



fakulteta
za komercialne
in poslovne vede

STROKOVNA REVIJA

Poslovna spoznanja

Letnik 2 - Številka 2 - 2024



STROKOVNA REVIIJA

POSLOVNA SPOZNANJA

UREDNIŠTVO

Fakulteta za komercialne in poslovne vede
Lava 7, 3000 Celje, Slovenija
revija@fkpv.si
03/428 55 56
www.fkpvs.si

GLAVNI UREDNIK

doc. dr. Bojan Macuh

ODGOVORNI UREDNICI

doc. dr. Tatjana Dolinšek
Andreja Nareks, mag.

UREDNIŠKI ODBOR

ddr. Aleš Jug, ZDA
mag. Breda Perčič, Slovenija
doc. dr. Tatjana Kovač, Slovenija
prof. dr. Andrej Raspor, Slovenija
prof. dr. Mirjana Pejić Bach, Hrvaška
prof. dr. Ivan Strugar, Hrvaška
mag. Petra Vovk Škerl, Slovenija
Petra Venek Zagoričnik, Slovenija
doc. dr. Tatjana Dolinšek, Slovenija
doc. dr. Bojan Macuh, Slovenija

JEZIKOVNI PREGLED

doc. dr. Bojan Macuh

FOTOGRAFIJA

Naslovnica Clay Banks, Unsplash

ARHIV REVIIJ

- Številka 1 (2024)
- Številka 2 (2023)
- Številka 1 (2023)

PODROČJE IN OPIS REVIIJE

Revija Poslovna spoznanja je strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja ekonomije, turizma, informatike in varnostnega menedžmenta.

Revija je namenjena diplomantom in predavateljem, ki želijo svoje strokovne rešitve, izkušnje in dobre prakse predstaviti v naši reviji.

Cilj strokovne revije je, da z leti preraste v znanstveno in z rezultati dela potrdi kakovost študija in izobraževanja na FKPV.

POGOSTOST IZHAJANJA

Revija izhaja vsaj dvakrat na leto.

POLITIKA PROSTEGA DOSTOPA

Revija omogoča odprt dostop do strokovnih vsebin, ki temeljijo na načelu strokovnih spoznanj.

Revija in članki bodo objavljeni v bibliografskem sistemu Cobiss.

VABILO K OBJAVI PRISPEVKOV

Vabimo vas, da svoje strokovne prispevke objavite v strokovni reviji Poslovna spoznanja. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak smo odprti za vaše predloge.

Želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v stroki ter njihovo uporabo v praksi.

Prispevek oblikujte skladno z navodili za avtorje na za to pripravljeni predlogi

- Informacije avtorjem članka
- Predloga za pisanje članka

Končni prispevek pošljite na revija@fkpv.si



NAGOVOR GLAVNEGA UREDNIKA

Četrta številka revije Poslovna spoznanja s poudarki na poslovnih praksah in novih izzivih sodobne družbe je posebna, saj v njej s svojimi prispevki sodelujejo predvsem študenti FKPV. Nismo še dobili dovolj prepoznavnosti, da bi se objavo odločili tudi drugi, predvsem naši predavatelji. Upamo lahko, da se bodo opogumili in s tem prispevali h kakovosti vsebine revije.

Še vedno je namenjena vsem, ki si želijo izmenjati ideje, se učiti iz primerov dobrih praks ter se seznanjati z aktualnimi raziskavami in analizami s področja turizma in poslovnih ved, ekonomije, varnostnega menedžmenta in turizma. Čeprav je tematik za obravnavo in predstavitev veliko, je potrebno le nekaj dobre volje in napisati vsebino, ki zajema navedena področja.

FKPV je namenjena vsem, ki želijo stopiti korak naprej v svoji poslovni karieri, ki se želijo učiti od najboljših in prispevati k oblikovanju prihodnosti poslovnega sveta.

Raziskovanje je resnično ključnega pomena za napredek družbe, saj omogoča pridobivanje novega znanja, razumevanje sveta okoli nas in iskanje rešitev za izzive, s katerimi se soočamo. Spodbuja inovacije, ki vodijo do novih tehnologij, izdelkov in storitev. To prispeva k gospodarski rasti, ustvarjanju delovnih mest in izboljšanju konkurenčnosti na globalnem trgu. Ustvarja kritično mišljenje in radovednost, kar pomaga pri osebnotnem razvoju posameznika. Z raziskovanjem se bogati človeška kultura, saj omogoča odkrivanje preteklosti, razumevanje sedanosti in načrtovanje prihodnosti. Poleg tega znanstveno raziskovanje krepi razumevanje naravnih pojavov, od mikroskopskih organizmov do vesolja.

Z raziskovanjem in pisanjem prispevkov prispevate k svetovnemu znanju. Na ta način obogatite obstoječe informacije in razumevanje določenega področja. Nova odkritja, teorije ali interpretacije pomagajo širiti meje znanja in omogočajo napredek na različnih področjih, od znanosti do umetnosti. Je pa res, da raziskovanje zahteva sposobnost analize, razmišljanja in predstavitve. Med procesom raziskovanja in pisanjem prispevkov se učite kritično razmišljati, postavljati vprašanja, preverjati podatke in povezovati različne vire informacij. Ta veščina je ključnega pomena ne le za znanstvene sodelavce, temveč tudi za osebno rast in uspeh v mnogih poklicih.

Vabimo vas torej, da se nam pridružite pri ustvarjanju in kreiranju novega, že odkritega, a zapisanega z novimi pogledi. Naše revija Poslovna spoznanja bo zaradi tega bogatejša, hkrati pa bo tudi dodana vrednost družbi kot celoti.

doc. dr. Bojan Macuh s soustvarjalci revije

PREDSTAVITEV FAKULTETE ZA KOMERCIALNE IN POSLOVNE VEDE



Fakulteta za komercialne in poslovne vede (FKPV) že dve desetletji sledi svoji viziji, postati ena najboljših zasebnih poslovnih fakultet v slovenskem izobraževalnem prostoru. Ves ta čas uresničujemo svoje poslanstvo, tj. izobraževati visoko usposobljene in odgovorne državljane, raziskovalce in znanstvenike, zato kakovosti dela namenjamo veliko pozornosti in odgovornosti.

Študentom ponujamo dobre materialne pogoje, kombinirano (oz. hibridno) izobraževanje, ugodne šolnine, razumevanje in občutljivost za socialne stiske, dostopnost učiteljev in vseh zaposlenih ter hitra odzivnost na spremembe. Imamo svojo lastno založbo in knjižnico, raziskovalni inštitut, karierni center ter široko mrežo zunanjih kompetentnih predavateljev tako iz Slovenije kot tudi tujine, ki imajo bogate izkušnje iz stroke in znanosti. Študij organiziramo v Celju in na dislociranih enotah po vsej Sloveniji.

Naši diplomanti so naše ogledalo in naš ponos. Zaposleni so na različnih strokovnih področjih od komercialne, turizma, poslovne informatike in varnostnega menedžmenta v lokalni skupnosti, v vseh regijah po državi in tudi v tujini. Širijo naše poslanstvo in omogočajo širši javnosti, da oceni kakovost našega izobraževanja in s tem vrednost naše Fakultete ter verodostojnost slogana, Fakulteta, ki ponudi več.

Vsebina študijskih programov se stalno dopolnjuje in sledi potrebam na trgu. Vsi naši študijski programi so ustrezno akreditirani, javnoveljavni in mednarodno primerljivi. Na dodiplomski ravni ponujamo štiri programe:

- Diplomirani ekonomisti in ekonomistke z diplomo **Komercialne I** imajo širok izbor možnosti za zaposlitev na področju komercialne, bančništva, financ, računovodstva ...
- Diplomirane poslovne informatike in informatičarke, ki so študirali v programu **Poslovna informatika I**, poleg znanj s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije odlikujejo tudi poslovna znanja;
- Študentje in študentke smeri **Turizem I** so zaradi strokovnih znanj in pridobljenih praktičnih izkušenj, po diplomi zaželen kader v mnogih turističnih podjetjih in organizacijah v Sloveniji in v tujini;
- Diplomirani varnostni menedžerji in menedžerke se po študiju **Varnostnega menedžmenta I** uspešno vključujejo v reševanje poslovnih varnostnih izzivov, ne le v varnostnih organizacijah, temveč tudi v velikih korporacijah, ki se zavedajo pomena varnosti poslovanja.

Študentje vseh dodiplomskih programov na FKPV ter diplomanti drugih fakultet pri nas izbirajo magistrski študij **Poslovne vede II**, s smermi komercialna, poslovna informatika, turizem in varnostni menedžment.

Raziskovalno usmerjeni posamezniki se po dokončanju druge stopnje študija odločajo za doktorski študij **Poslovne vede III**. Z lastnim znanstvenim delom s področja komercialnih ved, poslovne informatike ali turizma pridobijo naziv doktorja oz. doktorice znanosti.

KAZALO VSEBINE

red. prof. dr. Andrej Raspor, doc. dr. Bojan Macuh ■ 6
OD ČLOVEKA DO STROJA IN NAZAJ: USPOSABLJANJE ZA SODELOVANJE

Damjan Pesek ■ 10
UPORABA UMETNE INTELIGENCE V POSLOVNI INFORMATIKI; SISTEMI ZA PODPORO
ODLOČANJU DANES IN JUTRI

Karmen Kurmanšek ■ 17
VLOGA CRM SISTEMOV PRI IZBOLJŠANJU PRODAJNIH PROCESOV

Inna Mantulina ■ 25
TRŽENJE V TURIZMU: NOVI IZZIVI IN RAZVOJNE PRIORITETE

Marko Verhovnik ■ 33
KAKŠNI SO IZZIVI MARKETINŠKE STRATEGIJE ZA PODJETJA

dr. Bojan Geršak ■ 37
STANDARDI NA PODROČJU UPRAVLJANJA S PREMOŽENJEM V PREDKAZENSKEM
POSTOPKU

red. prof. dr. Andrej Raspor

Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Slovenija
andrej.raspor@t-2.si

doc. dr. Bojan Macuh

Fakulteta za poslovne in komercialne vede, Celje, Slovenija
bojan.macuh@guest.arnes.si

OD ČLOVEKA DO STROJA IN NAZAJ: USPOSABLJANJE ZA SODELOVANJE

Povzetek: Človek kot oseba in delavec se oblikuje že, od kar seže zgodovinski spomin. Razlika med pradedom in danes je, da se mora sedaj bistveno hitreje prilagajati na novo stanje. Danes že dojenčki preden shodijo znajo upravljati naprave, kot so pameten telefon, tablica ali televizor. Če smo v pradedu morali zelo sodelovati, da smo lahko preživel, je industrijska revolucija in splošen druženi standard pripeljal do tega, da smo postali družba individualistov. Ta trend se bo moral obrniti ponovno v sodelovalno družbo, saj sodobno delovno okolje zahteva raznolike kompetence, ki segajo preko klasičnih strokovnih znanj.

Ključne besede: človek, stroj, individualizem, tehnološki napredek, sodelovanje, kompetence.

UVOD

Živimo v času hitrih sprememb. Tehnologija se razvija neverjetno hitro in to vpliva na vse vidike našega življenja, tudi na delo. Nenehna spreminjanja predstavljajo stalnico v našem življenju. Hitrejši kot smo v prilagajanju na spremembe, bolj konkurenčni ostajamo. Že Darwin je opozoril, da ni nujno, da bodo uspevali najboljši, temveč tisti, ki se hitro odzivajo na spremembe. Kljub temu se poslovno in osebno okolje trenutno razvijata dinamično kot nikoli prej.

Metafora o človeškem telesu kot stroju je dolgotrajna in oblikuje naše razumevanje človeškega delovanja (Pastor, 2021). Z napredkom tehnologije postaja meja med človekom in strojem vse bolj zabrisana, s potencialom, da stroji pokažejo človeško čutenje (Lavelle, 2020). To zamegljenost dodatno poudarja koncept »operacijskega sistema«, ki poudarja medsebojno prilagajanje človeka in stroja (Ellis, 2015). Simpozij Aboagora nadalje izpodbija tradicionalne meje med človekom in strojem in nakazuje, da so tehnološke naprave sestavni deli človeškega telesa (Haapalainen, 2013). Združuje znanstvenike, umetnike in druge udeležence pri raziskovanju različnih interdisciplinarnih tem. Običajno se osredotoča na vprašanja, povezana z umetnostjo, humanistiko in znanostjo, ter spodbuja dialog in sodelovanje na različnih področjih znanja. Aboagora pogosto vključuje predavanja, delavnice, predstave in razprave, ki zagotavljajo platformo za ukvarjanje s kompleksnimi idejami in spodbujanje interdisciplinarne izmenjave. Namen simpozija je spodbuditi ustvarjalnost, kritično razmišljanje in inovativne pristope k soočanju s sodobnimi izzivi.

V prazgodovinskem času je bilo za implementacijo ene tehnične novosti potrebnih tisoč let, medtem ko se danes to meri v tednih, včasih tudi v dnevih. Časi so se skrajšali od iskanja naključnega ognja do današnjega hitrega nastanka in uvajanja inovacij. Peta industrijska revolucija, ki jo trenutno doživljamo, dodatno skrajšuje cikle uvajanja novih sprememb. Tako inovacije praktično nastajajo in se uvajajo sočasno. Sodobna resničnost že omogoča komunikacijo med stroji, napravami in ljudmi, kar sega prek znanstvene fantastike in postaja del naše vsakdanje sedanjosti, ki vključuje pametna mesta, avtomobile, tovarne in pisarne.

Napredek v industriji že nekaj let usmerja proizvodne postopke in operacije v okviru sedanje industrijske revolucije, ki se imenuje 4.0. Opaziti je, da se trendi v industriji 4.0 že kažejo v spremembah proizvodnih postopkov, ki so zdaj prepoznani kot del industrije 5.0. Ključna prednost industrije 5.0, v primerjavi z industrijo 4.0, bo v okrepitvi sodelovanja med posamezniki ter pametnimi sistemi in napravami. Industrijska revolucija 5.0, ki je v polnem teku, prinaša številne nove priložnosti, a tudi izzive. Eden od izzivov je, da se spreminjajo potrebe po kompetencah zaposlenih.

KAKŠNE KOMPETENCE BODO POTREBNE V PRIHODNOSTI?

V prihodnosti bodo ključne kompetence vključevale močno digitalno pismenost, agilnost, kreativnost in inovativnost. Zaposleni se bodo morali hitro prilagajati tehnološkim spremembam, razvijati nove rešitve in učinkovito sodelovati z avtomatiziranimi sistemi. Poleg tega bo poudarek na medosebnih veščinah, kot so timsko delo, komunikacija in vodenje, saj bo sodelovanje med ljudmi in stroji postalo ključnega pomena za uspeh v dinamičnem delovnem okolju.

Prihodnji trg dela bo zahteval vrsto kompetenc, vključno z oblikovalskim razmišljanjem, inovativnostjo, samozastopstvom in sodelovanjem v kompleksnih kontekstih (Voinea, 2019). Te kompetence so ključne za preživetje organizacije in bi jih bilo treba vključiti v kadrovske strategije (Rakowska in Cichorzewska, 2016). V kmetijsko-industrijskem sektorju so kot bistvene kompetence prepoznane IT znanje, sposobnost interakcije s sodobnimi vmesniki, aktivno učenje, analitično in logično razmišljanje, ustno izražanje, timsko delo, zaupanje v tehnologijo in fleksibilnost (Jurburg in Cabrera, 2019). Vendar pa obstaja potreba po nadaljnjem razvoju na področjih, kot so e-poslovanje, upravljanje sprememb, družbena odgovornost, etično upravljanje in vodenje projektov (Espinosa in Londoño, 2019). Prihodnost zaposlovanja bo naklonjena tistim z močnimi odnosnimi, ustvarjalnimi in učnimi sposobnostmi ter čustveno inteligenco (Neagu, 2020). Upravljanje osebnega znanja bo ključnega pomena, s poudarkom na izkoriščanju znanja tako na korporativni kot osebni ravni (Truch, 2001). Posebni sektorji, kot so informacijska tehnologija, energija, javna varnost in varnost ter zdravstvo, bodo ponudili zaposlitvene možnosti (Bonhomme, 2004). Sposobnost prilagajanja novim tehnologijam ter dobro razumevanje načrtovanja obnove po nesreči in tehnologije brezžičnega oddajanja bodo še posebej dragoceni (Bonhomme, 2004). Opazen je tudi trend zaposlovanja IT strokovnjakov v odvetniških pisarnah (Jacobs, 2005).

V Industrijski revoluciji 5.0 bo analitično razmišljanje nepogrešljiva veščina za uspeh na delovnem mestu. Zaradi hitrega napredka tehnologije in nenehnega spreminjanja poslovnih okolij bodo morali zaposleni znati zbrati, analizirati in interpretirati velike količine podatkov, da bi sprejemali premišljene odločitve in reševali kompleksne probleme.

Prihodnji trg dela bo dajal prednost odnosnim, ustvarjalnim in učnim sposobnostim ter čustveni inteligenci (Neagu, 2020). Za izpolnitev teh zahtev bodo posamezniki potrebovali posebne veščine in kompetence, kot so prilagodljivost, komunikacija in obdelava informacij (Sekerin et al., 2022). Vendar pa trenutno obstaja neskladje med spretnostmi, ki se razvijajo, in tistimi, ki jih potrebujejo delodajalci (Shah, 2020). Za obravnavo tega obstaja poziv k namensko usmerjenim in kakovostnim praksam razvoja spretnosti (Shah, 2020). Na splošno bodo v prihodnosti najlažje zaposljivi tisti, ki imajo kombinacijo tehničnih veščin, prilagodljivosti in čustvene inteligence.

KAKO USPOSOBITI ZAPOSLENE ZA NOVE KOMPETENCE?

Podjetja morajo investirati v usposabljanje zaposlenih, da bi lahko ti sledili spremembam na trgu dela. Usposabljanje mora biti prilagojeno individualnim potrebam zaposlenih in temeljiti na praktičnih primerih. Pristop k usposabljanju mora biti sistematičen in usmerjen v doseganje rezultatov. Pomembno je, da so zaposleni vključeni v načrtovanje in izvajanje usposabljanja, da se zavedajo svojih potreb in da imajo možnost povratne informacije. Motivacija za učenje je ključnega pomena za uspeh usposabljanja.

Kako bodo te spremembe vplivale na usposabljanje zaposlenih. Osnovno pričakovanje delodajalcev je, da bodo kadri, ki prihajajo iz šolskega sistema imeli ustrezne generične kompetence, ki se pritečejo za delovno področje za katerega kandidirajo. Ta pričakovanja so popolnoma reprezentativna, saj v kolikor jih ne bodo imeli ni možna nadgradnja z delovno specifičnimi kompetencami. A kaj ko šolski sistemi prenašajo znanja, ki so zastarela. Organiziranost iz pruskega obdobja. V t. i. »pametne« organizacije se šolski sistemi še niso dovolj vključili. Zato bodo morale biti izobraževalne institucije deležne ustrezne preobrazbe. Preden se bo to zgodilo, in zgodilo se ne bo še vsaj nekaj let, bodo morali neformalni izobraževalni centri skupaj z gospodarsko sfero, prevzeti iniciativo kreatorja novih programov.

V zadnjem času je veliko govora o Finskem šolskem sistemu. Po več različnih ocenah naj bi bil med najboljšimi na svetu. Finski pregovor pravi, da »samo mrtva riba plava s tokom«. In res – Finska plava

proti toku »svetovnega gibanja za reforme izobraževanja« ki temelji na tekmovanju, standardizaciji, nadzoru in veliko preverjanja – finska šola pa na medsebojni pomoči, zaupanju, upoštevanju individualnih potreb, izbirnosti ter minimalno preverjanja. Finska je morda že dosegla stopnjo približevanja za kompetence današnjih potreb družbe. Kljub vsemu tudi to ne bo dovolj, da bi iz šolskih klopi prišli že profilirani kadri. Vsekakor mora iti v smeri, da bomo iskali pri posamezniku znanje in da programi ne bodo standardizirani ampak individualizirani. Le tako se bodo lahko usposabljali za konkretne kompetence, kjer bodo lahko jutri najboljši. Če bodo v organizaciji najboljši posamezniki, bo lahko tudi najboljša organizacija.

Kakšna naj bo vloga podjetij pri kreiranju novih znanj?

Poleg vlaganja v raziskave in razvoj morajo podjetja več sredstev nameniti v razvoj zaposlenih. Z letnim kadrovskim načrtom je potrebno opredeliti vsebine in sredstva, ki bodo namenjena usposabljanju. S kazalniki pa je potrebno določiti spremljanje doseganja le-teh.

Vloga podjetij pri ustvarjanju novega znanja je večplastna. Hashai (2013) poudarja pomen vertikalne integracije v vrednostni verigi, ki lahko poveča sposobnost podjetja za ustvarjanje novega znanja. Raguz in sodelavci (2017) nadalje poudarjajo pomen znanja kot vira konkurenčne prednosti, še posebej na znanju temelječih podjetjih. Shiu (2002) ponuja obsežen model ustvarjanja znanja, ki poudarja vlogo dejavnikov, kot so neformalno mreženje, individualna sposobnost absorbiranja novega znanja in vpliv novega znanja na inovacije in uspešnost podjetja. Pérez (2005) razpravlja o potrebi po novih organizacijskih oblikah, da bi bolje zajeli potrebe delavcev znanja, zlasti v kontekstu prilagajanja korporativne kulture. Te študije skupaj poudarjajo ključno vlogo podjetij pri spodbujanju ustvarjanja novega znanja, od oblikovanja njihovih vrednostnih verig do gojenja strategije, ki temelji na znanju in omogočanja prenosa znanja.

