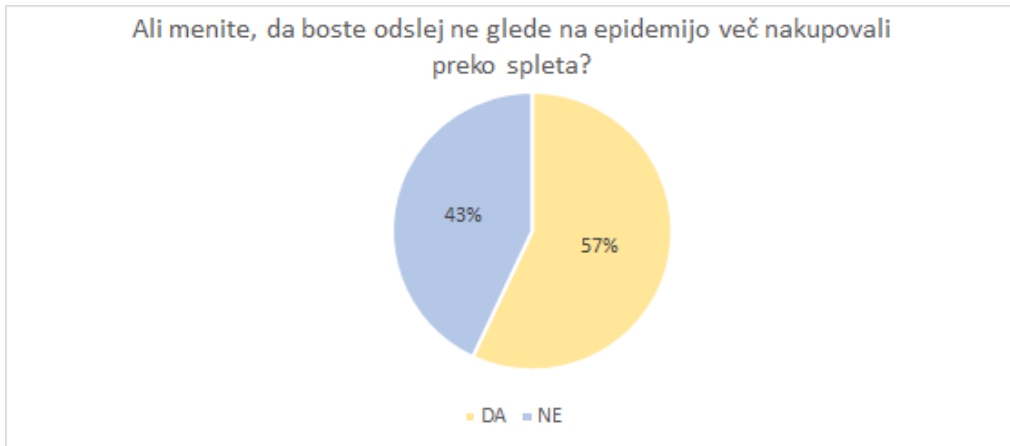
Postavljene hipoteze v uvodu smo potrdili z rezultati vprašanj predstavljenih v spodnjih grafih.



Graf 3: Slaba tretjina vprašanih meni, da so preko spleta kupile več artiklov kot bi jih v fizičnih trgovinah.



Graf 4: Tretjina anketirank meni, da so s spletnimi nakupi zapravile več denarja kot bi jih v fizičnih trgovinah.



Graf 5: Več kot polovica respondentk meni, da bodo odslej več nakupovale preko spleta ne glede na epidemijo.

Zanimivi se nam zdijo še podatki, da je pri vprašanju, če so imele pri dostavi paketov kaj težav, večina mater odgovorila z NE. Tiste, ki so jih imele pa v 70% navajajo kot razlog dolg dobavni rok, zamude pri dostavi oz. predolgo čakanje na paket. Glede na nenadno povečanje spletne prodaje ta podatek ne preseneča, saj so se morali ponudniki dostavnih storitev v zelo kratkem času prilagoditi na razmere in so pri tem imeli nekaj težav z iskanjem zadostnega kadra in organizacijo dela.

V anketi nas je zanimalo tudi ali se je zaradi zaprtja trgovin povečala uporaba rabljenih oblačil. Približno četrtnina vprašanih si je izposodila ali kupila več rabljenih oblačil kot sicer. Ta podatek se nam zdi spodbuden tudi za naše okolje, torej iz ekološkega vidika.

Za morebitnega začetnika, ki si postavlja spletno trgovino ali nekoga, ki jo želi nadgraditi ali izboljšati, je verjetno zanimiv tudi podatek, da se mame največkrat (41%) poslužujejo plačevanja s kreditnimi karticami kot sta MasterCard ali Visa. Na drugem mestu (28%) je nakazilo na TRR, slaba četrtnina (22%) še vedno plačuje po povzetju, le 9% se poslužuje plačevanja s PayPal-om.