Družbena odgovornost, trajnost in krožno gospodarstvo. To so koncepti, na katere naletimo skoraj vsak dan. Podobno kot smo pred leti začeli poslušati o digitalizaciji, danes poslušamo o zelenem, trajnostnem, krožnem – o družbeni odgovornosti. Glede na pospešeno porast zavedanja nujnosti družbene odgovornosti, ki jo lahko že dobro leto opazujemo pri vseh večjih korporacijah in v javni diskusiji, je po našem prepričanju ključno, da se začene proaktivno delovanje sekcije. V javnosti se pojavljajo mnogi izrazi, kot so npr. korporativna družbena odgovornost, korporativna odgovornost, trajnostni razvoj in še bi lahko naštevali, a v jedru se prav vse zgodbe nanašajo na odgovornost podjetij, organizacij in posameznikov, da aktivno upravljajo njihov vpliv na družbo.

Zavedanje in skrb za razvoj lastnih kompetenc

Vsak iskalec zaposlitve se mora sam postaviti pred izziv, da določi, kakšne dodatne kompetence potrebuje, da bi sploh lahko konkuriral za želeno delovno mesto. Vendar pa tega cilja ni mogoče doseči, dokler nismo zavestni svojih pomanjkljivosti. Razmerje med znanjem in neznanjem se lahko ponazori s ploščino in obsegom kroga na ilustraciji. Če je ploščina kroga majhna, pomeni, da je naše zavedanje o tem, česa ne vemo, omejeno. Z večanjem ploščine kroga se povečuje tudi naša zavest o tem, kaj vse še ne vemo. Trudeau (2004) identificira štiri stopnje zaznavanja kompetentnosti. Na prvi stopnji ne vemo, da ne vemo, zato se s tem niti ne ukvarjamo. V drugo fazo vstopimo, ko postanemo zavestni, da vemo, da nekaj ne vemo, in začnemo iskati načine, kako izboljšati to stanje. V tretji fazi vemo, da vemo, vendar moramo nenehno razmišljati in ponavljati, da pravilno uporabimo pridobljeno znanje. Šele v četrti fazi se začne avtomatski pilot, ko stvari izvajamo brez razmišljanja.

Postavlja se vprašanje, kako pristopiti k učinkovitemu usposabljanju. Izbira izobraževanja za splošne kompetence v naprednem okolju ni optimalna, saj je potreben hiter odziv na identifikacijo potrebe po specifičnih kompetencah. Ključnega pomena je pravilno postavljanje prioritet in zaupanje v mentorja. Čeprav v družbi storitev že imamo osebne strokovnjake za različna področja, kot so mehanik, pleskar, zdravnik, itd., se postavlja vprašanje, ali imamo tudi osebnega svetovalca za rast kompetenc. Ali so kadrovske službe v podjetjih pripravljene na nove pristope k usposabljanju?

Raziskave so dosledno pokazale učinkovitost kooperativnega usposabljanja v različnih kontekstih. Hornby (2009) je ugotovil, da je vključevanje individualne odgovornosti in pozitivne soodvisnosti v sodelovalne učne dejavnosti znatno izboljšalo akademsko učenje. Dian-zh (2012) je to podprl in pokazal pomemben vpliv treninga sodelovalnega vedenja tako na študente nizke kot visoke stopnje. Papacostas

(1981) in Chadbourne (1979) sta izpostavila praktično uporabo kooperativnega usposabljanja. Pri tem je prvi opisal uspešen program za dodiplomske študente, drugi pa poudaril pomen sodelovanja in vzajemnega učenja v skupinah osebne rasti.

ZAKLJUČEK

Znanje je ena največjih vrednot, ki jih poseduje posameznik. Nihče ti ga ne more vzeti. Prinese lahko številne koristi, vključno z inovacijami, boljšo produktivnostjo, večjo konkurenčnostjo na trgu, izboljšanimi storitvami za stranke in dolgoročnim uspehom. To je nujno povezano s sodelovanjem in skupnim delovanjem, saj se bodo zaposleni morali hitro prilagajati tehnološkim spremembam, razvijati nove rešitve ter učinkovito sodelovati z avtomatiziranimi sistemi.

Usposabljanje zaposlenih za nove kompetence je zato ključno za zagotavljanje njihovega uspeha in rasti v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Delodajalec mora ugotoviti, katere nove kompetence so potrebne v podjetju, da se lahko zagotavlja uspešno izvajanje poslovnih ciljev (tehnične veščine, morda vodstvene sposobnosti itd.) in seveda skozi pogovor in spremljanje njihovega dela ugotoviti, katere zaposleni že posedujejo. Glede na potreb po kompetencah je nujno potrebno načrtovati ustrezna usposabljanja. To so lahko le interne delavnice, pa tudi zunanja izobraževanja, spletna usposabljanja ipd.

S stalnim usposabljanjem in razvojem kompetenc zaposlenih lahko družba zagotovi, da le-ti ostanejo konkurenčni, prilagodljivi in pripravljeni na izzive prihodnosti. Teh bo v prihodnosti zelo veliko.

LITERATURA IN VIRI

1. Chadbourne, J. W., Stack-O'Sullivan, D. in Mahoney, J. T. (1979). Co-training: a collaborative model. *The Personnel and Guidance Journal*, 57, 544–546.
2. Dian-zhi, L. (2012). The research on training of cooperative behaviors of college students. *Journal of Jining University*.
3. Ellis, J. R. (2015). Between human and machine: the operating system. *Journal of Contemporary Archaeology*, 2.
4. Espinosa, E. O. C. in Londoño, M. A. V. (2019). Managerial competences for the future. *Managerial Competencies for Multinational Businesses*, 318–331.
5. Haapalainen, A. (2013). The human machine at the Aboagora symposium. *Approaching Religion*, 3, 44.
6. Hashai, N., Mudambi, R. in Swift, T. (2013). Vertical integration in the value chain and new technological knowledge creation. *Academy of Management Proceedings*, (1), 15195–15195.
7. Hornby, G. (2009). The effectiveness of cooperative learning with trainee teachers. *Journal of Education for Teaching*, 35, 161–168.
8. Jacobs, H. (2005). Future firm: the key to hiring it stars.
9. Jurburg, D. in Cabrera, A. S. (2019). Análisis de las principales competencias necesarias para la implementación de la Industria 4.0 en el sector agroindustrial uruguayo. *Memoria Investigaciones En Ingeniería*, (17), 151–171.
10. Trudeau, K. (2004). *Natural cures" they" don't want you to know about*. Birmingham: Alliance Publishing Group.
11. Lavelle, S. (2020). The machine with a human face: from artificial intelligence to artificial sentience. *Advanced Information Systems Engineering Workshops*, 382, 63–75.
12. Nicoleta Neagu, S. (2020). The future jobs in a technological society. *Conference proceedings of »eLearning and Software for Education« (eLSE)*, 16(2), 603–609.
13. Papacostas, C. S. (1981). Cooperative training programs for undergraduate students. *Transportation Research Record*.
14. Pastor, A. (2021). Human as machine: a perspective on the transformations of an enduring metaphor.
15. Pérez, R. P. (2005). *New organizational forms for knowledge transfer. Challenges and lessons for collaborative work*. Madrid: Instituto de Empresa, Area of Economic Environment.
16. Raguž, I. V., Zekan, S. B. in Peronja, I. (2017). Knowledge as a source of competitive advantage in knowledge based companies. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1).
17. Rakowska, A. in Cichorzewska, M. (2016). Competencies needed on the future labour market – results from Delphi method. *V Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2016*. ToKnowPress.
18. Bonhomme, S. M. (2004). Notes and trends. *The Journal of Continuing Higher Education*, 52, 58–60.
19. Sekerin, V., Gorokhova, A., Bank, S. V., Gayduk, N. V. in Gorlevskaya, L. (2022). Transformation of the labor market and the necessary professional competencies of employees under the influence of the development of technologies and practical sciences. *Nexo Revista Científica*, 35(04), 942–949.
20. Shah, T. M. (2020). Best practices in skills implementation. *V Socio-economic perspectives on vocational skill development: emerging research and opportunities* (str. 163–187). Hershey, PA: IGI Global.
21. Shiu, F. J. Y. (2002). Capitalise on your intellectual assets.
22. Truch, E. (2001). Managing personal knowledge: the key to tomorrow's employability. *Journal of Change Management*, 2, 102–105.
23. Voinea, M. (2019). The development of future competences – a challenge for the educational system. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 11, 328–336.

UPORABA UMETNE INTELIGENCE V POSLOVNI INFORMATIKI; SISTEMI ZA PODPORO ODLOČANJU DANES IN JUTRI

Povzetek: Sodobni informacijski sistemi za podporo odločanju s pomočjo integrirane umetne inteligence organizacijam zagotavljajo ustrezno podporo. Razvoj umetne inteligence gre bliskovito naprej, pri čemer ostajajo odprta vprašanja transparentnosti, etike in avtorskih pravic. Človek vedno stremi k boljšem in lažjem, zato je pričakovati, da bo umetna inteligenca zavladovala na marsikaterem področju, pri čemer ne bosta izjemi tudi področje poslovne informatike in sistemov za podporo odločanju.

Ključne besede: umetna inteligenca, poslovna informatika, sistemi za podporo odločanju, analitika.

UVOD

Umetna inteligenca (v nadaljevanju UI) in razvoj informacijske tehnologije (IT) sta tesno povezani področji, ki se medsebojno podpirata in sta nekakšno gonilo napredka v številnih informacijskih rešitvah. Uporaba UI je v poslovni informatiki postala ključnega pomena za izboljšave učinkovitosti, natančnosti in inovativnosti poslovnih procesov. Organizacije s pridom izkoriščajo tovrstni tehnološki napredek, ki jim omogoča sprejemanje kvalitetnih in učinkovitih odločitev, na podlagi preprosto prilagodljivih informacijskih sistemov podjetij in družbe.

UI omogoča številne napredne funkcionalnosti, ki jih lahko izkoristimo na različnih področjih. Analiziranje podatkov, strojno učenje, avtomatizacija nalog, vizualna prepoznavna, obdelava naravnega jezika, osebni asistenti, robotska avtomatizacija in priporočilni sistemi so tiste ključne možnosti, ki jih ponuja UI. Organizacijam ponuja, da so njihovi informacijski sistemi bolj pametni in učinkoviti in lažje izpolnjujejo spreminjajoče se potrebe podjetij in družbe. UI se nenehno razvija in uči, pojavljajo se tudi nove metode, ki povečujejo preglednost in sisteme UI delajo zaupanja vredne in odgovorne. Julijen Florkin v okviru strokovnih člankov kot prihodnje trende preglednosti UI vidi predvsem v Edge UI, ki bo vključevala obdelavo podatkov na lokalnih napravah (pametni telefoni, naprave IoT), kvantnemu računalništvu za izvajanje kompleksnih izračunov in razpoložljivi XUI za boljšo preglednost in razumljivost modelov. Pri tem niso izjema tudi sistemi za podporo odločanju, ki delujejo s podporo UI. Vprašanje je ali se bodo sistemi za podporo odločanju z integrirano UI obdržali ali pa jih bo v celoti nadomestila UI, ki bo v prihodnosti bolj transparentna?

KAJ JE UMETNA INTELIGENCA

Davnega leta 1950 je Alan Turing predlagal, da bi bilo inteligenco stroja mogoče ugotoviti na podlagi njegove sposobnosti izkazovanja inteligentnega vedenja, katero se ne bi razlikovalo od inteligentnega vedenja človeka. Turingov test preverjanja je bil zelo vpliven tudi v kasnejšem obdobju, ker se je izogibal slabo opredeljenim nejasnim izrazom, kot je "razmišljanje" in je namesto tega opredelil umetno inteligenco glede na preverljivost naloge ali dejavnosti (What is AI, str. 5–16).

Danes umetno inteligenco opredeljujemo kot področje računalništva, ki se ukvarja z ustvarjanjem sistemov, ki temeljijo na modelih in algoritmih in opravljajo naloge, katere običajno zahtevajo človeško inteligenco in lastnosti. Te naloge so lahko učenje, reševanje problemov, sklepanje, razumevanje jezika, prepoznavanje vzorcev, odločanje in druge kognitivne funkcije.

PODROČJA UPORABE

Zanimivo je brati, kako Forbes prepozna umetno inteligenco. Definira jo po sedmih različnih področjih, katera so med seboj tesno prepletena.

Prvo izmed njih je področje jezikovnega modeliranja. Tukaj izpostavlja velik pomen področja, katero kot ključen proces strojem omogoča razumevanje in komunikacijo s človekom v pisni ali govorni obliki. Ukvarja se z razumevanjem, obdelavo in generiranjem človeškega jezika.

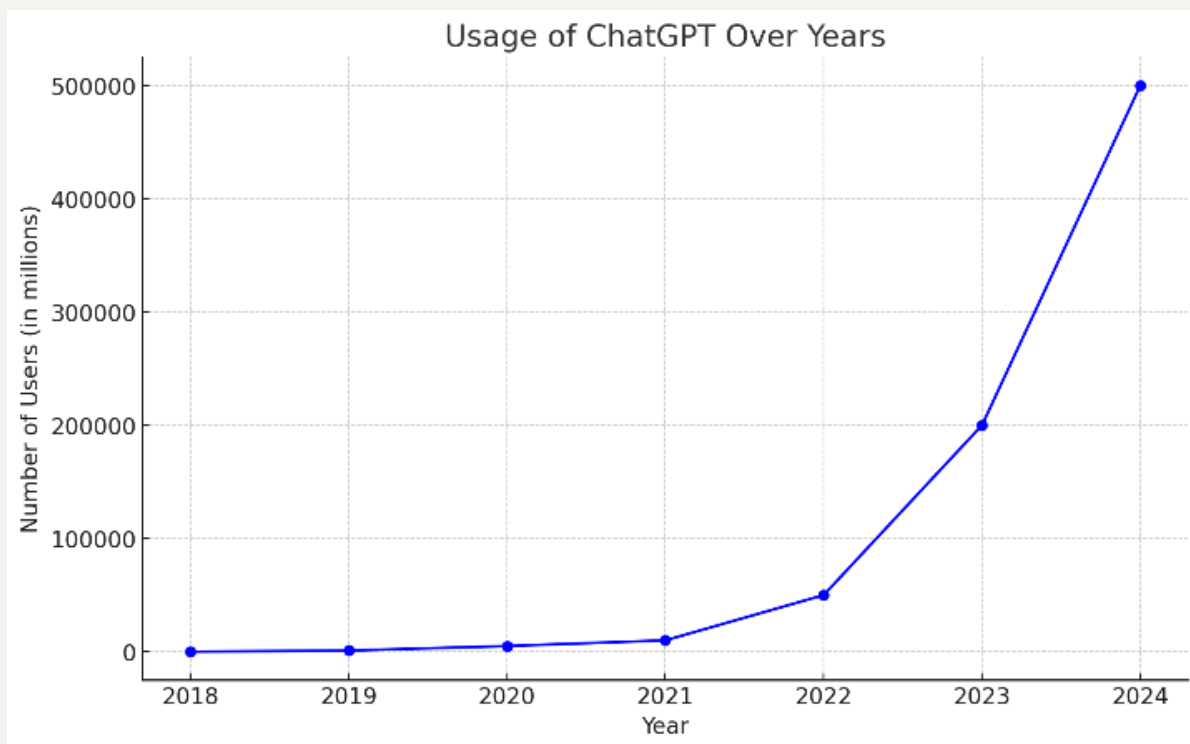
Naslednje je področje kibernetškega kriminala. Zagotavljanje kibernetške varnosti je ključno za zaščito informacijskih sistemov, omrežij in podatkov pred zlonamernimi napadi, nepooblaščenim dostopom in potencialno škodo. Učinkovita kibernetška varnost vključuje kombinacijo tehnologij, procesov in najboljših praks za zaščito digitalnih sredstev. UI ima zelo velik pomen v boju s kibernetškim kriminalom, ki glede na vse širšo uporabo informacijske tehnologije postaja vse večje tveganje za družbo. Hekanje in kibernetški kriminal neizogibno postajata večji problem, saj je vsaka povezana naprava, ki jo dodate v omrežje tudi potencialna točka zlorabe, ki jo napadalec uporabi proti vam. Ko postanejo omrežja povezanih naprav bolj zapletena, postane prepoznavanje teh točk bolj zapleteno. Tukaj pa lahko UI igra pomembno vlogo. Z analizo omrežnega prometa in nenehnim učenjem prepoznavanja vzorcev, ki kažejo na zlobne namene, pametni algoritmi vse bolj odigravajo pomembno vlogo pri zagotavljanju varnosti pred spletnim kriminalom.

Metaverzum ali področje virtualne resničnosti je virtualno okolje, v katerem lahko ljudje komunicirajo z realnim svetom in sodelujejo drug z drugim. Tehnologija v Metaverzumu gradi virtualni svet na podlagi realnega, omogoča sodelovanje, komunikacijo na daljavo in timsko delo med uporabniki, ter interakcijo, ki premosti uporabnike in virtualni svet. Metaverzum postaja tudi zelo priljubljeno okolje za izvajanje različnih raziskovalnih nalog strokovno znanstvenih organizacij, ki po principu simulacij, v njem izvajajo različne poizkuse brez vpliva ali posledic za realno okolje. Kljub svoji priljubljenosti, pa so temeljne tehnike zaradi svoje nezrelosti še vedno v fazi razvoja (Facebook, Meta).

Področje šibke in močne UI temelji na sposobnostih in obsegu nalog, ki jih UI lahko opravlja. Tipični primeri uporabe šibke UI so različni virtualni asistenti (Siri, Alexa) in sistemi za priporočanje (Netflix, Amazon). Močna UI ima sposobnost razumevanja, učenja in izvajanja kakršnih koli intelektualnih nalog, ki jih lahko opravi človek. Primer uporabe močne UI je reševanje problematike pomanjkanja programerjev z ustreznimi znanji. Umetna inteligenca ponuja rešitve s pisanjem programske kode, preko preprostih vmesnikov pa celo programiranje brez pisanja kode. Omogoča modularno delo tako, da s preprostim sestavljanjem določenih v naprej pripravljenih delov, na relativno preprost način zgradimo lastno programsko opremo.

Področje UI pri avtonomnih vozilih in plovilih je pravzaprav področje mobilnosti na katerega je UI že močno posegla. Različni proizvajalci avtomobilov, na trgu že nekaj časa ponujajo vozila, katera so sposobna avtonomne vožnje. Upravljanje avtonomnih avtomobilov, ladij in letal, je postalo nekaj vsakdanjega, kar v zadnjem času močno spreminja potovanja in družbo. Avtonomni avtomobili so vse bolj učinkoviti, kar najbolje dokazuje proizvajalec Tesla. Njegova vozila so sposobna popolnoma samostojne vožnje, pri čemer pa splošna uporaba te funkcionalnosti zaradi neprilagojenega okolja ostaja problem. V pomorskem prometu smo že bili priča tudi prvi avtonomni ladji Mayflower, ki je na podlagi lastnega sistema podprtega z UI uspešno preplula Atlantski ocean.

Med zadnjimi Forbes omenja ustvarjalno UI, ki jo je mogoče uporabiti za ustvarjanje in oblikovanje teksta, slik, umetnosti, glasbe, itd.. ChatGPT, Jasperchat, Chatsonic in drugi, so na novo definirali meje možnega. Njihovo jezikovno razumevanje in odgovarjanje na vprašanja v naravnem jeziku omogoča učinkovito komunikacijo, generiranje smiselne in koherentnega besedila, kar je uporabno za pisanje različnih nalog, člankov in različne druge vsebine. Ponujajo tudi podporo za več jezikov in prilagodljivost na specifične naloge kar povečuje njihovo uporabnost. Njihova sposobnost strojnega učenja, jim omogoča, da se učijo iz velikih količin podatkov, kar zagotavlja izboljšave natančnosti in relevantnosti odgovorov skozi čas. Na tem področju lahko pričakujemo vedno bolj izpopolnjene in navidezno naravne rezultate naših vedno bolj domiselnih in zmogljivih elektronskih pomočnikov.



Slika 1: Uporaba ChatGPT skozi leta (ChatGPT)

Izvršni direktor Googla, Sundar Pichai, je nekoč izjavil, da bo vpliv UI na razvoj človeške vrste večji kot odkritje ognja ali izum elektrike, za kar danes vemo, da to takrat ni bila le ambiciozna trditev, saj se UI že uporablja za reševanje podnebnih sprememb, raziskovanje vesolja, razvoj zdravil za raka, itd. Trenutno si zelo težko predstavljamo celoten obseg možnosti uporabe, predvsem zaradi pomislekov vezanih na dejstvo, da bi strojem dali možnost sprejemanja odločitev. To bi sicer omogočilo, da bi odločanje potekalo veliko hitreje in natančneje, kot bi to lahko storili ljudje. Ob tej prednosti pa se odpira vprašanje etike in nadzora, saj je UI skupek tehnologije, ki posnema predvsem človeško razmišljanje, ustvarjalnost in presojo. Problem etike v praksi obsega predvsem področje algoritemske pristranskosti znotraj algoritmov družbenih medijev, zlorabo umetne inteligence za dezinformiranje in vprašanje avtorskih pravic. Veliko večji je problem nadzora, tu se namreč odpira vprašanje, ali človek sploh lahko nadzira sisteme umetne inteligence, ki imajo generativne funkcionalnosti. Ta problem je v svojem uokvirjanju pred velikimi izzivi, zato se trenutni razvoj UI usmerja zelo ciljno. Njena dosedanja pot je dokazala, da gre za najbolj transformativno obliko tehnologije, ki jo je človeštvo kadarkoli razvilo (Samoylov, 2023).

»Etika umetne inteligence je sistem morale načel in tehnik informiranja o razvoju in uporabi AI« (Stephen Wolfram, New York University).

POSLOVNA INFORMATIKA

Poslovna informatika je interdisciplinarno področje, ki združuje znanje iz poslovnih ved in informatike. Pojem poslovne informatike govori o tehnični informatiki in uporabni informatiki, ki se načeloma nahaja na strani uporabnikov. Pri poslovni informatiki vedno poudarimo, da je njen namen izboljšati poslovne procese in odločanje v organizacijah s pomočjo informacijskih tehnologij in sistemov (Vrečar, 2021, str. 2).

Pomembnejši cilji poslovne informatike so in vključujejo:

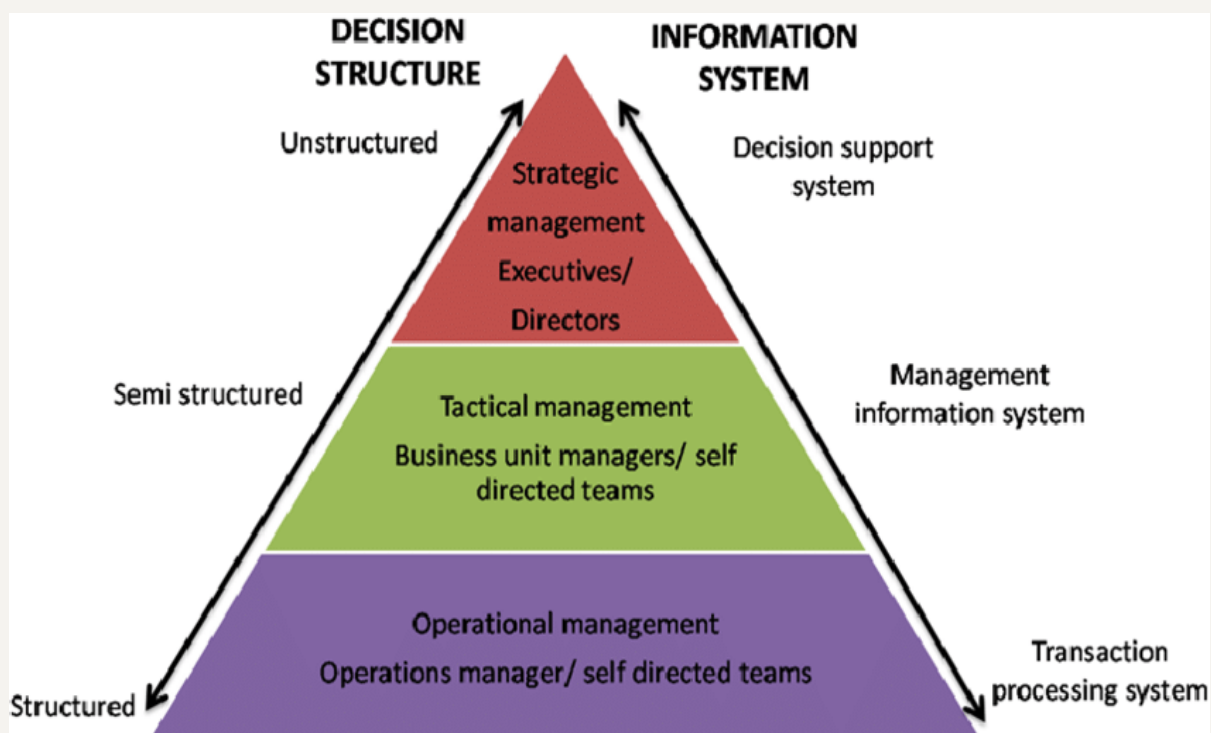
- Upravljanje z informacij, ki obsega zbiranje, obdelavo, shranjevanje in distribucijo informacij za podporo poslovnim odločitvam.
- Analiziranje poslovnih procesov z identifikacijo in izboljšanjem poslovnih procesov na podlagi uporabe informacijskih orodij in ustreznih metodologij.

- Razvoj informacijskih sistemov skozi načrtovanje, implementacijo in vzdrževanje informacijskih sistemov, ki podpirajo poslovne dejavnosti.
- Integracijo IT v poslovne strategije z usmerjanjem uporabe informacijske tehnologije za doseg strateških ciljev organizacije.
- Podporo odločanju na podlagi razvoja in uporabe orodij za podporo odločanju, kot so sistemi poslovne inteligence (BI) in sistemi za podporo odločanju.

Poslovna informatika je za sodobne organizacije ključnega pomena, saj omogoča boljše upravljanje, večjo učinkovitost in konkurenčno prednost.

SISTEMI ZA PODPORO ODLOČANJU

Rajkovič in Werber (2001) opisujeta poslovni sistem kot zaokroženo celoto medsebojno povezanih elementov, ki omogočajo poslovni proces. Pri tem je upravljavski proces tisti, ki sprejema odločitve na osnovi podatkov in informacij, ki jih prejme iz informacijskega sistema (prav tam). Sistemi za podporo odločanju pa so tisti, ki prejete podatke združujejo, obdelujejo in analizirajo, s čimer podpirajo reševanje kompleksnih problemov in sprejemanje odločitev. Veliko krat preprosto rečemo, da so to računalniško podprti informacijski sistemi, ki pomagajo pri sprejemanju odločitev v poslovnem ali organizacijskem okolju.



Slika 2: Tri nivojski model različnih tipov informacijskih sistemov (www.researchgate.net)

Dejansko gre lahko za zelo kompleksne informacijske sisteme, ki so lahko podprti z UI in združujejo napredne tehnologije UI ali pa za tradicionalne sisteme za podporo odločanju. Takšni sistemi izboljšujejo sposobnost analiziranja podatkov, kvalitetno prediktivno analitiko in avtomatizacijo odločanja. V praksi glede na namen ločimo naslednje ključne tipe teh sistemov:

- **Inteligentni sistemi za poslovno odločanje (BI), ki omogočajo prediktivno analitiko** na podlagi uporabe strojnega učenja, rudarjenja podatkov in analize preteklih podatkov. Omogočajo napovedovanje prihodnjih trendov, povpraševanja, prodaje in drugih poslovnih matrik. Takšni sistemi so Pyramid Analytics, KNIME, Microsoft Power BI, Qlik, MicroStrategy in Tableau,
- **Sistemi za priporočanje (Recommendation Systems), ki na personaliziran način uporabljajo** algoritme, ki priporočajo izdelke ali storitve na podlagi analize preteklega vedenja uporabnikov.

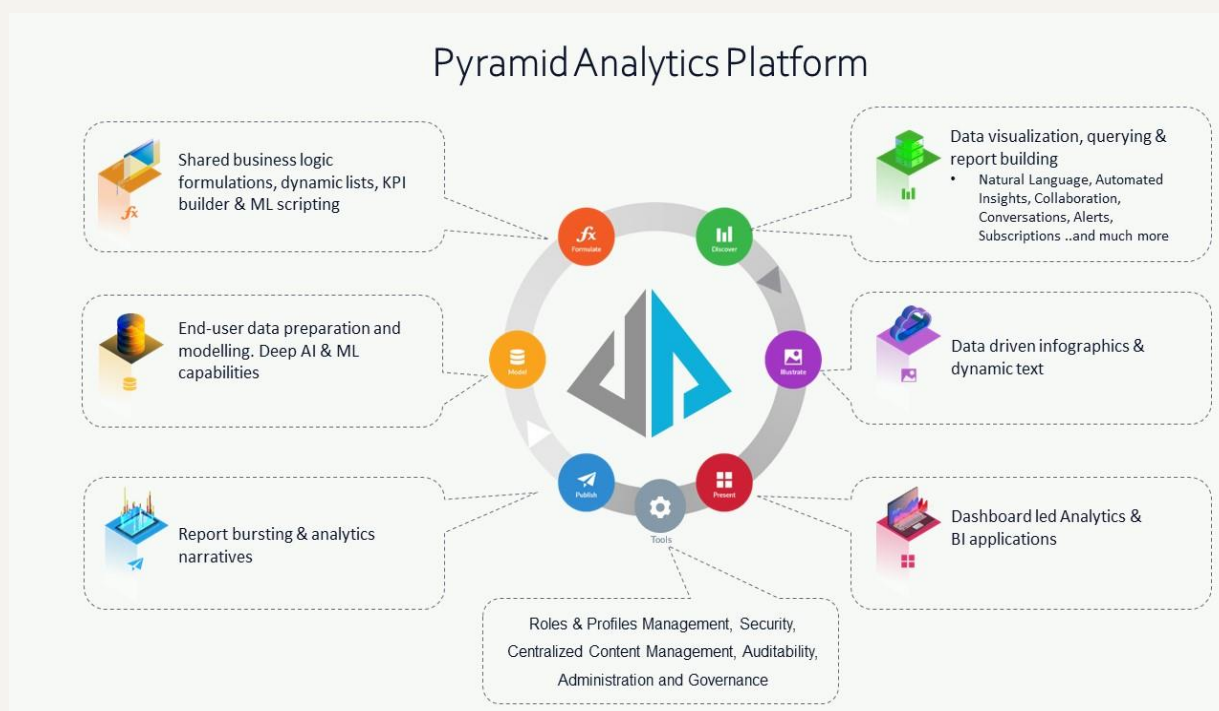
Takšni primeri so Netflix priporočilni sistem, Amazon priporočilni sistem in Spotify priporočilni sistem.

- **Sistemi za avtomatizacijo poslovnih procesov (RPA-Robotic Process Automation), kjer izvajamo inteligentno avtomatizacijo** z uporabo UI za avtomatizacijo kompleksnih poslovnih procesov, ki vključujejo odločanje in analizo podatkov. Primera so UiPath, Automation Anywhere, Blue Prism.
- **Sistemi za podporo skupinskemu odločanju (GSS-Group Support Systems) z UI, ki na podlagi orodij za sodelovanje** uporabljajo UI za izboljšanje sodelovanja med člani skupine, optimizacijo komunikacije in skupinskih odločitev. Primera sta Microsoft Teams s funkcionalnostmi UI in Slack z UI dodatki.
- **Sistemi za upravljanje človeških virov (HR Management Systems) z UI, ki omogoča izdelavo prioritiziranih listov** z uporabo UI za iskanje in ocenjevanje kandidatov na podlagi njihovega življenjepisa, znanj, izkušenj in drugih podatkov. V teh sistemih lahko izvajamo tudi **analize zadovoljstva zaposlenih, kjer s pomočjo UI izvajamo** analize anket in drugih virov. Primera sta Workday in SAP SuccessFactors z UI funkcionalnostmi.
- **Finančni analitični sistemi (Financial Analytics Systems) z UI, ki omogočajo trgovanje na podlagi namenskih algoritmov, pri čemer UI** uporabljajo za izvajanje avtomatiziranih finančnih transakcij na podlagi analiz tržnih podatkov. Uporabljajo se tudi za **ocenjevanje kreditnega tveganja**, kjer uporaba UI omogoča analizo kreditne sposobnosti in napovedovanje tveganj. Primera finančnih analitičnih sistemov sta Aladdin by BlackRock in Kabbage.
- **Sistemi za upravljanje oskrbovalne verige (SCM-Supply Chain Management) z UI, ki omogočajo optimizacijo zalog** in načrtovanje potreb po zalogah in optimizacijo naročil. Uporablja se jih predvsem na področju **logistike in transporta** za optimizacijo poti, izdelavo časovnic in distribucije. Primera teh sistemov sta Llamasoft, JDA Software (Blue Yonder) s funkcionalnostmi UI.
- **Avtonomni agenti in sistemi za podporo odločanju (AI Agents), to so samoučeči se sistemi**, ki se učijo iz zgodovinskih podatkov in izkušenj ter predlagajo optimalne odločitve v realnem času. Primera takšnih sistemov sta Google DeepMind za optimizacijo oskrbovalnih verig in avtonomna vozila za logistične rešitve.

Večina navedenih sistemov črpa podatke iz podatkovnih skladišč, katera so lahko lokalna (Ethernet) ali pa oblačna (Cloud) in kot takšna hranijo centralizirane zbirke podatkov, zasnovane za podporo poslovne analitike in poročanja. V podatkovnih skladiščih so običajno velike količine podatkov iz različnih virov, podatki pa so strukturirani in optimizirani, kar sistemom za podporo odločanju omogoča hiter in preprost dostop do urejenih in kvalitetnih podatkov. Podatkovna skladišča so sicer dodatno breme in skrb za organizacije, zato nekateri sistemi za podporo odločanju vsebujejo tudi orodja za izgradnjo lastnega podatkovnega skladišča (npr. Pyramid Analytics). Ta orodja so standardna orodja za izgradnjo podatkovnih skladišč in omogočajo pridobivanje podatkov na podlagi ETL procesa, njihovo čiščenje in optimizacijo, ter hranjenje v repozitoriju. OLAP kocka predstavlja urejeno strukturo podatkov, ki omogoča več dimenzionalno analizo podatkov na podlagi uporabniških vmesnikov (Pyramid, 2024).

Sodobni sistemi za podporo odločanju razumejo tudi različne podatkovne formate. Tako so jim razumljivi podatki v nestrukturirani (TXT, DOC, PDF, JPG, PNG, MP4), pol strukturirani (JSON, XML, YAML) ali strukturirani (MySQL, Oracle, CVS, XLS, XLSX) obliki.

Nekateri sistemi (Pyramid Analytics) imajo integrirana tudi lastna orodja za zagotavljanje varnosti podatkov. Ta nam omogočajo izdelavo lastnih varnostnih shem, katere nam preko funkcionalnosti avtorizacije, avtentikacije ali multi faktorske avtentikacije zagotavljajo kontrolo dostopa do podatkov in ustrezno varnost.



Slika 3: Funkcionalnosti platforme Pyramid Analytics (www.pyramidanalytics.com)

Z uporabo umetne inteligence postajajo sistemi za podporo odločanju bolj prilagodljivi, natančni in sposobni obdelati velike količine podatkov ter zagotavljati vpoglede, ki bi bili sicer nemogoči. To podjetjem omogoča boljše odločanje, večjo učinkovitost in konkurenčno prednost.

ZAKLJUČEK

Namen prispevka je bralcu predstaviti ključna področja in načine uporabe UI in sistemov za podporo odločanju. Uporaba UI in sistemov za podporo odločanju že zagotavlja kvalitetne organizacijske procese in sprejemanje dobrih odločitev. Uspešna integracija te sodobne tehnologije v različne informacijske sisteme organizacijam omogoča, da dobro izkoristijo lastne podatke in ves čas izboljšujejo procese. To jim zagotavlja večjo prožnost in omogoča zelo učinkovito prilagajanje hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju. Pomembno je tudi, da se ves čas uspešno soočajo z etičnimi in varnostnimi izzivi ter usposabljanjem zaposlenih za zagotovitev trajnostnega razvoja in odgovorno uporabo UI.

Dejstvo je, da gre razvoj UI z bliskovito hitrostjo nasproti uporabniku in njegovim potrebam. Od nje se pričakuje, da bo v realnem času znala ponuditi kvaliteten odgovor na vsako vprašanje, ki ga bo zastavil človek. Ob tem se pojavljajo različni zadržki vezani predvsem na določena etična načela in avtorske pravice. Ko bo v zvezi s tem dosežena določena regulacija ali pa kompromisi, bo UI postala normalen del našega vsakdanjika. Vozila nas bo na delo, skrbela, da bo hladilnik doma vedno poln, da bo dom optimalno tople in pospravljen, itd. Ob tem pa se lahko vprašamo, kaj to pomeni za človeka. Ko boste srečali prijatelja ali znanca, o čem se boste pogovarjali z njim? O tem, kaj vse dela UI, ali pa boste kar njej naložili, da se pogovarja namesto vas?

Če zaključimo, ugotavljam, da sistemi za podporo odločanju trenutno ustrezajo organizacijam in njihovim potrebam. Na drugi strani UI postaja vedno bolj »živ« sistem. Ko bo zaživela faza robotizacije, bo UI prevzela marsikatero novo funkcijo. UI ima pred seboj še dolgo pot, na kateri bo glede na dosedanje izkušnje popolnoma nadomestila sisteme za podporo odločanju v obliki, kakršno poznamo danes.

LITERATURA IN VIRI

1. Bartneck, C., Lütge, C., Wagner, A. in Welsh, S. (2021). What is AI? V *An introduction to ethics in robotics and AI* (str. 5–16). Cham: Springer. Pridobljeno s spletne strani www.researchgate.net/publication/343611353_What_Is_AI
2. Chia, A. (2023). *5 unique ways to use AI in data analytics*. Pridobljeno s spletne strani www.datacamp.com/blog/unique-ways-to-use-ai-in-data-analytics
3. Florkin, J. (2024). *Najboljši vodnik za integracijo UI: prednosti izzivi in prihodnji trendi*. Pridobljeno s spletne strani julienflorkin.com/sl/tehnologija/Umetna-inteligenca/ai-integracija/
4. Guo, Y., Yu, T. in Wu, T. (2022) Artificial intelligence for Metaverse: a framework. *CAAI Artificial Intelligence Research*, 1(1), 54-67. Pridobljeno s spletne strani www.sciopen.com/article/10.26599/AIR.2022.9150004
5. Gupta, S., Modgil, S. in Bhattacharyya, S. (2021). Artificial intelligence for decision support systems in the field of operations and research: review and future scope of research. *Annals of Operations Research*, 308, 215–274. Pridobljeno s spletne strani link.springer.com/article/10.1007/s10479-020-03856-6#citeas
6. Lakshmi Prasad, Y. (2016) *Big data analytics made easy*. Chennai: Nation Press. Pridobljeno s spletne strani books.google.si/books?id=43q2DQAAQBAJ&printsec=copyright&hl=sl#v=onepage&q&f=false
7. Marr, B. (2021). *The 7 biggest artificial intelligence (AI) trends in*. Pridobljeno s spletne strani www.forbes.com/sites/bernardmarr/2021/09/24/the-7-biggest-artificial-intelligence-ai-trends-in-2022/
8. Pyramid. (2024). *The quiet success of AI in analytics*. Pridobljeno s spletne strani www.pyramidanalytics.com/blog/the-quiet-success-of-ai-in-analytics/
9. Pyramid. (2024). *What is generative BI?* Pridobljeno s spletne strani www.pyramidanalytics.com/blog/what-is-generative-bi/
10. Rajkovič, U. in Werber, B. (2021) Sistemi za podporo odločanju: metodologija razvoja. V U. Rajkovič in A. Baggia (ur.), *Znanstveno-raziskovalni trendi na področju digitalne preobrazbe* (str. 79–96). Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. Pridobljeno s spletne strani www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://press.um.si/index.php/ump/catalog/view/605/778/1724&ved=2ahUKEwjmlIG65P2GAxVS_rslHR2HBWgQFnoECckQAQ&usg=AOvVaw2HUZPjffytSrZU-bIKFM-S
11. *Resolucija Evropskega parlamenta z dne 12. februarja 2019 o celoviti evropski industrijski politiki na področju umetne inteligence in robotike*. (2019). Strasbourg: Evropski parlament. Pridobljeno s spletne strani www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0081_SL.html
12. Samoylov, N. (2023). *The "Control Problem" of advanced artificial intelligence (AI)* (2022). Pridobljeno s spletne strani www.campaignforaisafety.org/content/files/2023/06/The--Control-Problem--of-advanced-artificial-intelligence--factsheet.pdf
13. Scheibe, T. (2023). *Artificial intelligence for Metaverse: a framework*. Pridobljeno s spletne strani community.intel.com/t5/Blogs/Tech-Innovation/Artificial-Intelligence-AI/AI-Everywhere-is-Connected-by-Ethernet-Everywhere/post/1553720
14. Vrečar, P. (2021). *Poslovna informatika s statistiko*. Maribor: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem. Pridobljeno s spletne strani vsgt.si/wp-content/uploads/2021/10/PIS_2021.pdf

VLOGA CRM SISTEMOV PRI IZBOLJŠANJU PRODAJNIH PROCESOV

Povzetek: CRM sistem v podjetjih služi, kot najboljše orodje za upravljanje odnosov s kupci/strankami, ter je nepogrešljivo orodje marketinga za pomoč pri segmentaciji strank in uspešni zasnovi prodajnih kampanj. Vodstvu omogoča natančne analize ter delegiranje in kontrolo nad dnevnih nalog, kar pripomore k boljši organizaciji delovnega dne. V članku boste spoznali, kako se lotiti implementacije CRM orodja v podjetju, da bo le-ta služil svojemu namenu in bo njegova implementacija uspešna.

Ključne besede: CRM sistem, funkcionalnost, ključna vloga, prodajni lijak.

UVOD

Se tudi vam zdi, da je v dinamičnem poslovnem okolju velik izziv dobro poznati in zadovoljiti svoje kupce/stranke ter vzdrževati z njimi dovršen in profesionalen odnos? Da pa je podjetje lahko kar se da uspešno, potrebuje tudi dobro zasnovane trženjske akcije oz. prodajne kampanje, a kaj, ko za to potrebujete nemalo različnih analiz in iskanje informacij o strankah v več podatkovnih bazah, za konec pa uspešnosti prodaji ne morete natančno slediti. Kako v vsej poplavi vsakodnevnih izzivov doseči sposobnost učinkovitega upravljanja odnosov s strankami, ki je ključnega pomena za uspeh podjetja? Vse to me je pritegnilo v raziskovanje, s čim in na kakšen način bi v podjetju lahko izboljšali prodajne procese? Med prebiranjem literatur sem zasledila zapis Spletnika (2022a), ki navaja, da CRM izboljša poslovne odnose za rast vašega podjetja, ter da CRM sistem podjetjem pomaga ostati v stiku s (potencialnimi) strankami, poenostavi procese in izboljšati dobičkonosnost (Spletnik, 2022a). Iz tega izhajamo v nadaljevanju članku tudi mi. Raziskali bomo, ali in kako CRM sistemi izboljšujejo prodajne procese, kakšne so njihove koristi in kako vplivajo na splošno poslovno uspešnost podjetij, predvsem pa kako doseči, da ga vzljubijo tudi zaposleni. Za lažjo predstavbo tega moramo pričeti pri osnovi, in sicer, kaj pravzaprav je CRM ter kaj nam le-ta omogoča strankam, podjetju in uporabnikom/zaposlenim.

KAJ CRM JE IN KAJ OMOGOČA?