Po pogovorih z materami, ki so se posluževale spletnega nakupovanja za svoje otroke, smo zapisali nekaj mnenj oz. težav, s katerimi so se soočale:

- »Smo iz odročne vasi, voznik dostavne službe po svoji volji pusti paket v bližnjem mestu na bencinskem servisu kljub plačilu stroška dostave. Sicer mi je spletno nakupovanje super in bom tudi vnaprej več naročala preko spleta.«

*Judita, 26 let, okolica Kočevja (2 otroka, 4 in 1 leto)*

- »Nakupovanja prek spleta sem sicer vajena, ampak zdaj je bilo pa treba raziskati povsem nove spletne trgovine. Najtežji je bil nakup nogavic in kasneje copatkov ter čevljev, ker ali sploh ni bilo števil ali pa mu preprosto ni bilo prav. Pri dojenčkih se mi zdi izjemno pomembna časovna komponenta morebitnih vračil, ker če je ta

proces pri spletnih trgovcih prepočasen, lahko v tem času že preraste oblačilo/obutev.«

*Nina, 34 let, Koper (1 otrok star 14 mesecev)*

- »Meni je popolnoma vseeno v katero trgovino z oblačili grem. Najbolj pomembno je, da jih lahko pomerimo, Moj 6-letnik je namreč zelo izbirčen pri oblekah, vse morava pomeriti. Vedno ga nekaj tišči ali mu ni všeč. Karkoli sem naročila preko spleta sem podarila naprej, saj moj mali gospodič tega ni hotel nositi.«

*Urška, 30 let, Ljubljana (1 otrok star 6 let, noseča)*

## **Zaključek**

S pregledom literature smo dobili potrditev, da gre za aktualno raziskavo, saj nismo našli konkretnih podatkov na temo, kako so se v času epidemije znašle mame v Sloveniji pri nakupovanju oblačil, obutve in opreme za otroke. Smo pa dobili dovolj podatkov, da smo povezavo med epidemijo, digitalizacijo poslovanja in povečanjem spletnih nakupov, podprli tudi s številkami.

Pri načrtovanju raziskave smo se opirali na lastne izkušnje in na pripovedovanja znank, ki so mame. Odločili smo se za kvantitativno metodo in izvedli anketo, ki je potrdila naše hipoteze, da so v povprečju mame kupile in zapravile pri spletnih nakupih več kot bi v fizičnih trgovinah.

Pričakujemo, da so razmere, ki so nas prisilile v prilagoditve, trajno spremenile naše nakupne navade. S tem se strinja tudi več kot polovica mater, ki meni, da bodo odslej, ne glede na epidemijo, več nakupovale prek spleta.

Anketa je bila anonimna in objavljena na Facebooku, kar nam ne daje nujno najbolj reprezentativnega vzorca. Zanimiv podatek je, da smo največ odgovorov dobili od tridesetletnic.

Pri raziskavi nas je zanimalo tudi splošno mnenje uporabnic. Zapisali smo tri, ki omenjajo različne vidike spletnega nakupovanja – od težav z dostavo, do nujnosti hitrega odziva prodajalca pri morebitni menjavi ali reklamaciji blaga ter tudi dejstvo, da preko spleta oblačil ne moremo pomeriti.

Zavedati se je treba, da smo do rezultatov prišli na podlagi mnenj posameznic in njihovih subjektivnih ocen. Možna nadgradnja raziskave bi lahko bila, da bi primerjali številke, koliko smo porabili in nakupili, tudi z dejanskimi prihodki trgovcev. Za naš obseg projektne naloge pa je bil cilj dosežen in hipoteze potrjene.

## Viri in literatura

- (brez datuma). Pridobljeno 26. marec 2021 iz Fran/SSKJ:<https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=133&View=1&Query=e> pidemija
- Cvjetović, S. (17. avgust 2020). *Digisvet*. Pridobljeno 18. marec 2021 iz siol.net: <https://siol.net/digisvet/novice/nepricakovan-zagon-spletnega-nakupovanja-in-brezgotovinskega-placevanja-532192>
- Endcaps&Insights*. (30. april 2020). Pridobljeno 27. marec 2021 iz Field Agent: <https://blog.fieldagent.net/1500-parents-surveyed-about-shopping-for-kids-during-coronavirus-pandemic?fbclid=IwARODN5EWb3xsQgli16m4Wqywclm1INFLSM39hKFTh9GlahlfpG23MANQ-w>
- Evropski potrošniški center Slovenija*. (brez datuma). Pridobljeno 18. marec 2021 iz Pravice potrošnikov: <https://www.epc.si/pages/si/pravice-potrosnikov/spletno-nakupovanje.php>
- Mikuž, J. (15. december 2020). *finance.si*. Pridobljeno 18. marec 2021 iz <https://www.finance.si/8969482/Miti-in-nova-realnost-digitalne-transformacije?cctest&>
- Retail & Trade: Statista*. (brez datuma). Pridobljeno 24. marec 2021 iz Statista: <https://www.statista.com/statistics/1104316/coronavirus-month-over-month-retail-sales-development-by-sector-us/>
- Salfino, C. (19. november 2020). *Lifestyle Monitor*. Pridobljeno 24. marec 2021 iz Sourcing Journal: <https://sourcingjournal.com/topics/lifestyle-monitor/baby-birth-rate-childrens-place-kids-apparel-brookings-gap-carters-246373/>
- Zupan, G. (7. november 2019). *Podatki*. Pridobljeno 18. marec 2021 iz Statistični urad RS: <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/8485>
- Zupan, G. (6. november 2020). *Podatki*. Pridobljeno 18. marec 2021 iz Statistični urad RS: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9191>
- GoogleNews (20. april 2021). Podatki. Pridobljeno 20. april 2021 iz GoogleNews <https://news.google.com/covid19/map?hl=en-US&gl=US&ceid=US%3Aen>

# POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA SMILE AT WORK

Avtorji: Damjan Jarc, Predrag Konjević, Tjaša Ambrožič

B2, Visoka šola za poslovne vede, management in informatika (2. stopnja).

## Povzetek

*Tehnologija iz dneva v dan napreduje, kar je sicer za človeštvo odlično, toda na drugi strani imamo seveda tudi negativne posledice, ki gredo na žalost vzporedno z napredkom. Vse večja zahtevnost kupcev artiklov in storitev žene delodajalce do te mere, da svoje podrejene delavce obremenjujejo maksimalno možno. Ta stres pa se pri zaposlenih seveda ne ustavi, ko zapustijo svoje delovno mesto, ampak se prenaša domov, v zasebno življenje. Mnogi zaposleni tako čutijo stres, tudi ko so doma z družino. Vedno več je sicer podjetij, ki svojim zaposlenim omogočajo dobre delovne razmere, z veliko mero razumevanja, da je delavec veliko bolj produktiven, če je le ta v službi zadovoljen in nepotrebno pod stresom. Izhajajoč iz tega smo našli podjetje Smile at work, ki ponuja on line storitve, katere ponujajo nabor vaj, treningov, meditacij in nasvetov, ki so nujno potrebni za zdravo življenje. Namenjeno je ljudem, kateri potrebujejo vzpostaviti neko rutino v svojem življenju, da potem lahko iz le tega potegnejo čim več, s čim manj truda. V tej nalogi bomo analizirali storitve, katere podjetje ponuja, ter predstavili njihov strateški management, hkrati pa na kratko predstavili neko okvirno delovno okolje današnjih zaposlenih ljudi v tem hitrem drvečem svetu, ter predstavili izzive, s katerimi se na delovnem mestu ljudje srečujejo.*