V današnjem svetu so učinkoviti prodajni procesi ključni za uspeh podjetij. Stranke pričakujejo prilagojene storitve in hitre odzive. To zahteva napredno upravljanje odnosov s strankami, katerega pa omogoča prav CRM sistem. CRM sistem je celovita programska rešitev, ki podjetjem pomaga upravljati in analizirati interakcije s strankami skozi celoten prodajni cikel. Glavni cilj CRM sistema je izboljšanje odnosov strankami, povečanje zadovoljstva naših strank in povečanje dobičkonosnosti podjetja (Insight, 2021).

Kratika CRM pomeni Customer Relationship Management in izvira iz angleškega jezika, medtem ko v slovenskem prevodu pomeni upravljanje odnosov s strankami (Intrix). CRM sistemi so postali nepogrešljivo orodje za podjetja, ki želijo izpolniti zgoraj navedene zahteve ter želijo poznati svoje stranke (kupce), se jim približati ter posledično z njimi graditi odličen odnos. Na drugi strani pa podjetju omogoča, da bolje razumeje potrebe in vedenje svojih strank (kupcev), kar igra ključno vlogo za zasnovano prodajnih aktivnosti. CRM tako vključuje vse od prvotnega stika s stranko do poprodajnih aktivnosti.



Slika 1: CRM omogoča (Lastni vir)

Nekaj ključnih funkcionalnosti CRM sistemov, ki lahko izboljšajo prodajne procese in jih lahko pri zasnovi poljubno prilagodite željam in potrebam podjetja (Insite, 2021):

- **Upravljanje stikov:** CRM sistemi shranjujejo podrobnosti o strankah, vključno z njihovimi kontaktnimi podatki, GDPR soglasjem, opozorilnimi zaznamki, zgodovino nakupov ali opravljenimi transakcijami ter celotno interakcijo s podjetjem (kdo vse je bil v stiku s stranko; npr. klicni center, reklamacije, v katero trženjsko akcijo je bila stranka vključena, ipd.).
- **Upravljanje priložnosti:** CRM sistemi pomagajo zaposlenim pri prepoznavi prodajnih priložnosti, preko tako imenovanega prodajnega ekrana, kjer zaposleni na enem mestu vidi s katerimi produkti stranka že razpolaga in katere potrebuje (next best), prav tako sledi prodajnim aktivnostim z beleženjem odgovora stranke (želi produkt, je neodločen, ga ne zanima, ni primeren produkt za stranko ipd.) ter upravljanja prodajne cikle (zapadlosti, follow up, sestanki, ...)
- **Avtomatizacija prodaje:** CRM sistemi omogočajo avtomatizacijo pošiljanja e-poštnih ali SMS sporočil, trženjskih akcij preko posredovanja nalog pripetih na stranko (zaposleni nagovori stranko po telefonu), sledenje nalogam in upravljanje koledarjev zaposlenih, z namenom lažjega planiranja sestankov.
- **Analitika in poročanje:** CRM sistemi ponujajo napredna orodja za analizo podatkov in pripravo poročil, kar omogoča podjetjem, da spremljajo uspešnost prodajnih aktivnosti in sprejemajo nadaljnje odločitve za izvedbo aktivnosti.

Uporaba CRM sistemov prinaša številne prednosti, ki neposredno vplivajo na izboljšanje prodajnih procesov (Insite, 2021):

- **Izboljšana učinkovitost prodaje:** CRM sistemi omogočajo prepoznavo prodajnih priložnosti posamični stranki, kar omogoča prodajnim ekipam, da se osredotočijo na ključne aktivnosti (cross-sell, up-sell), kot so sklepanje poslov in vzpostavljanje odnosov s strankami (celotno interakcijo s stranko, dane ponudbe strankam – obstoječe in potencialne), koliko povpraševanj imamo, koliko krat smo uspešno ali neuspešno nagovorili stranko.
- **Boljše upravljanje prodajnega cikla:** S CRM sistemi lahko prodajne ekipe učinkovito spremljajo trženjske akcije skozi celoten prodajni cikel, kar zmanjšuje verjetnost, da bi kakšna priložnost ostala spregledana, saj imamo vseskozi vpogled kje v prodajnem procesu se nahajamo in kakšna je naša trenutna uspešnost ter skrbimo za spremljanje kontaktov.

- **Prilagojene storitve za stranke:** CRM sistemi omogočajo podjetjem, da zbirajo in analizirajo podatke o strankah, kar omogoča prilagojene marketinške in prodajne aktivnosti. To vodi do boljših odnosov s strankami in večje zvestobe strank.
- **Večkanalna komunikacija:** Podjetja bodo vse bolj uporabljala CRM sisteme za upravljanje večkanalne komunikacije, kar vključuje socialne medije, e-pošto, telefon in neposredna sporočila. To omogoča bolj konsistentno in ciljno usmerjeno komunikacijo s strankami.
- **Izboljšana komunikacija znotraj podjetja:** CRM sistemi omogočajo deljenje informacij/nalog med različnimi oddelki (prodajna mreža, marketing, proizvodnja, servisni oddelek, klicni center, terenske storitve, ipd.), kar izboljšuje sodelovanje in usklajenost med prodajnimi, marketinškimi in podpornimi ekipami.
- **Povečana prodaja in prihodki:** Z izboljšanjem učinkovitosti prodajnih procesov, boljšim upravljanjem prodajnega lijaka in prilagojenimi storitvami za stranke, CRM sistemi prispevajo k povečanju prodaje in prihodkov podjetja (dobička), v kolikor zaposleni pozitivno sprejemajo uporabo CRM orodja.
- **Planirane aktivnosti:** S CRM-jem imamo vsak dan pregled nad planiranjem, pregledom in upravljanje sestankov (kreira zaposleni sam ali sodelavci-tudi z drugih sektorjev npr. klicni center). Prav tako lahko na vsakem koraku preveri status nalog (opomnikov, kakšne so naloge na določeni stranki npr. danes ob 15h pokliči stranko). Vse aktivnosti lahko vidijo drugi zaposleni, kar pomeni, da jo že na vhodu lahko pospremite do dotičnega svetovalca, pri katerem je stranka naročena. Vsekakor pa je CRM v veliko pomoč pri nepričakovanih odsotnostih sodelavcev, saj je z njegovo pomočjo lažje razporediti morebitne aktivnosti in naloge brez, da obremenjujemo s poročilom zadržanega sodelavca.

CRM sistemi igrajo ključno vlogo pri oblikovanju in izvajanju poslovne strategije podjetij. Z integracijo CRM sistemov lahko podjetja sprejemajo dovršene odločitve, ki temeljijo na analizi podatkov o strankah in prodajnih procesih, kar vključuje (Insite, 2021):

- **Strateško načrtovanje:** Podjetja lahko uporabljajo CRM podatke za analizo in prepoznavanje novih poslovnih priložnosti. To omogoča boljše strateško načrtovanje in usmerjanje oz. načrtovanje aktivnosti v najbolj obetavna področja.
- **Ciljno usmerjene marketinške kampanje:** Z analizo podatkov o strankah lahko podjetja razvijajo ciljno usmerjene marketinške kampanje, ki so prilagojene specifičnim potrebam in interesom strank. To povečuje učinkovitost marketinških aktivnosti in dviguje uspešnost prodaje zastavljenim trženjskim akcijam.
- **Optimizacija prodajnih strategij:** CRM sistemi omogočajo podjetjem, da analizirajo uspešnost različnih prodajnih strategij in prilagajajo svoje pristope na podlagi podatkov (organizacija in analiza kampanj). To vodi do bolj učinkovitih prodajnih taktik in boljših rezultatov.

CRM sistemi igrajo ključno vlogo pri izboljšanju storitev za stranke, kar je ključnega pomena za dolgoročni uspeh podjetij. Boljše storitve za stranke prispevajo k večji zvestobi strank, povečanju prodaje in pozitivnemu ugledu podjetja. Nekaj ključnih koristi, ki jih omogoča CRM sistem pri odnosu do strank (Insite, 2021):

- **Hitrejša odzivnost:** CRM sistemi omogočajo podjetjem, da hitro in učinkovito odgovarjajo na poizvedbe/zahteve strank. Sledenje interakcijam s strankami in avtomatizacija procesov zmanjšujeta čas odziva in izboljšujeta zadovoljstvo strank.
- **Personalizacija storitev:** Z zbiranjem in analiziranjem podatkov o strankah lahko podjetja prilagajajo svoje storitve specifičnim potrebam in željam strank. To povečuje zadovoljstvo strank in krepi njihovo zvestobo.
- **Skrb in podpora:** CRM sistemi omogočajo, zaznavanje zapadlosti storitve (npr. potek zavarovanja, depozita, limita, ipd.) in s tem skrbijo za stranke, ter povečujejo njihovo zadovoljstvo. CRM omogoča jasno strategijo pri reševanju reklamacij, ki so ključnega pomena, pri ohranjanju odnosa s strankami.

Uspešna implementacija CRM sistema zahteva skrbno načrtovanje in sodelovanje med različnimi oddelki v podjetju. Pred približno tremi leti, sem sama bolj intenzivno vstopila v svet CRM sistema. V podjetju smo se namreč odločili, da želimo v prodajno mrežo vpeljati program, ki bi omogočal učinkovitejšo prodajo, zato smo se podali na pot implementacije CRM orodja oz. sistema. A še predno

smo ga lahko podelili med naše prodajnike/svetovalce, smo izbrana delovna skupina z različnih sektorjev (prodaja, marketing, IT, klicni center, vodstvo), gradila strukturo, kako in s katerimi podatki želimo operirati oz. so za nas kot podjetje ključnega pomena in nekaj najpomembnejših je (Insite, 2021):

- **Analiza potreb:** Podjetje mora najprej analizirati svoje potrebe in cilje, da določi, katere funkcionalnosti CRM sistema so zanje najpomembnejše. Vprašali smo se, kaj je tisto, kar želimo, da nam sistem omogoča (kar smo do sedaj ročno iskali in analizirali z različnih programov). Prilagajanje specifičnim potrebam podjetja, saj so CRM sistemi zelo prilagodljivi, vendar je pomembno, da so prilagojeni specifičnim potrebam in procesom podjetja. To lahko zahteva dodatne prilagoditve in integracije z obstoječimi sistemi.
- **Izbira prave rešitve:** Na trgu je na voljo veliko različnih CRM rešitev, zato je pomembno izbrati tisto, ki najbolje ustreza potrebam podjetja (glede na segment podjetja). To vključuje oceno stroškov, funkcionalnosti in enostavnosti uporabe.
- **Prilagoditev in integracija:** CRM sistem je treba prilagoditi specifičnim potrebam podjetja in ga integrirati z drugimi poslovnimi aplikacijami, kot so interni sistemi, vsestranske platforme, mobilne aplikacije, kontaktni center ter ne smemo pozabiti na zelo pomemben del, to so marketinška orodja.
- **Izobraževanje zaposlenih:** Uspešna uporaba CRM sistema zahteva, da so zaposleni ustrezno usposobljeni za njegovo uporabo. To vključuje organizacijo izobraževanj in nudenje podpore uporabnikom. A le to ne bo dovolj, saj je ključno, da zaposleni orodje vzamejo za svoje in ga resnično pričnejo pravilno uporabljati (več o tem bom predstavila v nadaljevanju).
- **Nenehno spremljanje in optimizacija:** CRM sistem je potrebno vsakodnevno spremljati in prilagajati glede na spreminjajoče se potrebe podjetja in strank. To vključuje razvrstitev nalog, pregled koledarjev, analizo podatkov, prilagajanje procesov in uvajanje novih funkcionalnosti, itd.

Prihodnost CRM sistemov bo zagotovo zaznamovana tudi z integracijo umetne inteligence. Umetna inteligenca bo omogočila še bolj napredne analitične funkcije, avtomatizacijo nalog in personalizirano interakcijo ter komunikacijo s strankami.

Komu je CRM namenjen?

CRM programska oprema je namenjena podjetjem in panogam vseh velikosti, ki imajo stik s strankami. Koristi velikim ter malim podjetjem, ki morajo preprosto slediti dejavnosti strank na enem mestu in jih deliti med oddelke ter malimi podjetji. Ne glede na vašo panogo ali celo če ste neprofitna organizacija, če komunicirate s strankami – in vaši zaposleni se zanašajo na informacije o teh strankah – vam lahko pomaga orodje CRM (www.salesforce.com/crm/what-is-crm).

Iz teorije v prakso

Predhodno smo dodobra spoznali, kaj predstavlja in nudi sistem CRM. V praksi je situacija lahko zelo drugačna in podjetje kljub velikim vložku in še večjih obetih na koncu ne doseže željenega učinka, zato se bomo dotaknili ključnih razlogov, zakaj pri tako dovršenemu sistemu lahko pride do spodrsljaja.

Potrebno se je zavedati, da z implementacijo novega orodja spreminjamo tudi kulturo in način dela naših zaposlenih. Od zaposlenih se bo kar naenkrat zahtevalo, da v sistem vpisujejo in beležijo prav vsako interakcijo v stiku s stranko, kar lahko hitro privede do težav in ovir predvsem, ker bo prvi pomislek zaposlenih, da jim ne zaupate in želite vzpostaviti nad zaposlenimi kontrolo. Ključnega pomena je tudi, da se vodstvo zaveda pomembnosti oživitve sistema CRM in tako popolnoma sprejme, ter spremlja in podpira uvedbo projekta. S tem, da veliko vrednost temu projektu in povratno informacijo vsem zaposlenim, da ni možnosti druge izbire, kot da se skupaj podamo na pot do boljšega uspeha. Verjemite mi, da četudi boste zaposlenim prikazali, kaj vse nudi CRM in pravzaprav za kako kakovostno orodje gre, do masovne uporabe le-tega ne bo prišlo, če ne boste naredili ključnega koraka in najprej za zaposlene organizirali kakovostno izobraževanja na temo odnosov s strankami. Zaposleni se morajo najprej zavedati in se vživeti v uspešen prodajni proces, ki se pa začne pri odnosu do strank. Ključno je, da razumejo, kako narediti oz. imeti zadovoljno stranko. Tega ne naredi CRM sistem pač pa svetovalci, prodajalci oz. zaposleni sami z načinom komunikacije, ki vodi in zgradi odlične odnos s strankami. Če tega dela ne bodo razumeli, potem ne bodo vedeli, zakaj in s kakšnim namenom je dosledno uporabljanje CRM-ja tako pomembno. Namreč CRM jim bistveno pomaga graditi odlične odnos s strankami, saj nudi pomoč in skrbi, da česa ne pozabimo in tako ne razočarimo naših strank. Sama

implementacija CRM-ja, brez zavedanja zaposlenih o gradnji odnosa do strank, ne mora pripeljati do odličnih odnosov, ki jih želimo zgraditi z našimi kupci oz. strankami.

Sama sem ogromno truda in energija vložila prav v to izobraževanje, kjer sem na teoretičnem delu in potem še na praktičnem prikazala odnos do naših strank in pomoč pri gradnji odnosa s CRM orodjem. Bistvo vsega je, da poudarimo, da je CRM namenjen prodajnikom oz. zaposlenim in nikakor ne, spremljanju njihovih »klikov«, kajti to bo vodilo v statistiko, ki pa ne bo prikazovalo realnega stanja. Kaj točno mislim s tem? Prodajni ekran je prikaz produktov, s katerimi stranka že razpolaga ter z te vsebine lahko zaposleni hitro prepozna prodajno priložnost ter ponudi stranki dodaten produkt. Vodje pa so začeli analizirati prodajni ekran v smislu, kolikor priložnosti si danes imel za prodajo in koliko ljudi si nagovori (namreč vsak zaposleni označi ali stranko produkt/storite zanima, jo ne zanima, je neodločena, nima časa ipd.), se je dogodilo, da so zaposleni začeli le klikati odgovore, brez da bi stranko resnično nagovorili. Dobri prodajniki vemo, da je največja napaka, da se mi odločamo namesto strank (kaj potrebuje in česa ne). In tako je bilo poročilo CRM-ja da vsakodnevno nagovarjamo stranke, njihov odziv pa je bil v večini negativen. Verjetno vas zanima, kako rešiti nastalo situacijo? Ni druge poti, kot resnično analizirati vsakega posameznega prodajnika in mu predočiti podatke v smislu, da vemo, da zaposleni zmore mnogo bolje, in da sicer ne bдите nad vsebino prodajnega ekrane, a da ste začudeni nad številom priložnosti in majhnim deležem uspešnosti. Zato se dogovorite za predstavitev prodajnih nagovorov in ali ste lahko kakšen dan ob njem, da bi skupaj lahko lažje analizirala na kateri točki prodajnega procesa mu spodleti. Ta pot vodi do večjega učinka in zavzetosti zaposlenih, da bodo prodajne nagovore dodobra izoblikovali in uspešnost posameznika bo bistveno boljša. Zato je še kako pomembno izobraževanje zaposlenih tako glede same uporabe CRM-ja kot tudi interpretacije dobljenih informacij. K dobri zasnovi pa sodijo tudi konkretna navodila, ki bodo poenotila vse prodajne enote, in sicer kakšen je pravilen način upravljanja s CRM-jem. CRM orodje omogoča, da bodo imeli zaposleni vse informacije in podatke o strankah (obstoječih in potencialnih) zbrane na enem mestu, da ne bodo izgubljali časa z izbiro najustrežnejšega produkta/storitve zanj, da bodo imeli ves čas urejene urnike dnevnih aktivnosti z jasnimi roki in odgovornostjo, da bodo bili pri delu bolj učinkovitejši in samostojnejši brez motenja procesov ostalih sodelavcev pri usklajevanju aktivnosti s strankami, da bodo imeli boljši pregled in upravljanje kontaktov ter zagotovljen pravočasen follow up. Predvsem bo to dvig prodajne izkušnje in izboljšanje zadovoljstva strank, prav tako pa bo velik support nudil tudi vodjem, ki bodo imeli učinkovitejše in preglednejše vodenje, tudi v primeru nenadne odsotnosti sodelavca. CRM namreč omogoča razporejanje sestankov, nalog in drugih aktivnosti. Vse naštetu lahko dosežemo le s pravilno izvedenim izobraževanjem, dobrim navodilom in nudenju pomoči v začetni fazi uvajanja. Mi smo se implementacije lotili na način, da smo po izvedenih izobraževanjih vsako enoto posebej priključevali, tako smo bili vsak dan prisotni na drugi lokaciji, kjer smo nudili neposredno pomoč in ponovno razlago funkcionalnosti.

Ključna vloga CRM-ja pri izboljšanju prodajnih procesov se skriva v zavedanju vsakega zaposlenega, da jim CRM omogoča večji pregled nad strankami, da s pomočjo CRM-ja ničesar več ne bodo pozabili in posledično se ne bo pripetilo, da bi razočarali svojo stranko. V CRM lahko zapišejo vsak pomemben podatek o stranki, ki krepi njun odnos (kot na primer, da gre stranka na dopust na Hvar in jo naslednjič lahko povpraša, kako se je imela na Hvaru, s tem pa ob ponovnem obisku stranke naredijo poseben pečat), ali pomembna opozorila, ki se tičejo neposredno stranke in moramo biti nanj še posebej pozorni. Poudariti je potrebno, da orodje prispeva k povečanju kazalnika navzkrižne prodaje.

Dejali smo, da v angleškem prevodu CRM pomeni Customer Relationship Management, kar bi v direktnem prevodu pomenilo stranka/kupec, odnos in vodenje, zato bomo posamične besede analizirale s CRM orodjem oz. sistemom.

Kupec oz. stranka: Osnovni podatki naših strank (identifikacijski in kontaktni) so zapisani na enem mestu. S CRM-jem pa razširjamo prikaz podrobnejših podatkov posamične stranke. V odnosu do uspešne prodaje je ključno, da poznamo svojo stranko, zato je prikaz aktivnih produktov/storitev ter vsebina prodajne priložnosti za posamično stranko ključnega pomena, saj s tem zaposleni ne izgubljajo časa z iskanjem informacij o stranki, pač pa z vpogledom na določeno masko vidijo celoten portfelj stranke. S takšnimi informacijami se je zagotovo tudi lažje, bolje in kvalitetnejše pripraviti na srečanje oz. sestanek.

Vpogled imamo v kontaktne informacije, ki so bile izvedene s stranko, kar nam omogoča, da imamo celoto sliko v pogovoru s stranko, saj vemo, da so stranke dan danes zelo pragmatične in se vse večkrat poslužujejo raznovrstnih metod npr. preverjanja ponudb med posameznimi poslovalnicami, ali zavajanja pri podaji informacij o reklamaciji ipd. S pomočjo CRM-ja imamo na doseg tudi podatke o sodelovanju v trženjskih akcijah za posamično stranko, ter informacije o predhodnih produktih oz. storitvah ter zelo dragocene zapisane informacije o strankah, ter opozorila na stranki, ipd.).

Odnos: da lahko zgradimo dober odnos, potrebujemo podatke in informacije o naši stranki. V predhodni alineji smo ugotovili kakšne razsežnosti ponuja CRM do stranke, kar pa igra ključno vlogo tudi pri odnosu. Če imamo kvalitetne podatke o stranki, imamo z njo lahko tudi kvaliteten odnos. Pomembno je, da zaposleni razumejo pomembnost vnosa informacij in samo uporabno CRM orodja. Sama se večkrat pošalim, da vsi govorimo o tem, da »stric Google vse ve«, naj ima enak pomen do stranke tudi CRM, da »stric CRM o stranki vse ve«.

Vodenje: CRM prispeva k učinkovitemu vodenju zaposlenih, saj nam omogoča jasno postavljanje in delegiranje nalog po prioritetah, ter časovnih rokih, prav tako pa omogoča podrobnejšo analizo učinkovitosti zaposlenega, tako po strukturi oz. segmentu, kot časovnem razponu. Zagotovo je ključen pri zasnovi ter vodenju uspešnih trženjskih akcij oz. kampanj, ki jih snuje marketing s pomočjo prodajnih ekip. Vsi se zavedamo, da imamo več generacij strank, zato je pomembno, da pravilno vodimo prodajne pristope in analiziramo potrebe naši kupcev oz. ciljne skupine. To nam omogoča in bistveno olajša CRM sistem, ki marketingu omogoča, da lažje in bolj učinkovito zasleduje cilj posameznih akcij.