## Analiza težave

Svetovne medije polnijo različni futuristični trendi digitalizacije, medtem, ko se v Sloveniji marsikatero podjetje ukvarja z vpeljevanjem osnovnih digitalnih orodij in razvojem digitalnih veščin. Kljub temu pa so se trendi oziroma specifikke dela v podjetjih zelo spremenile. Tako velika večina del poteka za računalniki, kjer zaposleni delajo na računalnikih več kot 8 ur dnevno. Ker živimo v hitro drvečem svetu, se za večino zaposlenih delo ne konča z odhodom iz službe, temveč se to nadaljuje še doma, saj morajo biti zaposleni konstantno na razpolago. Težave nam tako povzročajo tudi konflikti med različnimi vlogami, katere opravljamo. Doma smo očetje, sestre, možje, bratje, na delovnem mestu pa sodelavci, nadrejeni in podrejeni. V človeški navadi je, da poskušamo svoje delo opravljati učinkovito in dati vse od sebe, težimo k popolnosti, zaradi prevelikih obveznosti pa se potem pogosto pojavijo težave. Tako na delovnih mestih prihaja do nepotrebne stresa, kateri lahko povzroči motnje pri ustvarjalnosti in učinkovitosti pri delu. Posledično se zmanjša storilnost, poveča se pogostost odsotnosti od dela, ljudje pogosteje zamujajo v službo, prihaja do agresivnega komuniciranja in prepiranja s sodelavci. Razlog, da se stres na delovnem mestu razvije v takšno smer, kot se, pa tiči predvsem v miselnosti organizacij, saj sklepajo, da je stres na delovnem mestu težava posameznika in ne težava organizacije, ter da organizacija ne more narediti ničesar za odpravo ali pa omilitev nastale situacije. V bistvu pa organizacije lahko za svoje zaposlene naredijo ogromno. Dokler organizacije ne bodo spremenile svojega mišljenja in pristopa k

odpravi tega, bo trpelo zdravje njihovih zaposlenih, s tem pa bo posledično tudi poslovanje podjetja. Zato je ključno, da organizacije to težavo čim prej zaznajo, da si pred tem ne zatiskajo oči, ter da začnejo razmišljati, kako bi to težavo odpravili. Ključnega pomena tukaj je, da vodilni kadri na delovnih mestih ohranjajo raven stresa na čim nižji ravni. Delovati morajo mirno in preudarno, ter s tem dajati občutek, da so stvari pod nadzorom, saj s tem pripomorejo k mirni in sproščeni klimi v podjetjih. Na voljo imajo vse instrumente, s katerimi se lahko zniža raven stresa. Bistvenega pomena je, da s podrejenimi čim več komunicirajo, si izmenjujejo informacije in s tem znižajo oziroma odpravijo negotovosti. Velik poudarek mora biti na jasno razdeljenih vlogah in odgovornostih zaposlenih, poudarek mora biti na prijazni komunikaciji, saj bo le tako lahko delo opravljeno v najboljši možni meri. Podrejenim je potrebno ponuditi tudi možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev, ter natančno določiti razporeditve in obseg dela. Seveda so bistvenega pomena tudi nagrade za dobro delo, ki so lahko denarne ali pa ustne.

Stresa večinoma ne moremo kar odpraviti v celoti, lahko pa na različne načine zmanjšamo njegove posledice. Ena izmed bolj učinkovitih metod, s katerimi lahko vplivamo na svoje počutje je gibanje. Veliko raziskav namreč kaže, da so kazalci duševnega zdravja v tesni povezanosti s telesno aktivnostjo. Seveda to ne pomeni, da telesno aktivi ljudje ne morejo biti v stresu, temveč, da telesna aktivnost blaži učinke stresa, ki ga prinašajo vsakodnevne naloge. Aerobne vaje, kot so tek, kolesarjenje, plavanje, fitnes, hitra hoja, tenis, rolanje, skratka dejavnosti, ki spodbujajo potenje, zmanjšajo dovtetnost za stres, psihično občutljivost in mišično napetost.

Druga učinkovita metoda je počitek. Ker imamo preveč dela in preveč nalog, ki jih moramo opraviti skozi dan, pogosto pozabimo na počitek. Različne študije pravijo, da je zadosten počitek nujen za regeneracijo in obnovo telesnih ter predvsem duševnih sposobnosti. Zavedati se moramo, da nihče ne more pod maksimalno obremenitvijo konstantno delati. Prej ali slej bo prišlo do zloma, od katerega si je potem še bistveno težje opomesti in priti nazaj na zeleno vejo.