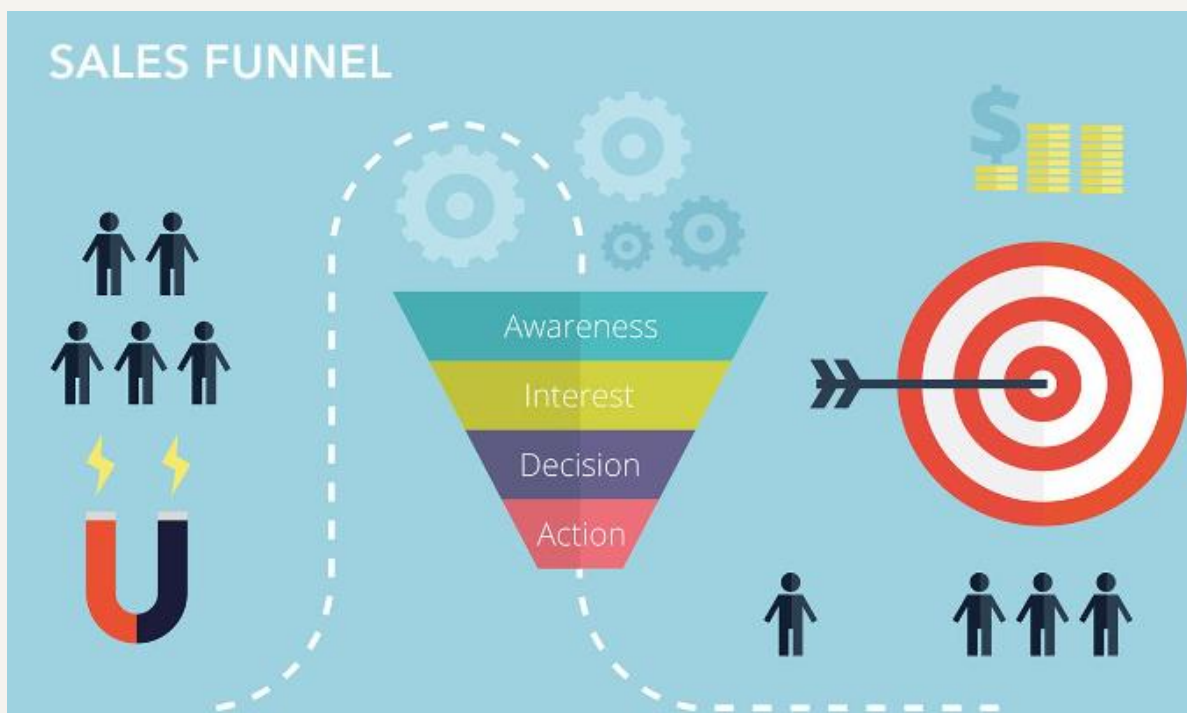
Cikel CRM sistema:

1. Pridobiti potencialne stranke in zadržati obstoječe.
2. Razumeti potrebe kupcev in razlikovati kupce glede na potrebe in obnašanje, starostno strukturo, demografska analiza, itd.
3. Razvoj trženjskih akcij in ustrezna segmentacija ter obravnava leadov.
4. Vzdrževanje stika s strankami in poprodajne aktivnosti oz. preskrba.

CRM zagotavlja strategijo procesov, usmerjene h kupcu, kar predstavlja najobetavnejšo orodje za pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti (Berglez, 2005) po principu, »!poznej svojo stranko«.

PRODAJNI LIJAK

CRM orodje pa igra ključno vlogo tudi pri uspešnosti prodajnega lijaka. Kaj pravzaprav je prodajni lijak in kakšno vlogo ima pri tem CRM sistem? Prodajni lijak je marketinški koncept in prikazuje pot potencialnih kupcev skozi faze prodajnega procesa, vse od povpraševanja do uspešno opravljenega nakupa. Lijak prikazuje razmerje med številom potencialnih strank na začetku in konverzijami v dejanske kupce na koncu. Prikažemo ga lahko tudi v grafični obliki:



Slika 2: Prodajni lijak (Spletnik, 2022b)

Marketinški model uporablja lijak kot analogijo, ker veliko število potencialnih strank začne svojo pot na vrhu prodajnega procesa. Kljub temu le del teh ljudi pripotuje na samo dno lijaka ter se dejansko odloči za nakup.

Naj bomo jasni – stranke se ne bodo samodejno premaknile navzdol po lijak. Prodaja mora še naprej opravljati svoj del in biti v stiku s strankami. Je pa prodajni lijak zelo praktično orodje, ki prodajnikom pomaga, da hladne »leade« spremenijo v vroče (Spletnik, 2022b). Namreč ne smemo pozabiti na dejstvo, da nas marketinški vložek v obstoječe stranke stane cca. 5 x manj, kot pridobitev novih strank.

Pri učinkoviti postavitvi in upravljanju prodajnega lijaka igra ključno vlogo ravno CRM sistem, saj lažje segmentiramo ciljno oz. potencialno publiko, omogoča pregled interakcije s stranko ter spremlja prodajne rezultate in skrbi, da noben lead oz. naloga ne ostane v zraku. To je ključno, da prodajnik stranko resnično pripelje do cilja (uspešne prodaje) in se ne zadovolji z odgovorom, »se bom oglasil, moram premisliti«, pač pa po konceptu in načinu upravljanja z nalogami/leadi vodi nadaljnje follow up aktivnosti.

ZAKLJUČEK

Moje raziskovanje CRM sistema se je pričelo pred dobrimi tremi leti, ko smo v podjetje vpeljali CRM orodje. Z gotovostjo lahko potrdim, da smo od tedaj vsi oddelki, ki smo posredno ali neposredno vpleteni v prodajo uspešnejši, tako iz odnosa do strank, saj znamo negovati odnos in si pomagamo s podatki, ki jih imamo zbrane, ter jih vseskozi zapisujemo, da se naše stranke ob nas počutijo cenjene in ne le številka. V veliko pomoč nam je pri zasnovi in pospeševanju prodajnih kampanj in analizi uspešnosti prodaje. CRM orodje služi tudi kot odličen organizator, brez katerega si ne predstavljamo več dneva, saj nadomesti vse »post listke«, s katerimi so bile prepleljene naše mize, da ne bi česa pozabili in s tem razočarali naših strank. S pomočjo CRM-ja imajo prodajniki bistveno več prodajnih priložnosti, katere lahko dnevno prepoznajo in hkrati tudi analizirajo svojo prodajno uspešnost ter s tem povečujejo dobiček podjetja. Vse naštetu potrjuje dejstvo, ki ga navaja Spletnik in sem vam ga predstavila v uvodnem delu članka. CRM sistem nedvomno igra ključno vlogo vsakega podjetja pri uspešni vzpostavitvi in ohranjanju odnosa s strankami ter je več kot le tehnološki napredek. To bodo sčasoma zagotovo prepoznali tudi zaposleni. Potrebno se je zavedati, da bo preteklo nekaj časa, da bo vsak

sleherni zaposleni začel verjeti in zaupati v funkcionalnost CRM-ja, predvsem pa, da bodo vsi le tega uporabljali sinhrono. V našem podjetju smo potrebovali dve leti, da lahko z gotovostjo trdim, da so vsi zaposleni pripadni uporabi CRM-ja, ter da so prepoznali ključne smernice, ki jim omogočajo boljše prodajne izkušnje, ki ga gradijo s pomočjo pravilne uporabe CRM orodja. Sposobnost izboljšanja učinkovitosti, prilagajanje tržnim potrebam za doseganje zastavljenih ciljev ter povečanju zadovoljstva strank je neprecenljiva. Podjetja, ki bodo znala na pravilen in uspešen način vpeljati CRM koncept (ne le z implementacijo programa, pač pa spremembo miselnosti zaposlenih), bodo igrali ključno vlogo na trgu, saj bodo uspešno krmarila skozi dinamično prihodnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Berglez, A. (2005). *Dejavniki uspešne izvedbe CRM sistemov* (Diplomska naloga). Murska Sobota: [A. Berglez]. Pridobljeno 24. 6. 2024 s spletne strani core.ac.uk/download/67524918.pdf
2. Insite. (2021). *CRM navodila* (Interni vir). Zagreb: Insite.
3. Prelog, T. (2021). *Popoln CRM vodič za leto 2024*. Pridobljeno 26. 6. 2024 s spletne strani www.intrix.si/kaj-je-crm.
4. Spletnik. (2022a). *Kaj je CRM sistem? Katere so njegove prednosti?* Pridobljeno 26. 6. 2024 s spletne strani spletnik.si/blog/crm-sistem/
5. Spletnik. (2022b). *Prodajni lijak*. Pridobljeno 24. 6. 2024 s spletne strani spletnik.si/blog/prodajni-lijak
6. *What is CRM?* (B. d.). Pridobljeno 26. 6. 2024 s spletne strani www.salesforce.com/crm/what-is-crm

TRŽENJE V TURIZMU: NOVI IZZIVI IN RAZVOJNE PRIORITETE

Povzetek: Turistična industrija vse bolj igra posebno vlogo v gospodarstvu držav, regij, mest in posameznih lokacij. Zato mora turistično trženje destinacij prilagoditi izzivom novega časa in mora poznati svoje razvojne prioritete. Glavni cilji so bili aktualizirati vlogo trženja turistične destinacije in predstaviti predloge za njeno preobrazbo ob upoštevanju izzivov novega časa. Namen članka je identificirati strukturne spremembe in trende v razvoju turistične industrije v povezavi socialno-ekonomskimi, epidemiološkimi in zunanje političnimi spremembami. Raziskovalni metodi sta vsebinska in prostorsko-časovna analiza. Izpostavljena so vprašanja preoblikovanja trgov dela in storitev v kontekstu razvoja turistične industrije v času novih izzivov in razvojnih prioritet. Ključna ugotovitev je potreba po reviziji konceptualnih pristopov destinacij do trženja in izvajanja marketinških strategij.

Ključne besede: turizem, trženje, turistična destinacija, razvoj.

UVOD

Dinamika in možnosti za razvoj turističnega sektorja so okrepile konkurenco destinacij za pozornost turistov in vlagateljev, turizem ponuja velike priložnosti v gospodarstvu, ustvarja delovna mesta, prispeva k razvoju lokalne infrastrukture in lokalne skupnosti, lahko pomaga ohranjati naravno okolje ter kulturne dobrine in tradicije, zmanjšuje pa tudi revščino in neenakost. Teorija trženja v turizmu, ki je proces prostovoljne menjave med porabniki in ponudniki turističnih izdelkov, storitev ali doživetij, pri čemer morata biti obe strani v danem procesu menjave zadovoljni. Po drugi strani trženje turistične destinacije uporablja integrativni pristop in skuša destinacijo razumeti kot celotni sistem. Usmerjen je v razvoj, trženje, promocijo in evalvacijo procesov, ki so povezani s ponudbo destinacije kot celote. Eksterno trženje deluje na področju distribucije in promocije, interno pa večinoma na področju izdelkov in cene (Konečnik, 2007).

Trženje turističnih destinacij, vgrajeno v integrirane tržne strategije destinacije, privablja turiste, izletnike in proizvajalce turističnih storitev, povečuje konkurenčnost organizacij v turistični industriji in sorodnih panogah, zagotavlja povečanje povpraševanja po regionalnih proizvodih, ustvarja pozitivno podobo destinacij in prispeva k povečanju prepoznavnosti (Juvan, 2010). Hkrati se svet nenehno spreminja: politične, tehnološke, gospodarske, družbene in okoljske spremembe se odražajo na vseh področjih življenja in spreminjajo vedenje potrošnikov. V današnjem svetu se turistična industrija sooča s številnimi svetovnimi izzivi. Udeleženci na turističnem trgu si še niso v celoti opomogli od pandemije koronavirusa. Težke sanitarne in epidemiološke razmere v svetu, povezane s širjenjem Covida-19, so prispevale k razvoju domačega turizma, ki je postal ključno območje za številne države.

Od leta 2022 se npr. ruske regije in turistične destinacije soočajo s še resnejšimi elementi, ki vplivajo na industrijo turizma. Spremembe zunanje političnih razmer, uvedba širokega spektra gospodarskih in tehnoloških sankcij, zaprtje zračnega prometa za letalske družbe vsega sveta in omejeno pridobivanje vizumov za potovanje v tujino so omejili možnosti za razvoj turizma na splošno, poleg tega pa so pomembno vplivali na pogled prebivalstva in želje potrošnikov. Turistična industrija v Rusiji se sooča z globalnimi spremembami, ki se razvijajo skozi desetletja in vplivajo na širok spekter območij in udeležencev po vsem svetu in je prisiljena iskati načine za razvoj ob situacijskih spremembah in lokalnih omejitvah.

Namen članka je bil raziskati in identificirati strukturne spremembe in trende pri razvoju in trženju turističnih destinacij v povezavi s socialno-ekonomskimi, epidemiološkimi in zunanje političnimi transformacijami po svetu. Na podlagi obstoječih trendov so v članku predlagane usmeritve za razvoj turističnega trženja, katerih cilj je povečati prispevek industrije h gospodarstvu mest in privabiti turiste ter oblikovani pristopi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti ukrepov za promocijo lokacij in lokalnih blagovnih znamk.

JEDRO

Na uspeh turistične industrije in razvoj turističnih destinacij vpliva to, kako dobro se te spopadajo z izzivi in izkoriščajo priložnosti. V nadaljevanju so predstavljeni ključni izzivi in priložnosti, ki lahko prispevajo k uspehu v turističnem sektorju.

Globalne negotovosti:

izziv – dogodki, kot so naravne nesreče, zdravstvene krize (npr. pandemije), politična nestabilnost in varnostna vprašanja, lahko motijo potovalne načrte in vplivajo na turistično industrijo;

priložnost – izvajanje trdnih načrtov kriznega upravljanja, vlaganje v zdravstvene in varnostne ukrepe ter diverzifikacija izvornih trgov

Množični turizem:

izziv – priljubljene destinacije se lahko soočajo s prekomernim turizmom, kar vodi v degradacijo okolja, obremenitev lokalne infrastrukture in negativen vpliv na kakovost življenja prebivalcev;

priložnost – izvajanje trajnostnih turističnih praks, promocija destinacij izven utrjenih poti in upravljanje tokov obiskovalcev lahko obravnavajo vprašanja prekomernega turizma.

Okoljska trajnost:

izziv – turistične dejavnosti prispevajo k okoljskim vprašanjem, kot so emisije ogljika, uničevanje habitatov in nastajanje odpadkov;

priložnost – sprejemanje okolju prijaznih pobud, spodbujanje odgovornih turističnih praks in vlaganje v trajnostno infrastrukturo lahko pritegnejo okoljsko ozaveščene popotnike.

Tehnološke motnje:

izziv – hiter tehnološki napredek lahko prekinja tradicionalne potovalne vzorce in pričakovanja strank;

priložnost – sprejetje nastajajočih tehnologij, kot so virtualna resničnost, umetna inteligenca in brezkontaktne rešitve, lahko izboljša splošno potovalno izkušnjo in izpolni spreminjajoče se zahteve strank.

Reglativni izzivi in izzivi v zvezi s skladnostjo:

izziv – razvijajoči se predpisi, povezani s potovanji, zdravjem in varnostjo, lahko predstavljajo izzive za industrijo;

priložnost – obveščenost, izvajanje preglednih in skladnih praks ter sodelovanje z regulativnimi organi lahko ublažijo regulativne izzive.

Spremembe v vedenju potrošnikov:

izziv – spreminjajoče se želje potrošnikov, na katere vplivajo dejavniki, kot so trajnost, varnost in iskanje izkušenj, od podjetij zahtevajo, da se jim prilagodijo;

priložnost – razumevanje in odzivanje na razvijajoče se potrošniške trende, prilagajanje storitev in izkoriščanje digitalnega trženja lahko pritegnejo in zadržijo stranke (www.linkedin.com/pulse/tourism-what-challenges-opportunities-lead-success-s%C3%A1bio-b4pxf).

Možnosti za uspešen razvoj turističnih destinacij so sledeče:

- tehnološka integracija – sprejemanje tehnologije za spletne rezervacije, brezkontaktne storitve, virtualne izkušnje in prilagojeno trženje lahko izboljša uporabniško izkušnjo in racionalizira poslovanje;
- personalizacija in podatkovna analitika – uporaba podatkovne analitike za razumevanje želja, vedenja in trendov strank podjetjem omogoča, da ponudijo prilagojene storitve, ciljno trženje in večje zadovoljstvo strank;
- zdravstveni in wellness turizem – naraščajoče zanimanje za zdravje in dobro počutje predstavlja priložnosti za podjetja, da ponudijo specializirane storitve, vključno z wellness, spa tretmaji in potovalnimi izkušnjami, osredotočenimi na zdravje;
- kulturni in doživljajski turizem – naraščajoča želja popotnikov po pristnih doživetjih ponuja priložnosti za programe kulturne izmenjave, lokalne potopitvene pobude in edinstvene, nenavadne zanimivosti;

- trajnostne prakse – poudarjanje trajnosti in okolju prijaznih praks lahko privabi okoljsko ozaveščene popotnike, programi certificiranja, kot so znaki za okolje, lahko poudarijo zavezanost odgovornemu turizmu;
- digitalni nomadizem – porast dela na daljavo je privedel do povečanja digitalnega nomadizma; destinacije, ki ponujajo ustrezno infrastrukturo in storitve za oddaljene delavce, lahko privabijo dolgoročne obiskovalce;
- sodelovanje z lokalnimi skupnostmi – vzpostavitev trdnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi lahko privede do praks trajnostnega turizma, zagotavljanja skupnih gospodarskih koristi in spodbujanja pozitivnega odnosa s prebivalci;
- družbeni vpliv in odgovorni turizem – spodbujanje odgovornega turizma in pobud za družbeni vpliv lahko pritegne družbeno ozaveščene popotnike in pozitivno prispeva k obiskanim skupnostim;
- prilagodljivost in fleksibilnost – ohranjanje prilagodljivosti spreminjajočim se okoliščinam, vključno s krizami, in prilagodljivost v smislu storitev, cen in tržnih strategij lahko prispevata k dolgoročnemu uspehu;
- stalno usposabljanje in razvoj spretnosti – vlaganje v usposabljanje in razvoj spretnosti osebja za zagotavljanje izjemnih storitev za stranke, prilagajanje tehnološkim spremembam in izpolnjevanje industrijskih standardov (www.linkedin.com/pulse/tourism-what-challenges-opportunities-leadsuccess-s%C3%A1bio-b4pxf).

Uspeh v turistični industriji zahteva proaktiven in strateški pristop k reševanju izzivov in izkoriščanju priložnosti. Sposobnost inovacij, sprejemanja trajnosti in zadovoljevanja spreminjajočih se potreb potnikov bo prispevala k dolgoročnemu uspehu turističnih podjetij in destinacij.

TRŽENJSKE RAZISKAVE O VEDENJU POTROŠNIKOV V TURIZMU V ČASU NOVE REALNOSTI

Pandemija Covid-19 pa žal predstavlja eno največjih kriz v zadnjih desetletjih, saj so njene posledice enormne tako na gospodarskem kot družbenem področju. To je povzročilo dramatične spremembe ne zgolj v delovanju podjetij, ampak tudi na področju vedenja potrošnikov. Zaradi nje se svet sooča z globalno zdravstveno, socialno in gospodarsko krizo, med katerimi je turizem med najbolj prizadetimi in najbolj ogroženimi industrijami, in sicer zaradi številnih omejitev glede potovanj po vsem svetu. Tako smo s pojavom Covid-19 in pandemije čez noč prešli iz prekomernega turizma (angl. overtourism) na ustavitev turizma (angl. tourism zero). To je povzročilo ogromno škode na globalni in lokalni ravni (Rudež in Baruca, 2022).

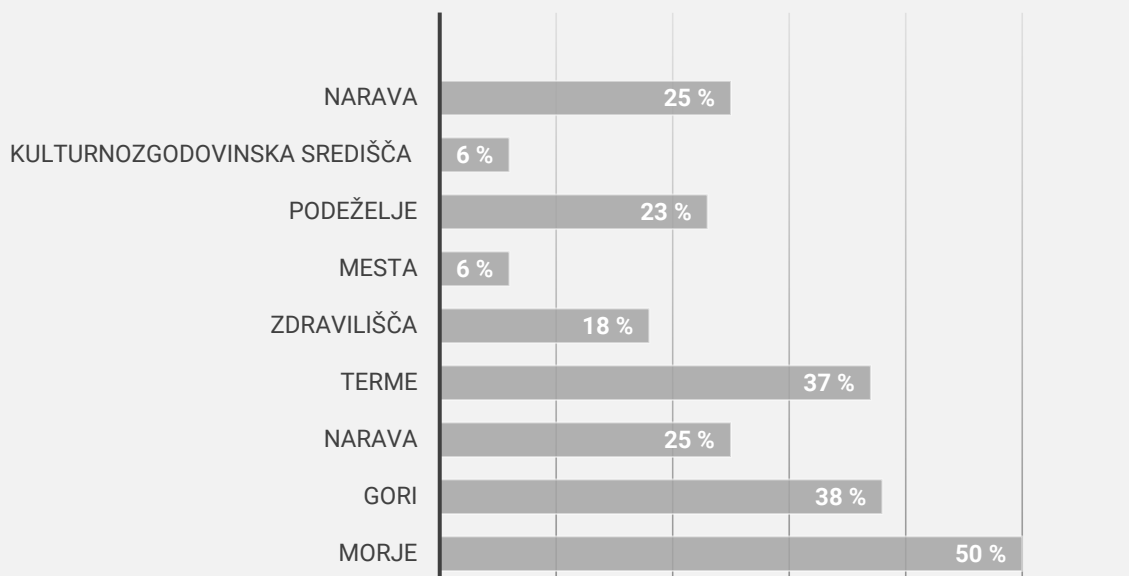
Pandemija je povzročila številne ovire za turistično industrijo, po drugi strani pa predstavlja nove priložnosti. Pojav Covid-19 je svet zagotovo prisilil v to, da potrošniki ponovno premislijo, kako živijo, delajo, razmišljajo in nenazadnje tudi, kako potujejo. To pa bo povzročilo nove vzorce potrošniškega vedenja, česar se zaveda tudi turistična industrija.

TRŽENJSKE RAZISKAVE O VEDENJU POTROŠNIKOV V TURIZMU V ČASU NOVE REALNOSTI

Slovenska turistična organizacija je v sodelovanju s podjetjem Valicon v času pandemije Covid-19 oktobra 2020 izvedla raziskavo o oceni potenciala domačega gosta, in sicer v starostni skupini od 17 do 75 let.

Iz te starostne skupine potuje kar 87 % Slovencev, od tega jih je 83 % nameravalo dopustovati v Sloveniji. Med glavnimi aktivnostmi so načrtovali aktivnosti v zvezi s soncem in morjem, obisk naravnih parkov ali naravnih znamenitosti, rekreacijo, športne aktivnosti in gastronomska popotovanja. Med potovalnimi motivi so prevladovali sprostitev, počitek oz. upočasnitev življenjskega tempa, umik od vsakdana, spoznavanje nečesa novega, preživljanje časa z družino. Malo manj kot polovica jih je načrtovala potovanje v paru (47 %), sledi potovanje z družino (36 %), s prijatelji (11 %), nekaj samostojnih potovanj (5 %) ter potovanje s sorodniki (2 %). Med najbolj zelenimi destinacijami so bile destinacije ob morju (50 %), v gorah (38 %), v termah (37 %), destinacije ob jezeru (25 %) in drugje v naravi (25 %), na podeželju

(23 %), v zdraviliščih (18 %), kulturnozgodovinskih središčih (6 %) ter mestih (6 %) (Rudež in Baruca, 2022).



Graf 1: Najbolj zaželene destinacije (Lastni vir)

EKOLOŠKO UČINKOVITO TRŽENJE

Ker potrošniki sami ne bodo rešili ničesar, morajo vlade, hoteli, organizatorji potovanj, organizatorji križarjenj in letalska industrija voditi dodatne politike za spodbujanje boljšega odločanja. V ta namen Nizozemska razmišlja o indeksu ekološke učinkovitosti svojih obiskovalcev, pravi Ewout Versloot, strateg za trajnostni razvoj, ki sodeluje s turistično organizacijo. To pomeni, da se znesek prihodkov, ki jih prinese turist, deli s količino emisij ogljikovega dioksida, ki jo turist sproži s potovanjem. Ta indeks bi pokazal, na kateri trg na dolge razdalje bi morala vlada usmeriti dolarje za trženje, da bi pomagala zmanjšati vplive emisij (www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-14/how-tourism-can-hit-net-zero-by-2050-an-unrealistic-but-not-impossible-solution).

Večji organizator počitnic in potovanj TUI je, na primer, začel ponujati nova potovanja z vlakom kot nadomestilo za let na kratke razdalje v Evropi. Organizator potovanj Sunweb, na Nizozemskem, se osredotoča tudi na ponudbo nočnih potovanj z vlakom v Belgijo in francoske Alpe to zimo in poleti 2023 na jug Francije (www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-14/how-tourism-can-hit-net-zero-by-2050-an-unrealistic-but-not-impossible-solution).

KLJUČNI TRENDI, POMEMBNI ZA PRIHODNOST TURIZMA IN TRŽENJA TURISTIČNIH DESTINACIJ

Temelj trženjskega pristopa je osredotočenost na ciljno publiko: njen socialno-demografski portret, potrebe in interese, značilnosti vedenja potrošnikov, fizične in ekonomske priložnosti in omejitve.

Spremembe v strukturi povpraševanja po turističnih produktih

Pandemija je spremenila navade družin in posameznikov. Po svetu narašča zavedanje o pomenu športa in vpliva aktivnega prostega časa na kakovost življenja. Na primer, primerjalna študija posledic ukrepov Covid-19 med prvim zaprtjem v Sloveniji in Italiji je pokazala, da se je čas športne rekreacije v Sloveniji povečal kar za 9,7 %. Hoja je postala najbolj priljubljena nova dejavnost, saj jo je 30 % državljanov uvedlo v svoje »zaporne režime«.

Ljudje so postali bolj pozorni na lokalno okolje, spremenili so prehranjevalne navade in več časa so začeli posvečati športnim aktivnostim, rekreaciji in zdravju. To je vplivalo tudi na povpraševanje in

ponudbo v turizmu. Zdaj se trendi usmerjajo k individualnemu, nemasovnemu, odgovornemu in zelenemu turizmu, kar predstavlja priložnost za krepitev trajnostnega turizma in individualnih doživetij. Prav tako se spreminja struktura povpraševanja po klasičnih vrstah turizma. Delež kulturne in izobraževalne smeri turizma se npr. zmanjšuje, ekoturizem pa narašča. Povpraševanje po prireditvenem turizmu narašča, vendar je treba njegovo obliko spremeniti zaradi vse večjih varnostnih zahtev in preferenc mladih turistov. Okrevanje poslovnih potovanj lahko ovirajo številni dejavniki, vključno z razvojem videokonferenc, ki so med pandemijo nadomestile potrebo po poslovnih potovanjih. Prav tako lahko ostanejo omejitve poslovnih potovanj v velikih korporacijah, kar bistveno zmanjša povpraševanje v tem segmentu (www.zelenaslovenija.si/esg/v-casu-pandemije-rast-povprasevanja-po-novih-produktih-eol-st-168).

Povpraševanje po standardnih turističnih paketih se zmanjšuje, klasična skupina turistov pa se prav tako spreminja. Še en trend, ki se je pojavil po koncu pandemije, je aktivni ekoturizem. Združuje strast do potovanj z neposrednim vključevanjem v ohranjanje narave ali podporne dejavnosti lokalnega okolja. Mnogi turisti verjamejo, da je ta trend način, kako pomagati gostinstvu in turistični industriji, da dolgoročno postane bolj trajnostna. Pandemija je ljudi spodbudila, da se bolj zavedajo svojega telesnega in duševnega zdravja, kar je privedlo do rasti wellness potovanj. Ta trend se osredotoča predvsem na doseganje, spodbujanje ali ohranjanje zdravja in življenjskega ravnovesja z dejavnostmi, kot so spa, joga ali pilates. Trendi bivanja, ki so postajali vse bolj priljubljeni med pandemijo, vključujejo preživljanje počitnic v matični državi in ne potovanje v tujino. Ena od pogostih aktivnosti je enodnevni izleti za raziskovanje lokalnih znamenitosti, ki je primerna za tiste, ki se želijo na kratko oddaljiti od svojih rutin, hkrati pa se še vedno izogibati predpisom po pandemiji.

POPOLNA DIGITALIZACIJA

Pandemija Covida-19 je pospešila potrebo po digitalnih poslovnih praksah, saj potniki zahtevajo digitalno komunikacijo, spletno prodajo in brezstične rešitve. Tehnološki napredek spodbuja inovacije, rast in globalizacijo v turistični industriji ter na novo opredeljuje pojme potovanja v celoti in razvojne prioritete. »Tehnologija prežema vsa področja turizma in ji je treba dati največjo prednost pri razvoju delovne sile v industriji,« je zapisano v poročilu Svetovne potovalne organizacije Združenih narodov za leto 2016. Po podatkih pobude Svetovnega gospodarskega foruma za digitalno preobrazbo (DTI) naj bi digitalizacija v letalstvu, potovanjih in turizmu med letoma 2016 in 2025 ustvarila do 305 milijard USD vrednosti za industrijo s povečano dobičkonosnostjo, preselila vrednost 100 milijard USD s tradicionalnih akterjev na nove konkurente ter ustvarila koristi v vrednosti 700 milijard USD za stranke in širšo družbo (www.bbc.com/storyworks/travel/the-new-tourism-trend/technology-redefine-tourism-industry).

Pametna destinacija, kot eden od primerov, je tista s strategijo tehnologije, inovacij, trajnosti, dostopnosti in vključenosti v celotni turistični cikel: pred, med in po potovanju. Pametna destinacija je tudi tista, ki ima v mislih prebivalce in turiste, pri načrtovanju turizma pa upošteva večjezičnost, kulturne posebnosti in sezonskost. Obstajajo primeri pametnih destinacij po vsem svetu. Evropska komisija je v Evropi razpisala natečaj »Evropska prestolnica pametnega turizma«, ki vsako leto priznava izjemne inovativne in trajnostne dosežke mest.

Helsinki (Finska) in Lyon (Francija) sta prvo nagrado na tem tekmovanju prejela leta 2019. Istega leta je Ljubljana (Slovenija) zmagala v kategoriji trajnosti, Málaga (Španija) v kategoriji dostopnosti, Kopenhagen (Danska) v kategoriji digitalizacije in Linz (Avstrija) v kategoriji kulture. V latinski Ameriki so primeri pametnega turizma mehiški Cozumel in Tequila ter kolumbijski Medellín (iurban.es/smart-tourism-destinations-everything-you-need-to-know/?lang=en).

Tabela 1: Izjemni inovativni in trajnostni dosežki mest za leto 2019
(iurban.es/smart-tourism-destinations-everything-you-need-to-know/?lang=en)

Malaga	• dostopnost
Ljubljana	• trajnost
Linz	• kultura
Kopenhagen	• digitalizacija

Zaradi tako velikega povpraševanja po potovanjih bo nadaljnja digitalizacija ključnega pomena, če želimo izpolniti pričakovanja potrošnikov prihodnosti.

Prestrukturiranje kanalov promocije turističnih destinacij

Z naraščajočo učinkovitostjo digitalnega oglaševanja se vloga tradicionalnih promocijskih kanalov slabi. Interaktivnost in interakcija v realnem času odpira nove priložnosti za kreativno predstavitev lokacije, pritegnitev pozornosti in promocijo turističnih produktov. Medijske znane osebnosti in blogerji igrajo posebno vlogo pri promociji turističnih proizvodov. Njihova priljubljenost se je povečala v ozadju razvoja socialnih omrežij. Trenutno blogerji kljub omejitvam pri umestitvi informacij in uporabi oglaševalskih možnosti iščejo nove kanale za interakcijo z občinstvom. Medijske znane osebe prav tako začenjajo svoje turistične projekte, ki ciljno publiko odvzamejo tradicionalnim podjetjem.

Digitalna ekonomija, ki temelji na trženju z vplivneži, postaja na Kitajskem vse bolj priljubljena od leta 2017 in se imenuje »gospodarstvo Wanhonga« in »mesta Wanghong«. Vplivni dejavniki (wanghong) so postavili novo logiko za promocijo in obisk turističnih lokacij. Kitajski tržniki so razvili niz meril za pripravo ocene slavnih mest, ki poleg kazalnikov socialno-ekonomskega razvoja vključuje statistiko poizvedb po imenu mesta v iskalnikih, število ogledov videoposnetkov na video platformah in indeks medijske priljubljenosti (asiablog.com/2021/11/wanghong-tourism-china).

Preoblikovanje in nove naloge turističnega trženja destinacij

Ocena obstoječih trendov na turističnem trgu predstavlja nove izzive za turistične destinacije, omogoča načrtovanje aktivnosti deležnikov za razvoj lokacij, vključno s preoblikovanjem pristopov k trženju turizma.

Uporaba pristopov teritorialnega trženja omogoča ustvarjanje novih privlačnih točk, zagotavljanje povpraševanja po obstoječih destinacijah, pripravo regionalnih in lokalnih oblasti na spremembe na trgu, kar na splošno naredi gospodarstvo stabilnejše in učinkovitejše v hitro spreminjajočem se svetu.

Logistika določa tudi pozicioniranje turističnega produkta. Dobra prometna dostopnost je konkurenčna prednost, ki jo je treba poudariti. Skupna promocija turistične destinacije s prevozniki je lahko obojestransko koristna. Na primer, letalske družbe lahko sodelujejo s turističnimi destinacijami pri razvoju in promociji izdelkov in paketov, ki prikazujejo edinstvene in raznolike znamenitosti, kulture in kuhinje destinacij, hkrati pa spoštujejo njihove nosilne zmogljivosti in se izogibajo prekomernemu turizmu. Letalski prevozniki lahko sodelujejo tudi pri komunikaciji in izobraževanju potnikov o lokalnih običajih, normah in predpisih ter jih spodbujajo k odgovornemu in spoštljivemu ravnanju.

Sodelovanje na ravni destinacije je še eden od najpomembnejših prioritetnih delov razvoja in trženja turistične destinacije. Kot primer naj navedem, da je partnerstvo med Ruando in evropskimi velikani v nogometu ustvarilo idealno turistično destinacijo. Sodelovanje med Ruando in evropskimi športnimi velikani, kot sta Arsenal Football Club in Paris Saint-Germain (PSG), je t. i. »win-win« situacija za vse vpletene strani. Ta partnerstva presegajo tradicionalne tržne strategije in prikazujejo zavezanost Ruande trajnostnemu turizmu in gospodarskemu razvoju. Po dveh velikanih (Arsenal in Paris Saint

Germain) je Ruanda ponovno stopila na svetovni nogomet in od avgusta 2023 do leta 2028 uradno postala platinasti partner najboljšega nemškega nogometnega kluba FC Bayern München. Sodelovanje Ruande z evropskimi športnimi ekipami ponazarja preobrazbeno moč strateških partnerstev. Ta zaveznitva niso samo postavila Ruande na svetovno turistično prizorišče, temveč so tudi utrdila ugled države kot destinacije, ki skrbi za svoje ljudi, prostoživeče živali in svet (www.skychatters.com/post/how-partnership-between-rwanda-and-european-giants-in-football-made-it-ideal-tourism-destination).

Določanje prednostnih področij za razvoj turistične industrije na določeni lokaciji (regija, mesto, podeželsko naselje itd.) s poudarkom na zelenem segmentu ciljne publike in z uporabo orodij teritorialnega trženja je naloga lokalnih oblasti in teritorialnih razvojnih institucij. Udeleženci na turističnem trgu in lokalni prebivalci niti ob ustrezni stopnji aktivnosti in visoki motivaciji ne morejo samostojno določati strategije in prioritet.

Glede na to, da se čas za pripravo na potovanje krajša, so turistične destinacije, ki bodo lahko ustvarile priložnosti za hitro rezervacijo potovanj, ponudile sistem zavarovanja in prilagodljiv pristop k odložitvi datumov, odpovedi rezervacij in povračilu denarja za neuspešno potovanje, uspešne.

Varnost je lahko konkurenčna prednost za turistično destinacijo in za nove investitorje. Udeležencem na trgu je treba zagotoviti pravna jamstva in finančno varnost, da se med njimi vzpostavi visoka raven zaupanja. Pretirana regulacija, neravnovesje v pooblastilih in zagotavljanje virov na različnih ravneh upravljanja postajajo ovira za postopen razvoj industrije.

Formate vizualizacije in komunikacije v internetnih virih je treba dopolniti s sodobnimi zmogljivostmi digitalnih tehnologij – interaktivnostjo, virtualno in razširjeno resničnostjo. To bo omogočilo turističnim destinacijam, da predstavijo svoje informacije na bolj raznolik način in izstopajo od konkurentov ter oblikujejo edinstveno pozicioniranje na trgu.

Druga nujna naloga je vključevanje lokalnega prebivalstva. Kulturni turizem nima le gospodarskih, temveč tudi demografske učinke. Ponos na mesto ali vas, zunanji interes za lokalno življenje in seveda priložnost za zaslužek so sestavni deli stabilizacije demografskih razmer.

Promocija regionalnih poti in posameznih lokacij mora biti tesno povezana s promocijo posameznih (predvsem novih) vrst turizma kot takega. Seveda v sodobnem svetu potrošnik razume kulturni turizem ob obisku Sankt Peterburga ali Pariza in situacija je popolnoma nasprotna, ko gre za ekstremni turizem na Everest ali etnično potovanje v Tanzanijo.

Potreba po olajšanju izstopa turističnega trga iz krize po pandemiji, dvigu domačega turizma na višjo raven, pa tudi preoblikovanju trga dela in procesov interakcije med turistično destinacijo in ciljnim občinstvom zahtevajo izvajanje dodatnih ukrepov za podporo in spodbujanje razvoja industrije, kot so preoblikovanje izobraževalnega sistema, zagotavljanje kontinuitete procesa izpopolnjevanja strokovnjakov v turističnem sektorju in sodelovanje med vladnimi agencijami in podjetji.

ZAKLJUČEK

V sodobnih razmerah razvoj domačega turizma postaja ena od prednostnih nalog za zagotavljanje rasti lokalnih gospodarstev. V članku sem aktualizira vlogo lokalnega trženja in predstavila predloge za njegovo preobrazbo ob upoštevanju izzivov novega časa. Na podlagi poglobljene študije trendov so utemeljene nove marketinške naloge turističnih destinacij in udeležencev na turističnem trgu za ustvarjanje in promocijo destinacij. Marketinška orodja, ki sem jih predlagala, so namenjena privabljanju turistov in razvoju turistične industrije kot dela lokalne ekonomije kot celote, upoštevajo sodobne trende v razvoju trženja turizma. Izpostavljena so vprašanja preoblikovanja lokalnih trgov dela in storitev v kontekstu razvoja turistične industrije. Za zaključek ugotavljamo, da je potreba po reviziji konceptualnih pristopov turističnih destinacij k vprašanju izgradnje lokalnega trženja in izvajanja tržnih strategij. Podani so predlogi za izboljšanja, pri izvajanju katerih bi lahko socialno-ekonomski razvoj destinacij postal še bolj trajnosten in učinkovit v hitro spreminjajočem se svetu. Analiza ključnih trendov in razvojnih prioritet, ki vplivajo na turistično industrijo, odpira nove priložnosti in potrošniške niše za

turistične destinacije. Uspešno izvajanje transformacij ter učinkovita uporaba trženja turistične destinacije sta ključna za njihov razvoj. V luči podnebnih sprememb in ohranjanja naravnih virov je trajnostni razvoj ključnega pomena za turizem. Destinacije morajo skrbeti za ohranjanje okolja, kulturne dediščine in družbeno ravnoesje. Sodobni turizem se močno opira na digitalne platforme, kot so spletni portali, aplikacije in družbena omrežja. Digitalizacija omogoča boljše ciljanje, komunikacijo in prilagajanje ponudbe. Politika, konflikti in gospodarske razmere vplivajo na turistične tokove. Destinacije morajo spremljati svetovne dogodke in prilagajati svoje strategije. Demografske spremembe, kot so staranje prebivalstva, vplivajo na turistične preference. Destinacije se morajo prilagajati različnim skupinam obiskovalcev. Gospodarska rast, inflacija in valutni tečaji vplivajo na turistično potrošnjo. Destinacije morajo spremljati makroekonomske kazalce. Učinkovita promocija in komunikacija sta ključni za privabljanje turistov. Destinacije morajo razviti privlačne marketinške kampanje in vzpostaviti dobre odnose z mediji. Turizem je globalna industrija, zato destinacije tekmujejo med seboj. Razvoj edinstvenih ponudb in diferenciacija sta ključna za uspeh. To so nove prioritete, ki omogočajo usmerjanje aktivnosti in preoblikovanje pristopa k upravljanju turističnega sektorja in sorodnih panog v času novih izzivov. Sodelovanje vseh udeležencev na turističnem trgu ob hkratni vzpostavitvi dolgoročnih in učinkovitih partnerstev s teritorialnimi oblastmi bo zagotovila socialno-ekonomski razvoj turistične destinacije tudi ob upoštevanju obstoječih omejitev in sprememb v zunanje-političnem okolju.

LITERATURA IN VIRI

1. Čanžar, K. (2022). V času pandemije rast povpraševanja po novih produktih. (2022). *EOL*, 168. Pridobljeno 22. 6. 2024 s spletne strani www.zelenaslovenija.si/esg/v-casu-pandemije-rast-povprasevanja-po-novih-produktih-eol-st-168/
2. Girma, L. L. (2022). *This is how tourism must shift to actually address climate change*. Pridobljeno s spletne strani www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-14/how-tourism-can-hit-net-zero-by-2050-an-unrealistic-but-not-impossible-solution
3. *How digitalisation is revolutionising the travel*. (2024). Pridobljeno 22. 6. 2024 s spletne strani www.bbc.com/storyworks/travel/the-new-tourism-trend/technology-redefine-tourism-industry
4. Juvan, E. (2010). *Destinacijski menedžment*. Portorož: Turistica, fakulteta za turistične študije.
5. Konečnik, M. (2010). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meitum.
6. Muryango, K. (2023). *How partnership between Rwanda and European giants in football made it ideal tourism destination*. Pridobljeno 24. 6. 2024 s spletne strani www.skychatters.com/post/how-partnership-between-rwanda-and-european-giants-in-football-made-it-ideal-tourism-destination
7. Rudež, H. M. in Baruca, P. Z. (2022). *Marketinški pristopi in trendi v turizmu v novi realnosti*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
8. Rusykova, P. (b. d.). *Mesta Wanghong so nova nafta kitajske turistične industrije*. Pridobljeno 23. 6. 2024 s spletne strani asiablog.com/2021/11/wanghong-tourism-china/
9. Sabio, J. R. (2023). *Tourism: what challenges and opportunities will lead to success?* Pridobljeno s spletne strani www.linkedin.com/pulse/tourism-what-challenges-opportunities-lead-success-s%C3%A1bio-b4pxf/
10. *Smart tourism destinations: everything you need to know to make your town one*. (b. d.). Pridobljeno s spletne strani iurban.es/smart-tourism-destinations-everything-you-need-to-know/?lang=en

KAKŠNI SO IZZIVI MARKETINŠKE STRATEGIJE ZA PODJETJA

Povzetek: V članku sem predstavil nekaj primerov uporabe marketinške strategije za podjetja in kakšni so lahko izzivi, ki so pred nami. Potrebno je tudi razumeti, da se moderni marketing vselej spreminja, zato je pomembno, da redno spremljamo novosti in sledimo trendom, prav tako je ustrezno pozicioniranje in segmentiranje naših strank velikega pomena.