Opredelili smo nekaj ključnih dejavnikov, ki vplivajo na počutje zaposlenega v organizacijah. Organizacije se seveda med seboj razlikujejo in se posledično različno soočajo z navedenimi težavami. Vseeno pa se najde kar veliko organizacij, katere so lahko kot zgled dobre prakse.

Uporabili smo spletno primerjalno analizo nekaterih podjetij z dobro prakso. Pogledali smo si, kako se nekatera podjetja uspešno soočajo z zaznavanjem stresa in kasneje tudi z lajšanjem le tega. Pri analizi smo ovrednotili prakse, tehnologijo in vrednost kupca v primerjavi z drugimi podjetji, ki delujejo na različnih področjih. Definirali smo ciljno publiko in ključne dejavnike, potrebne za uspeh. Gre za iskanje razlik pri izvedbah in vključuje učenje od najboljših praks drugih podjetij, ki jih potem implementiramo v svoje poslovanje.

Po seznanjenju s trinajstih področij digitalne transformacije smo se odločili za e zdravje ali digitalno zdravje. Zdelo se nam je najbolj primerno za opis naše trenutne situacije, glede na to da so fitnes centri prepovedani za individualno in skupinsko vadbo. Na delovnem mestu pa smo velikokrat pod stresom in ga moramo nekako izgubiti ali pa ga vsaj omiliti. Pri tem najbolj pomaga vadba. Zato bomo v nadaljevanju predstavili podjetje Smile at work.

## Podjetja z dobro prakso

Dober primer podjetja z dobro prakso je podjetje NLB, s svojim programom NLB – zdrava banka. To je program, ki za zaposlene vključuje različne aktivnosti, vezane na promocijo zdravja na delovnem mestu. V sklopu programa banke organizirajo krajše in daljše delavnice, kjer vsak zaposleni lahko najde sebi primerno vsebino. Poudarek dajejo na preventivi in uvajanju sprememb v življenje za izboljšanje zdravja in kvalitete življenja, s poudarkom na ozaveščanju in vzpodbujanju zaposlenih k zdravemu pristopu življenja. S svojimi programi poskušajo pokrivati vse 4 nivoje, iz katerih naj bi posamezniki črpali svojo energijo.

Slika 1: NLB - zdrava banka (NLB, 2021)



Še en primer podjetja z dobro prakso je podjetje Optiweb. Podjetje se ukvarja z izdelavo in optimizacijo spletnih strani in trgovin. Za podjetje je precejšen izziv privabiti kakovostno delovno silo, saj so locirani v strateško manj opevani Škofji Loki. V podjetju veliko pozornosti namenjajo dobremu vzdušju in skrbi, da se vsak novi zaposleni čuti dobrodošlega. Največji pomen dajejo predvsem svojim delovnim prostorom, saj si želijo, da se v njih zaposleni počutijo dobro, hkrati pa prostori naredijo dober vtis tudi na stranke. Tako je direktor podjetja svoj delovni čas začel preživljati obut v copate in tega so se pričeli posluževati tudi zaposleni, kar je pripomoglo k njihovem boljšemu počutju. Prav tako podjetje ponuja še nekatere bonitete za svoje zaposlene, kot so: petkovi sestanki, kava zaposlenih z direktorjem, praksa za študente, delavnice za zaposlene in tako naprej.

Slika 2: Delovno okolje podjetja Optiweb (Optiweb, 2021)



Prav tako uspešno vodijo odpravljanje stresa v Slovenski vojski, kjer imajo velik nabor kadra, ki opravlja še toliko bolj specifično obliko službe. Tu je velika težava še velika odsotnost od doma, še posebej v času opravljanja mirnodobnih operacij miru v tujini, kjer so pripadniki Slovenske vojske od doma odsotni tudi več kot pol leta. Tu imajo vzpostavljeno psihološko oskrbo razdeljeno po vojašnicah po Sloveniji, prav tako je na telefonski številki vedno dosegljiv dežurni psiholog. Na lokacijah opravljanja mirnodobnih misij pa je vedno prisoten tudi pastoralni asistenc, ki z veseljem prisluhne pripadnikov v težavah.

## Podjetje Smile at work

Podjetje Smile at work (Smile at work, 2021) je podjetje, ki skuša čim večjemu številu delodajalcev predstaviti idejo za izboljšanje počutja njihovim delojemalcem na delovnem mestu. Kot pravijo je tudi uspešnost podjetja odvisna od dela zaposlenih, ki se morajo na delovnem mestu počutiti dobro. Če se delodajalec odloči za sodelovanje s podjetjem Smile at work, dobi najboljšo skupino strokovnjakov tako za vadbo, zdravo prehranjevanje kot tudi uma. Možno se je tudi prej posvetovati z njimi kaj bi zaposlenim najbolj ustrezalo. Ko pride do odločitve, se z vsakim posameznikom posebej pogovorijo kakšne so njihove navade, kaj jedo, kakšna je narava dela na njihovem delovnem mestu, kakšni so počutki sedaj in koliko so že fizično aktivni tudi doma. Pri tem je tudi vključen program smile8, ki vam nudi izboljšanje na področju vadbe, uma ali prehrane, pri katerem vključujejo svoje uporabnike. Vsakega posameznika posebej izobrazijo o osnovnih vrednotah vsakega področja, da bi lažje tudi razumel kako mu želijo pomagati, če se za to odloči sam. Program je prvi teden povsem brezplačen in ga lahko kdor koli začne preizkušati. Podjetje Smile at work nenehno išče prostor za izboljšavo. Predvsem v problemih zaposlenih vidijo priložnost za izboljšanje počutja zaposlenih kot tudi njihovega podjetja. Organizirajo tudi pogovore s psihologi kako

ne pozabiti na zdravo telo in duha v teh težkih časih. Podjetje se oglašuje tako na socialnih omrežjih, revijah, spletnih portalih in blogih. Svoje poslanstvo želijo tudi širiti v tuje države nam je zaupal vodja projekta Danijel Jelovič.

## **Izboljšave, ki jih vidimo**

Zaposleni v podjetju Smile at work izboljšave vidijo v problemih, ki jih imajo ljudje na delovnih mestih. Predvsem vidijo težavo zaradi trenutne situacije, ker se s strankami ne morejo pogovoriti v živo, ampak poteka vse preko spleta. Radi bi tudi organizirali delavnice, kjer bi se lahko s svojimi strankami pogovorili kaj jih najbolj moti na delovnem mestu in kako sedaj premagujejo stres na delovnem mestu. Mogoče urediti nekakšno motivacijsko skupino, saj se veliko ljudi po prvem tednu ne odloči za nadaljevanje programa. Pravijo, da je mogoče kriva tudi motivacija. Potrebno bi bilo izvesti mesečne pogovore in opraviti ankete s strankami, da bi dobili povratno informacijo, kako so bili zadovoljni s prejšnjim mesecem, kakšna so počutja in kaj bi spremenili. Prav tako bi morali dati še večji poudarek na dodatno oglaševanje na brezplačnih omrežjih za večjo prepoznavnost podjetja (Optiweb, 2021).

## **Strateške usmeritve za trženje na izbranem ciljnim trgu**

Podjetje Smile at work želi podjetjem z jasno vizijo pomagati izboljšati zdravje in dobrobit njihovega kadra. Z razvojem celostnega programa za telo, um in prehrano želijo v naslednjih letih preko spleta pomagati vsem slovenskim kot tudi tujim podjetjem, kateri imajo kader, ki si želi sproščene in zdrave delovne odnose.