Ključne besede: segmentiranje, marketing, strategija, izzivi.

UVOD

Marketing se nenehno spreminja, prav tako trendi med generacijami. Dogaja se, da enako oglasno sporočilo med različnimi skupinami deluje drugače. Zato je pomembno, da poznamo svoje kupce, naredimo pravilno segmentacijo in jih nato nagovorimo. Podjetja se torej soočajo s številnimi izzivi na področju marketinške strategije. Konkurenca za pridobivanje pozornosti potrošnikov se bo še naprej zaostrovala, saj se bo pojavilo vedno več novih podjetij in izdelkov. Poleg tega se bodo potrošniške navade še naprej spreminjale, saj bodo ljudje bolj zahtevni in izbirčni glede svojih nakupov. Da bi bila uspešna, se bodo morala podjetja prilagoditi tem trendom. McKeown (2012, str. 45–47) ugotavlja, da temelji vsakega strateškega upravljanja, tudi marketinškega, temeljijo na skrbno oblikovanih marketinških strategijah, s katerimi se oblikujejo odgovori na vprašanja o ciljih, usmeritvah in načinih vodenja podjetja, torej njegovih izdelkov ali storitev. Marketing ni le preprosta izvršilna funkcija podjetja, ampak ga je treba razumeti kot koncept, filozofijo in splošno poslovno politiko. Ta pristop predpostavlja različne dejavnosti, s katerimi se sporočajo in uresničujejo določene vrednote, tj. koristi za potrošnike in namenske koristi za podjetja, njegove partnerje, pa tudi za družbo kot celoto. Potrošniku kot končnemu uporabniku izdelka ali storitve se posredujejo različne vrednosti in koristi, njihovo dojetje pa posreduje pozitivno dojetje podobe podjetja ali njegovih izdelkov (Driesener in Romaniuk, 2006, str. 689). Razmerje med marketinško strategijo in uspešnostjo poslovanja igra pomembno vlogo pri analizi odnosa med marketingom in splošno uspešnostjo poslovanja (Fritz in Mundorf, 1994, str. 66). Ugoden in pozitiven vpliv marketinške strategije na poslovanje podjetja je prepoznan na področju razvoja in uvajanja novih ali spremenjenih izdelkov, trendov rasti na področju prodaje in posledično finančnih prodajnih rezultatov, doseganja donosnosti na celotni ravni poslovanja ali vidne donosnosti naložbe (ROI). Zato lahko rečemo, da je marketinška usmeritev ključna za doseganje organizacijske učinkovitosti (Fernandes Sampaio, Hernández Mogollón in Ascensão Gouveia Rodrigues, 2019, str. 136; Sin, Tse, Heung in Yim, 2005, str. 565). Raziskovalno vprašanje (RV1): Kateri dejavniki vplivajo na nakupno vedenje kupcev in kako poteka proces njihovega odločanja?

PREGLED IZZIVOV V SODOBNIH MARKETINŠKIH STRATEGIJAH PODJETIJ

Podjetja se bodo v letu 2024 soočala s številnimi izzivi na področju marketinške strategije. Da bi bila uspešna, se bodo morala podjetja prilagoditi tem trendom in razviti inovativne produkte in marketinške strategije, ki bodo izstopale od konkurence. Uporaba družbenih omrežij za privabljanje strank je pomembno, saj je 90 % podjetij, ki uporabljajo trženje prek družbenih omrežij, poročalo o koristih te uporabe. Te koristi vključujejo povečano učinkovitost trženja, večje zadovoljstvo strank, zmanjšanje stroškov trženja, zmanjšanje stroškov potovanj in zmanjšanje stroškov podpore strankam (Bughin in Chui, 2013). V knjigi Marketing 4.0 Kotler trdi, da se marketing nahaja na prelomnici zaradi digitalizacije in vzpona pametnih naprav. Potrošniki so sedaj močni in povezani, kar pomeni, da imajo več moči kot kdaj koli prej in lahko s svojimi mnenji in izkušnjami močno vplivajo na ugled blagovnih znamk. Kotler poudarja, da je namen marketinga 4.0 ustvariti boljši svet. Znamke, ki bodo delovale etično in odgovorno, bodo imele največ možnosti za uspeh v tej novi dobi.

Izzivi za podjetja, ki se ukvarjajo z moderno tehnologijo so (Gartner, 2023):

- Razumevanje in prilagoditev navadam potrošnikov
- Delati na inovativnih produktih in digitalni transformaciji

- Varovanje podatkov in zaščita pred kibernetскими grožnjami
- Razvoj pametnih mest in tovarn na podlagi dostopne tehnologije
- Do leta 2028 naj bi se organski obisk spletnih strani blagovnih znamk zaradi prehoda potrošnikov na iskanje s pomočjo umetne inteligence (GenAI) zmanjšal za 50 % ali več.

Zgornji predlogi so zastavljeni na primeru podjetja T-2, saj te tehnologije podjetje že uspešno implementira in trži poslovnim subjektom. Glede izziva, ki sem ga navedel v zadnji alineji, pa se podjetje T-2 prilagaja na način, da se ustvarjajo vsebine za boljšo uporabniško izkušnjo, npr. T-2 TV z jasnim in preprostim TV vmesnikom in gradi dobre odnose s strankami tudi preko NPS.

DEJAVNIKI NAKUPNEGA VEDENJA KUPCEV IN PROCES NJIHOVEGA ODLOČANJA

Na primeru telekomunikacijskega podjetja T-2 sem identificiral nekatere dejavnike nakupnega vedenja in procesa odločanja kupcev:

- Potrebe in želje: Nekateri kupci lahko iščejo hitrejši internetni dostop, medtem ko drugi morda iščejo boljšo kakovost storitev. Dobro je, da razumemo, da imajo različne skupine, ki smo jih definirali predhodno različne želje in potrebe.
- Cenovna konkurenca: Cena je pogosto pomemben dejavnik pri odločanju kupcev.
- Kakovost storitev: Kupci znajo zelo hitro ugotoviti kakovost storitev, vključno s hitrostjo interneta, kakovostjo signala, zanesljivostjo storitve, podporo in podobno.
- Blagovna znamka in ugled: Ugled podjetja in celotna blagovna znamka pomembno vplivata na nakupno odločitev kupcev. Bolj, kot je percepcija blagovne znamke pozitivna, večja je verjetnost, da bo potencialna stranka podjetje vključila na seznam možnih ponudnikov oz. se zanj na koncu tudi odločila.
- Promocija oz. komuniciranje: Oglaševanje, odnosi z javnostmi, dogodki in ostale promocije vplivajo na zavedanje in izbiro ali kupec blagovno znamko vključi med potencialne in ali kupec dejansko potem kupi od nas.

Če dobro poznamo in spremljamo tovrstne procese, lahko tudi lažje načrtujemo marketinške kampanje, lažje izboljšamo in nadgradimo storitve. Spodaj sem navedel nekaj korakov odločanja:

- Prepoznavanje potreb: Kupci identificirajo svoje potrebe po storitvah, preverjajo potrebno hitrost interneta, kakovost storitev in cene.
- Iskanje informacij: Kupci zbirajo informacije o različnih ponudnikih telekomunikacijskih storitev, preko spletnih strani, forumov, raznih portalov, prijateljev.
- Primerjava: Kupci primerjajo različne ponudnike, ki so jih vključili v izbor, glede na različne dejavnike, kot so cena, kakovost storitev, ugodnosti in podpora strankam, ki je prav tako pomembna.
- Odločitev: Na podlagi informacij, ki so jih zbrali kupci sprejmejo odločitev o tem ali bodo izbrali T-2 ali drugega ponudnika telekomunikacijskih storitev.
- Nakup: Končna faza procesa odločanja je nakup telekomunikacijskih storitev in sklenitev pogodbe.

Postopek spletnega nakupovanja je pravzaprav precej podoben tradicionalnemu nakupovanju. Začne se, ko potrošnik začuti potrebo. Celoten nakupni proces sestavlja pet korakov, ki so prepoznavanje problema (zavedanje), iskanje informacij (raziskovanje), vrednotenje alternativ (premislek), nakupna odločitev (pretvorba) in naknadna ocena nakupa (ponovni nakup) (Chen in Chang 2003).

Ti dejavniki so koristni za razumevanje, kako potrošniki pristopajo k nakupovanju nasploh in kakšne korake sprejmejo pri odločanju o nakupu. Vidimo pomembnost vsake faze v procesu in kako lahko podjetja izboljšajo svoje strategije za privabljanje in ohranjanje strank.

IZDELAN TRŽENJSKI SPLET ZA IZBRANO DEJAVNOST

Na primeru telekomunikacijskega podjetja T-2 pojasnim kako izdelamo ustrezen trženjski splet. V podjetju T-2 se uporablja trženjski splet 7P. Z učinkovitimi spodaj navedenimi procesi, lahko bolje upravljamo svoje marketinške dejavnosti in bolje zadovoljimo potrebe svojih strank in dosežemo poslovne cilje.

1. Izdelek

- Telekomunikacijske storitve (Podjetje ponuja različen nabor telekomunikacijskih storitev, vključno z internetom, fiksno in mobilno telefonijo ter televizijo)
- Različne digitalne storitve. Ker se tehnologija vselej razvija postajajo te spremljajoče digitalne storitve vedno bolj pomembne. Sem spadajo storitve v oblaku, različne varnostne rešitve in specialne storitve za podjetja po meri, dodatni TV paketi.

2. Cena

- T-2 se trudi za konkurenčne in poštene cene svojih izdelkov in storitev, saj je konkurenca na domačem trgu izredno močna.
- Za nove in obstoječe naročnike ponuja podjetje dodatne ugodnosti v obliki popustov.
- Naročniški paketi in ponudbe za različne segmente strank.

3. Distribucija

- Lastna infrastruktura: T-2 upravlja s svojo lastno infrastrukturo, vključno z lastnimi optičnimi povezavami, kar omogoča neposredno dostavo storitev strankam. Kjer lastna infrastruktura ni možna, se omrežje najame od konkurenčnega operaterja Telekom Slovenije.
- Prodajna mesta: Poleg tega T-2 upravlja s fizičnimi prodajnimi mesti, kjer stranke lahko dobijo informacije, sklenejo naročnine in dobijo tehnično podporo. Fizične prodajalne delimo na lastne in posredniška/partnerska prodajna mesta.
- Prodaja D2D: Prodaja poteka tudi na terenu na način od vrat do vrat. Večinoma se tovrstna prodaja izvaja preko zunanjih podjetij, ki prejmejo od T-2 plačilo za opravljeno storitev.
- Klicni center: Storitve lahko stranke neposredno naročijo tudi na daljavo preko centra za pomoč uporabnikom in pogodbo sklenejo na daljavo.
- Spletna prodaja: T-2 omogoča tudi spletno prodajo, ki strankam omogoča enostaven nakup storitev in naprav na daljavo.

4. Promocija

- Oglaševanje: Televizijski oglasi, radijski oglasi, tiskani oglasi, digitalno oglaševanje na spletu in socialnih omrežjih.
- Direktni marketing: E-poštna sporočila, SMS oz. viber sporočila, direktna pošta, odhodni prodajni klici strank.
- Družbena omrežja: Aktivna prisotnost in promocija prek različnih platform družbenih omrežij.
- Promocije in akcije: Podjetje T-2 organizira promocije, nagradne igre in posebne mesečne akcije, da bi povečala prodajo in pritegnila nove stranke.
- Sponzorstva in dogodki: Sponzorstva za različne dogodke, športne prireditve, kulturne dogodke in festivale, da bi povečala prepoznavnost blagovne znamke.

5. Ljudje

- Usposobljeni in prijazni zaposleni na prodajnih mestih in v podpori strankam.
- Tehnični strokovnjaki za zagotavljanje kakovostne podpore in reševanje težav strank.
- Prodajni strokovnjaki za najboljšo prodajno izkušnjo B2B, B2C
- Kadrovski oddelek skrbi za zadovoljne in motivirane zaposlene, usposobljenost in izobraževanja

6. Procesi

- Postopek naročanja storitev: Enostaven in pregleden postopek naročanja storitev preko spletnega portala, spletne prodajalne T-2 klub in prav tako klicnega centra s podpisi pogodb na daljavo ali osebne prijave novih strank v fizičnih poslovalnicah.
- Podpora strankam: Hitra in učinkovita podpora prek različnih kanalov, kot so klicni center, e-pošta, klepet v živo, socialna omrežja, itd.
- Reševanje težav: Učinkoviti postopki za reševanje tehničnih težav strank, reklamacij, raznih poizvedb glede naročil in pritožb.

7. Fizični dokazi

- Kvalitetna terminalna oprema in naprave, ki se uporabljajo za zagotavljanje storitev, kot
- so modemi, usmerjevalniki, televizijski sprejemniki, itd.
- Dokumentacija: Jasna in pregledna dokumentacija o storitvah, pogodbah, splošnih pogojih, cenikih.
- Učinkovita izvedba naročil: Učinkovita in hitra dostava naročene opreme, hiter priklop in namestitve storitev na lokaciji naročnika.
- Najbolj zadovoljne stranke (letna raziskava zadovoljstva Episcenter od leta 2014 dalje).

ZAKLJUČEK

Raziskovalno vprašanje (RV1) proučuje dejavnike, kot so potrebe kupcev, cenovna konkurenca, kakovost storitev, ugled blagovne znamke in promocija, ki vplivajo na nakupno vedenje in odločanje kupcev v telekomunikacijskem podjetju T-2. Proces odločanja vključuje prepoznavanje potreb, iskanje informacij, primerjavo, odločitev in nakup. Iz tega lahko zaključimo, da uspešna podjetja v letu 2024 bodo tista, ki se prilagajajo tem trendom in strankam ponujajo vrhunsko podporo, dobro uporabniško izkušnjo ter inovativne rešitve. T-2 izrablja prednost, ki jo ima pri zadovoljstvu naročnikov in dobri podpori za pozicioniranje kot prijazen operater, kjer tisto majhno, a pomembno konkurenčno prednost išče na podpori, ki jo nudi naročnikom. Leto 2024 in tudi prihodnja leta bodo za marketing zahtevna, vendar so to tudi leta velikih priložnosti. Podjetja, ki se bodo lahko prilagodila spreminjajočemu se trendu in bila inovativna, bo po za njih pomenilo uspeh na tem področju. Ker je konkurenca na trgu telekomunikacij izredno močna, mišljeno iz vidika T-2 je potrebno nenehno razvijati storitve, nuditi vrhunsko tehnično podporo in spremljati zadovoljstvo strank, osredotočenost na kupca in negovati dobre poslovne odnose, s katerimi pošljemo jasno sporočilo strankam, da so nam pomembne. Za vzdrževanja visoke stopnje zadovoljstva strank T-2 meri NPS, ki je merilo verjetnosti, da bodo kupci priporočili storitve T-2 naprej. NPS se meri z vprašanjem: "Kako verjetno je, da bi T-2 priporočili svojim prijateljem ali znancem?" Rezultati NPS se uporabljajo za spremljanje zvestobe kupcev in za izboljšanje celotne izkušnje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bughin, J. in Chui, M. (2013). Evolution of the networked enterprise: McKinsey global survey results. *McKinsey Quarterly*, 34–41.
2. Chen, S. in Chang, T. (2003). A descriptive model of online shopping process: some empirical results. *International Journal of Service Industry Management*, 14, 556–69.
3. Driesener, C. in Romaniuk, J. (2006). Comparing methods of brand image measurement. *International Journal of Market Research*, 48(6), 681–698.
4. Fernandes, C.I.M.A.S., Ferreira, J.J.M., Lobo, C.A. in Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123–143.
5. Fritz, W., Mundorf, N. (1994). *Market orientation and corporate success: findings from Germany*. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig.
1. McKeown, M. (2012). *The strategy book*. Harlow: Pearson Education Ltd.
2. Sin, L.Y. M., Tse, A C. B., Heung, V. C. S. in Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *Hospitality Management*, 24(2), 555–577.
3. T-2. (2023). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o.*. Ljubljana: T-2.
4. T-2. (2024). *Gradimo pametna mesta in jih povezujemo z meščani in skupnostjo*. Ljubljana: T-2. Pridobljeno 25. 6. 2024 s spletne strani www.smartcity.si
5. T-2. (2024). *Rešitve za pametna mesta T-2 v svetovnem vrhu*. Ljubljana: T-2. Pridobljeno 25. 6. 2024 s spletne strani www.t-2.net/novice/resitve-za-pametna-mesta-t-2-v-svetovnem-vrhu
6. T-2. (2024). *T-2 EPDR - Zaščita končnih naprav pred kibernetскими grožnjami*. Ljubljana: T-2. Pridobljeno 25. 6. 2024 s spletne strani www.t-2.net/t-2-epdr-zascita-koncnih-naprav-pred-kibernetскими-grožnjami
7. T-2. (2024). *T-2 operater z najbolj zadovoljnimi naročniki*. Ljubljana: T-2. Pridobljeno 23. 6. 2024 s spletne strani www.t-2.net/novice/t-2-operater-z-najbolj-zadovoljnimi-narocniki
8. T-2. (2024). *T-2 TV: svež videz in še boljša uporabniška izkušnja*. Ljubljana: T-2. Pridobljeno 25. 6. 2024 s spletne strani www.t-2.net/novice/t-2-tv-svez-videz-se-boljsa-uporabniska-izkusnja
9. *Top trends and predictions for the future of marketing*. (2023). Pridobljeno 23. 6. 2024 s spletne strani www.gartner.com/en/marketing/topics/top-trends-and-predictions-for-the-future-of-marketing

STANDARDI NA PODROČJU UPRAVLJANJA S PREMOŽENJEM V PREDKAZENSKEM POSTOPKU

Povzetek: Sledenje, prepoznavanje in kasnejše upravljanje s premoženjem nezakonitega izvora se je v državah članica Evropske unije izkazalo kot učinkovit način vračanja nezakonito pridobljenega premoženja v državni proračun. Zaseg in odvzem premoženja nezakonitega izvora sta medsebojno povezana pojma, kombinacija obeh pa pripomore k časovnemu in finančnemu prihranku. Znotraj Evropske unije poznamo Urade za upravljanje s premoženjem (AMO – Asset Management Office), ki so uradno priznani s strani Evropske komisije ter Urade za izterjavo oziroma iskanje premoženja (ARO – Asset Recovery Office), ki opravljajo preiskovalne naloge kot tudi svetovalno in administrativna podporo.

Ključne besede: predkazenski postopek, EU, premoženje, nezakonnosti, ARO, AMO.

UVOD

Obseg in operativnost ARO je lahko različna in je odvisna od konkretnih potreb posamezne države. V vseh primerih ARO posreduje domača in tuja zaprosila, evidentira primere, ki vključujejo nezakonito premoženje, znotraj centralizirane baze podatkov in jih nato posreduje AMO, ki se odloči o nadaljnjem upravljanju. Sodelovanje obeh uradov je ključnega pomena, saj ne le da pomaga pri takojšnji obravnavi različnih zaprosil, temveč pripomore tudi k vzpostavitvi natančne in enostavno ocenljive statistike o odvzemu in upravljanju z nezakonito pridobljenim premoženjem. Dandanes so kriminalci sposobni prenesti svoje premoženje po vsem svetu v nekaj minutah, prav zato npr. zaprosila za mednarodno pravno pomoč ne morejo čakati na vladnih mizah na analizo, obdelavo in posredovanje pristojni osebi ali organu, ampak morajo biti obravnavana hitro in učinkovito, da se lahko odzovejo in v čim krajšem možnem času ustavijo kriminalno dejavnost. V primeru, da tesno sodelujoča ARO in AMO ne bi bila centralizirana, bi bile različne vladne institucije zadržane do delitve podatkov, posledično pa bi bile potrebne informacije precej razpršene med različnimi bazami podatkov ter slabo povezljive za domače in še posebej za mednarodne namene.

URAD ZA IZTERJAVO OZIROMA ISKANJE PREMOŽENJA – ARO

Pri ARO uradih znotraj Evropske unije večinoma izhaja, da so tovrstne kontaktne točke določene v obstoječih strukturah policije ali državnega tožilstva in v novoustanovljenem organu. Glede na mednarodne izkušnje bi lahko izpostavili glavne naloge, ki jih izvaja ARO:

1. deluje kot mednarodna kontaktna točka;
2. obravnava zaprosila za mednarodno pravno pomoč;
3. zagotavlja svetovalno podporo policij in sodnikom v zapletenih primerih, kjer je to potrebno;
4. deluje kot možganski »trust« o zasegu in odvzemu;
5. olajša, v okvirju okrepljenega sodelovanja, najhitrejše možno sledenje nezakonito pridobljenemu premoženju po celotni Evropski uniji;
6. skrbi za izmenjavo informacij in dobrih praks z drugimi ARO na podlagi zaprosila ali spontano ter
7. kot priporoča Okvirni sklep Sveta 2007/845/JHA, je namen ARO tudi, da deluje kot CARIN¹ točka.

Centralizacija podatkov je deloma določena tudi v Zakonu o državnem tožilstvu (ZDT-1) (2022), ki v 206. členu določa, da Strokovno-informacijski center (SIC) pri Vrhovnem državnem tožilstvu Republike Slovenije vodi centralno evidenco vseh zadev in zagotavlja državnim tožilcem strokovno pomoč v vseh zadevah, v katerih, je bilo predlagano oziroma odrejeno začasno zavarovanje, zaseg ali odvzem predmetov in premoženjske koristi ter premožena nezakonitega izvora, na podlagi podatkov, ki jih po uradni dolžnosti takoj po izdaji pobude, usmeritve, procesnega akta državnega tožilca in sodne odločbe posredujejo vsa državna tožilstva.