Temeljne usmeritve, ki jim bo podjetje Smile at work sledilo v prihajajočem času so:

- Uravnoteženost med stabilnim poslovanjem in razvojem za nove izzive .
- Povečanje vrednosti na stranko s celovito ponudbo in odlično uporabniško izkušnjo -vlaganje v razvoj že obstoječega trga in razvoj novih trgov, pridobitev novih potencialnih strank z inovativnimi rešitvami.
- Osredotočenost na celovito in osebno obravnavo, ter odlično izkušnjo strank na celotni uporabniški poti preko izvajanja vsekanelne prodajno – marketinške usmeritve.
- Sodoben IT in dobra podpora IT ter poslovna inteligenca.
- Učinkovito oglaševanje na družbenih platformah (facebook, youtube, instagram).

Z doseganjem jasno zastavljenih strateških ciljev se bo podjetje razvijalo v pravo smer in dolgoročno rastlo. Trenuten čas, ko podjetja še toliko bolj potrebujejo naše storitve, ker je veliko dela od doma, podjetju predstavlja doseg po odličnih tržnih rezultatih.

## Zaključek

V času epidemije Covida-19, ko je veliko slovenskih in tujih podjetjih postavljeno pred veliko preizkušnjo kako svojim zaposlenim omogočiti čim manj stresno okolje in predvsem zdravo okolje za delo od doma ali v pisarni je podjetje Smile at work odličен odgovor podjetjem v stiski. S svojimi metodami, nasveti in delavnicami že nekaj let uspešno pomagajo vsem zaposlenim, ki občutijo stres zaradi takšnih ali drugačnih situacij. V času covida-19 pa so še dodatno dokazali, da se znajo spoprijeti z danimi neugodnimi okoliščinami in svojo poslovno pot razvijati v pozitivnem duhu. Je pa seveda prvi korak pri vzpostavitvi dobrega počutja na delovnem mestu, predvsem pri delodajalcu, in sicer da zazna ali se njegovi zaposleni počutijo v redu, ter da v nasprotnem primeru pravočasno odreagirajo. Še posebej ob dejstvu, da je največkrat izvor stresa prav stresna služba je ključno, da imajo delavci zagotovljene optimalne pogoje za delo, saj le ta način lahko v službi dajo svoj maksimum, od katerega bo v končni fazi največ imelo podjetje samo. Ob upoštevanju osnovnih človekovih potreb na delovnem mestu tako ne bo prihajalo do vse večje izgorelosti, katere si seveda ne želita ne delavec ne zaposlujoče podjetje, kar je dobro opisano tudi v zaključni strokovni nalogi poslovne šole, z naslovom stres na delovnem mestu (2008, Maša Žorž).

## Literatura in viri

Vir: Elektronski, dostopano 2.12.2020, <https://www.nlb.si/dop-zdrava-banka>

Vir: Elektronski, dostopano 2.12.2020  
[https://www.lokalno.si/2020/09/03/241269/zgodba/Delavci\\_ki\\_se\\_dobro\\_pocutijo\\_v\\_sluzbi\\_so\\_tudi\\_bolj\\_produkтивni/?cookieu=ok](https://www.lokalno.si/2020/09/03/241269/zgodba/Delavci_ki_se_dobro_pocutijo_v_sluzbi_so_tudi_bolj_produkтивni/?cookieu=ok)

Vir: Elektronski, dostopano 10.12.2020 <https://siol.net/trendi/zdravo-zivljenje/zaposleni-ki-se-dobro-pocutijo-so-uspesnejši-tudi-za-37-odstotkov-video-539848>

Vir: Elektronski, dostopano 10.12.2020 <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/skrb-za-pozitivno-klimo-v-podjetju-prinasa-rezultate>

Vir: Elektronski, dostopano 28.6.2021 [http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps\\_diplome/zorz86.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/zorz86.pdf)

Vir: Elektronski, dostopano 24.9.2021 <https://smileatwork.si/>

Vir: Elektronski, dostopano 24.9.2021 <https://www.optiweb.com/sl/>