¹ Podrobneje na www.carin.network.

Glavna prednost vzpostavitve ARO in AMO, je dejstvo, da omogoča, da pridobimo vse potrebne informacije za sledenje ali zamrznitev premoženja v tujini zelo hitro. Tako je v 3. členu omenjenega sklepa Sveta² določeno, da se vsa zaprosila poslana med ARO ureja preko t. i. švedske pobude. Švedska pobuda uvaja roke za odgovore na zaprosila za izmenjavo informacij med pristojnimi organi v okvirju kazenskih preiskav ali operacije zbiranja obveščevalnih podatkov, in sicer:

- 8 ur za nujna zaprosila za informacije in obveščevalne podatke o hudih kaznivih dejanjih, če so zahtevane informacije ali obveščevalni podatki v podatkovni bazi, ki je neposredno dostopna pristojnim organom;
- 1 teden za ne-nujna zaprosila za informacije in obveščevalne podatke glede hudih kaznivih dejanj, če so zahtevane informacije ali obveščevalni podatki v podatkovnih bazah, ki je neposredno dostopna pristojnim organom;
- 2 tedna v vseh drugih primerih (baze podatkov ni neposredno dostopna in/ali zaprosilo ni povezano s hudo kaznivim dejanjem).

Pri analizi ARO/AMO sistemov, ki so v državah Evropske unije je potrebno poudariti, da v večina držav članic Evropske unije (DČ EU) ima znotraj ARO relativno malo zaposlenih. Le šest od skupno sedemindvajset pooblaščenih ARO ima deset ali več zaposlenih. Pri čemer ne smemo pozabit, da je glavna naloga ARO sledenje in prepoznavanje premoženja na nacionalnem ozemlju. Kljub temu pa večina ARO nima (posrednega ali neposrednega) dostopa do vseh relevantnih podatkovnih baz, ki bi jim omogočal učinkovitejše opravljanje svojih nalog. Tako se pogosto poslužujejo evidenc, s katerimi razpolagajo drugi državni organi (policija, Finančna uprava ipd.). Vsi ARO znotraj DČ EU imajo dostop do registra podjetij, centralizirane zemljiške knjige pa ne obstajajo v vseh DČ EU. Zgolj en ARO ima dostop do nacionalnega registra bančnih računov. ARO si izmenjuje občutljive informacije (npr. št. bančnih računov) po varnih kreiranih povezavah kot je SIENA. Nekatere DČ EU pa še vedno koristijo elektronsko pošto kot kanal za pošiljanje navedenih podatkov in ne koristijo sistema popolnoma varne izmenjave informacij. Skoraj polovica ARO znotraj DČ EU nima dostopa do sodne statistike o zamrznitvi in odvzemu premoženjske koristi. Velika večina ARO znotraj DČ EU meni, da je dostop do finančnih informacij (zlasti do informacij o bančnem računu) najpomembnejši izziv, s katerim se soočajo. V Sloveniji glede na spremembe ZKP (ZKP-P, veljavnost od 12. avgusta 2024 dalje), je v 156. členu opredeljeno, da ni več mogoče pridobiti bančnih podatkov, vezanih na fizično osebo (npr. št. bančnega računa), brez predhodno izdane odredbe preiskovalnega sodnika. Izjema so pravne osebe, samostojnega podjetnika posameznika ali posameznika, ki samostojno opravlja dejavnost, kjer lahko na pisno zahtevo tožilstva ali policije se pridobijo podatki, vezani na številko bančnega računa (ta del je že zmeraj javno dostopen tudi preko AJPes-a).³

URAD ZA UPRAVLJANJA S PREMOŽENJEM – AMO

Da bi lahko upravljale z zaseženim premoženjem iz različnih kaznivih dejanj, morajo države vzpostaviti mehanizme, s katerimi zagotovijo njihovo učinkovito in dobičkonosno upravljanje. Ti mehanizmi temeljijo na razvoju organa, katerega naloga je upravljanje tega premoženja – Urad za upravljanje s premoženjem (AMO). V smislu primerjalnega prava je mogoče opisati dva različna organa na njune pristojnosti:

1. Najprej so uradi s širokimi pooblastili, ki zajemajo vse v zvezi s premoženjskimi vidiki kaznivih dejanj. Le-ti preiskujejo položaj obdolženca, da bi identificirali in izsledili morebitne premoženjske koristi iz kaznivega dejanja, tudi sredstva zakonitega izvora, v primeru, ko je odrejen odvzem protivrednosti premoženjske koristi. Ti organi upravljajo tudi z zaseženim premoženjem, izvršujejo sodne odredbe ter nacionalno in mednarodno distribucijo, potem ko je bil zaseg ali odvzem odrejen.
2. Drugi, bolj omejevalen model, dodeljuje uradom izključno nalogo upravljanja z nezakonito pridobljenim premoženjem. Le-ti morajo skrbeti, upravljati in ohranjati premoženje v skladu z nacionalno zakonodajo. Za države je nujno, da upravljajo z zaseženim premoženjem na učinkovit in donosen način. Pomemben dejavnik pri upravljanju z zaseženim premoženjem je imenovanje organa, odgovornega za administracijo. Za doseg tega, so nekatere države (med njimi tudi

² Okvirni sklep Sveta 2006/960/PNZ z dne 18. decembra 2006 o poenostavitvi izmenjave informacij in obveščevalnih podatkov med organi kazenskega pregona držav članic Evropske unije (4. člen), UL L 386 z dne 29. decembra 2006.

³ Podrobneje iz ZKP-P (2024).

nekatero članice G7) vzpostavile posebne vladne organe, pristojne za hrambo, upravljanje in ohranitev zaseženega premoženja.

Mednarodna priporočila na navedenem področju se zavzemajo za to, da države pri ustanavljanju AMO uradov stremijo k temu, da je upravljanje s tovrstnim premoženjem kar se da učinkovito. Lahko se zgodi, da stroški, ki nastanejo z upravljanjem, ne bodo povrnjeni. Zato je potrebno sprejeti ustrezne finančne in davčne odločitve. Načrtovanje pred odvzemom je bistvenega pomena za oceno stroškov in sprejemanje odločitev o tem, ali naj se blago zaseže, ter kako, kdaj in katero blago naj se sploh zaseže. Tako se priporoča sledeče:

1. Da države vzpostavijo učinkovite in dobičkonosne mehanizme za upravljanje premoženja. V povezavi s tem ciljem bi morale razmišljati o ustanovitvi Sklada za odvzem premoženja.
2. Da se imenuje organa s pristojnostmi za upravljanje zaseženega premoženja.
3. Da se vzpostavi strog nadzor nad upravljanjem s premoženjem. Obstajati mora jasna razdelitev nalog, na način, ki nikomur ne daje pristojnosti nad celotnim vidikom upravljanja s premoženjem.
4. Da se treba zaseženo premoženje uporabljati transparentno. Upravljanje mora biti v skladu z nacionalno zakonodajo, pregledano enkrat letno s strani neodvisnih revizorjev ali podobnih strokovnjakov. Izsledki morajo biti na voljo vsem.
5. Da države uporabljajo tehnično informacijsko komunikacijske sisteme za upravljanje premoženja, npr. za upravljanje inventarja ali stroškov, povzročenih z zaseženim premoženjem, saj zagotavljajo transparentnost administrativnega osebja. Osnovna predpostavka je da se zaseženo premoženje ohrani v enakem stanju, kot je bilo v času zasega.
6. Da se vzpostavi ustrezne procedure v primerih zasega hitro pokvarljivega blaga ali blaga, ki izgublja na vrednosti kot npr. plovila, letala, avtomobili, živali, poljščine. Hkrati morajo države oceniti možnosti, ki dovoljujejo, da se še pred zaslišanjem odobri prodajo blaga, katerega hramba lahko postane predraga.
7. Upravljanje premoženja mora imeti v mislih interes obdolženca.
8. Stroški odvetnika in skupni stroški tožene stranke so lahko plačani iz zaseženega premoženja, vendar na strogo nadzorovan način.
9. Tistim z zakonitim interesom na zaseženem premoženjem, mora biti omogočeno, da zaprosijo za spremembo odredbe o odvzemu ali sprostitev premoženja pod ustreznimi nadzorom. Zakonodaja mora na jasn način določiti pravice »bona fide«⁴ tretji osebi glede zaseženega ali odvzetega premoženja. Npr. oseba lahko nadaljuje s svojim zakonitim poslovanjem; ali najemnik lahko še naprej uporablja poslovno nepremičnin z namenom prepoznati njihove pravice že v zgodnji točki postopka.
10. Da se zaseženo premoženje ustrezno ovrednoti z namenom podaje ocene njegove tržne vrednosti.

FATF⁵ je pripravil dokument z najboljšimi praksami s področja odvzema premoženja. Namen dokumenta je poudariti pomen močnega sistema začasnih ukrepov in odvzema z namenom boja proti pranju denarja (PD) in financiranju terorizma (FT). Eden od glavnih vidikov tega dokumenta je upravljanje premoženja. Da bi izboljšali učinkovitost, je potreben program za upravljanje s premoženjem. Idealen sistem za upravljanje zaseženega premoženja bi imel sledeče značilnosti:

1. Dovolj sredstev za izvedbo vseh vidikov upravljanja.
2. Primerno načrtovanje pred izvršitvijo zasega oz. odvzema.
3. Hramba in skrb za premoženje.
4. Ravnanje z individualnimi pravicami in pravicami tretjih oseb.
5. Razpolaganje s premoženjem.
6. Vzpostavitev evidenc zaseženega in odvzetega premoženja.
7. Prevezemanje odgovornosti za škodo v primeru tožbe s strani posameznika za izgubo ali poškodovanje premoženja. Odgovorni za upravljanje premoženja naj zagotovijo takojšnjo podporo in nasvete pristojnim organom za zaseg in odvzem.
8. Osebe, odgovorne za upravljanje premoženja, morajo imeti dovolj izkušenj na tem področju.
9. Zakonodaja daje možnosti sodiščem, da odredi predčasno prodajo, če je premoženje pokvarljivo ali njegova vrednost hitro pada.
10. Obstajati mora mehanizem, ki omogoča sodišču, da odredi prodajo blaga s soglasjem lastnika.

⁴ »Bona fide« pomeni »v dobri veri« ali »pristno.« Uporablja se za opis nečesa ali nekoga, ki je iskren, resničen ali legitimen, še posebej v pravnih kontekstih, kjer nakazuje na poštenost in verodostojnost.

⁵ Financial Action Task Force (Projektna skupina za finančno ukrepanje)

11. Premoženje, ki ga ni mogoče ponuditi v prodajo na javni dražbi, bo uničeno. To vključuje:
 - a. Predmete, ki se lahko uporabljajo za vnovična kazniva dejanja,
 - b. Predmete, katerih posedovanje je kaznivo,
 - c. Ponaredke,
 - d. Predmete, ki predstavljajo nevarnost za javno varnost.
12. Potrebni so mehanizmi, ki zagotavljajo prenose lastninske pravice brez zamud ali zapletov.
13. Da bi zagotovili transparentnost in ocenili učinkovitost sistema, so potrebni mehanizmi za: sledenje premoženja, izračun njihove vrednosti v trenutku zasega in kasneje, vodenje evidenc v zvezi z uničenim premoženjem in, v primeru prodaje, vodenje evidence v zvezi s končno vrednostjo.

Glavni namen CARIN⁶ kot neformalne mreže strokovnjakov za področje finančnih preiskav zajema predvsem željo po povečanju učinkovitosti, da kriminalcem odvzemajo nezakonito pridobljeno premoženjsko korist. V tej neformalni mreži sedijo strokovnjaki iz različnih delov sveta, ne samo iz držav članic EU. Prav s takšnim pristopom si lahko strokovnjaki iz različnih jurisdikcij izmenjujejo dobre/slabe prakse glede odvzemanja premoženjske koristi, izmenjujejo kontakte ipd. Vse navedeno pripomore k temu, da povečajo učinkovitost dela na tem področju, saj se krepi znotraj mreže sodelovanje med njenimi člani. Tudi sami so pripravili določena priporočila, in sicer:

1. Predlagajo, da države razmislijo o ustanovitvi oz. vzpostavitvi Uradov za upravljanje s premoženjem.
2. Da morajo biti tovrstni Uradi neodvisni od preiskovalnih enot.
3. Faze prem odvzemov morajo biti načrtovane vključujoč vse akterje.
4. Neodvisni revizorji Urada za upravljanje s premoženjem.
5. Vzpostavitev centralizirane baze podatkov, z namenom sledenja odvzetemu premoženju.
6. Obstoje zakonodaje za mednarodno sodelovanje s tujimi agencijami za upravljanje premoženja – v operativnih zadevah, ali z izmenjavo izkušenj, povezanih z upravljanjem premoženja.
7. Države članice morajo zagotoviti, da v svojih zakonih opredelijo možnosti za prodajo zaseženega premoženja pred dokončnim odvzemom, če so stroški upravljanje visoki ali se vrednost lahko zelo hitro zmanjša.
8. Države bi morale oceniti možnost apliciranja določenega letnega odstotka sredstev, za izvajanje postopkov in dejavnosti povezanih z odvzemom sredstev.

SLOVENSKA UREDITEV AMO

Za hrambo zaseženih predmetov in varščin ter začasnih zavarovanj skrbijo: pristojni državni organi (npr. FURS, policija itd.); organizacije z javnimi pooblastili; izvršitelji; gospodarske družbe; samostojni podjetniki posamezniki; finančne organizacije.

Hramba in upravljanje zaseženih predmetov, predmetov in premoženja, ki služi kot začasno zavarovanje zahtevkov za odvzem premoženjske koristi oziroma premoženja v vrednosti premoženjske koristi ter predmetov in premoženja, ki so bili dani kot varščina, je podrobneje urejeno v Uredbi o postopku upravljanja z zaseženimi predmeti, premoženjem in varščinami (2012). Iz vsebine predmetne Uredbe nedvomno izhaja, da to področje v Republiki Sloveniji ni centralizirano, temveč je razpršeno po različnih inštitucijah. To vpliva na učinkovitost, predvsem zato ker ne obstajajo le ena vhodna in ena izhodna vrata.

Poleg navedene Uredbe je potrebno še izpostaviti še Zakon o odvzemu premoženja nezakonitega izvora (ZOPNI) (2011). Ta omogoča, da finančno preiskavo odredi državni tožilec, predlog za uvedbo pa lahko podajo: Policija, FURS, KPK ali UPPD. Za pridobitev podatkov in dokazov za zavarovanje zahtevka za odvzem premoženja nezakonitega izvira pa se lahko uporabijo ukrepi, dopustni v zvezi s premoženjsko koristjo po ZKP-P.⁷

V 34. členu omenjenega zakona je tako tudi določeno, da se lahko s sodbo odvzame premoženje nezakonitega izvora, s katero sodišče v pravnem postopku ugotovi, da je določeno premoženje nezakonitega izvora in odloči, da s pravnomočnostjo postane last Republike Slovenije. Tako premoženje

⁶ Camden Asset Recovery Inter-agency Network (Medinstitucionalno sodelovanje za povračilo premoženja)

⁷ Podrobneje 10. člen ZOPNI.

se v skladu s 40. členom omenjenega zakona proda, razen če Vlada RS na podlagi upravljavca premoženja odloči drugače.

O hrambi in upravljanju iz omenjenega zakona tudi izhaja, da je pristojnost urejena decentralizirano. Tako imajo za hrambo in upravljanje začasno odvzetega premoženja nezakonitega izvora pristojnosti naslednji organi: za lastniške vrednostne papirje in deleže organ, pristojen za upravljanje kapitalskih naložb RS, za drugo finančno premoženje Ministrstvo za finance, za premičnine FURS (s pooblastilom zunanjim izvajalcem), za kmetijska zemljišča, kmetije in gozdove Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov RS, ter za druge nepremičnine organ, pristojen za stvarno premoženje države.⁸

S premoženjem, ki je začasno zavarovano ali odvzeto, mora pristojni organ ravnati kot dober gospodar. Če pa hramba ali upravljanje tega premoženja povzročata nesorazmerne stroške ali zmanjšujejo njegovo vrednost, lahko državni tožilec na predlog organa, odgovornega za hrambo ali upravljanje, predlaga sodišču, da se premoženje proda, uniči ali podari v javno korist v skladu s predpisi. Pred odločitvijo sodišče pridobi mnenje lastnika premoženja; če lastnik ni znan ali ni dosegljiv, se šteje, da soglaša s predlaganimi ukrepi, če v določenem roku ne poda mnenja.⁹ Upravljanje odvzetega premoženja nezakonitega izvora se izvaja po zakonih, ki urejajo javne finance, upravljanje kapitalskih naložb, stvarno premoženje države, ter kmetijska zemljišča, kmetije in gozdove. Premoženje, odvzeto s pravnomočno sodbo, se načeloma proda, razen če vlada na predlog upravljavca odloči drugače. Postopki prodaje temeljijo na več zakonih, vključno z zakonom o javnih financah in drugimi ustreznimi predpisi. Stroški zavarovanja, hrambe in prodaje premoženja se krijejo iz državnega proračuna, medtem ko kupnina od prodaje predstavlja prihodek proračuna.¹⁰

Za zagotavljanje zakonitega izvrševanja začasnega zavarovanja in odvzema premoženja nezakonitega izvora ter varnosti pravnega prometa organi, pristojni za hrambo in upravljanje začasnega zavarovanega ali odvzetega premoženja, vodijo ustrezne evidence. FURS¹¹ vodi centralno evidenco, ki združuje podatke iz evidenc teh organov, in jih na zahtevo posreduje pristojnemu državnemu tožilcu. Podrobnejša pravila za vodenje evidenc določi Vlada RS. Problem nastane, ko želimo voditi centralno evidenco za vso premoženje, ne le za tisto, ki se evidentira v okviru postopka ZOPNI, saj obstajajo številni primeri zasega premoženja po Zakonu o kazenskem postopku. Zaradi tega prihaja do zmede in podvajanja in neenotnosti statističnih podatkov.

Poleg tega je treba izpostaviti še Uredbo o postopkih hrambe, upravljanja in prodaje premoženja nezakonitega izvora ter Uredbo o evidencah na področju odvzema premoženja nezakonitega izvora. Pristojnosti za hrambo, upravljanje in prodajo začasnega zavarovanega, začasno odvzetega ter odvzetega premoženja nezakonitega izvora so opredeljene v ZOPNI, obeh uredbah in matičnih zakonih, ki določajo pristojnosti organov glede na vrsto premoženja. Lastniške vrednostne papirje in poslovne deleže v gospodarskih družbah upravlja, hrani in prodaja SDH, finančno premoženje MF, premičnine FURS, kmetijska zemljišča, kmetije in gozdove SKGZ, druge nepremičnine pa MJU. Če za določeno premoženje ni določenega drugega pristojnega organa, naloge prevzame FURS. Razpršenosti podatkov pripomore k neenotni statistični obdelavi podatkov. Smiselno bi bilo razmisliti o centralizaciji vodenja tovrstnih podatkov (na način: ena vhodna in ena izhodna vrata).

Kadar sodišče odredi le prepoved razpolaganja s premoženjem, ki je vpisano v evidenco ali register, to izvrši organ, ki vodi tak register ali evidenco (zemljiška knjiga, poslovni register, register neposestnih zastavnih pravic itd.). Navedeni organi vodijo vsak svojo evidenco začasnega zavarovanja oziroma začasno odvzetega premoženja in evidenco odvzetega premoženja nezakonitega izvora. Centralno evidenco, ki združuje navedene evidence, vodi FURS, ki podatke na zahtevo posreduje pristojnemu državnemu tožilstvu.

⁸ Podrobneje 37. člen ZOPNI.

⁹ Podrobneje 38. člen ZOPNI.

¹⁰ Podrobneje 39., 40. in 41. člen ZOPNI.

¹¹ Nekdanja Carinska uprava Republike Slovenije je sedaj v okviru FURS.

SKLEP

Smiselno bi bilo razmisliti o posodobitvi obstoječih Uredb, predvsem v delu upravljanja z gotovinskimi in negotovinskimi sredstvi. Določbe o hrambi in upravljanju z gotovinskimi in negotovinskimi denarnimi sredstvi urejajo postopke pri začasnem odvzemu gotovine v domači in tuji valuti. Sodišče v odredbi odredi, da se odvzeta sredstva nakažejo na ustrezne račune Republike Slovenije, pri čemer so sredstva v določenih valutah nakazana na podračun pri Upravi za javna plačila, medtem ko so sredstva v drugih tujih valutah nakazana na poseben račun pri Banki Slovenije. Če so sredstva že na transakcijskem računu pri izvajalcu plačilnega prometa, ta nakaže sredstva na ustrezen račun. Kupnina od prodaje začasno odvzetega premoženja se prav tako nakaže na te račune, s katerimi nato upravlja Ministrstvo za finance. V primeru pravnomočne sodbe, ki določa, da odvzeta sredstva ne bodo vrnjena, postanejo ta last Republike Slovenije in se prenesejo v državni proračun. Obvestila, povezana s temi postopki, se pošiljajo zakladnici državnega zakladniškega računa. Predmetna uredba pa nikjer ne navaja področje virtualne valute.¹² Smiselno bi bilo razmisliti na kakšen način oblikovati npr. digitalno državno denarnico, na katero bi se tovrstna sredstva prenakazovala in v nadaljevanju zaradi same volatilnosti konvertirala v »fiat« valuto.

Že leta 2014 je Direktiva 2014/42/EU¹³ jasno poudarila potrebo po vzpostavitvi centraliziranega sistema za upravljanje začasno zavarovanega in odvzetega premoženja. V 10. členu Direktive je bilo določeno, da morajo države članice vzpostaviti centralne urade ali specializirane mehanizme, ki bi zagotavljali ustrezno upravljanje tega premoženja. Prav tako je direktiva predvidela možnost prodaje ali prenosa takšnega premoženja in uporabo odvzetega premoženja v javno korist. Kljub temu, da je bilo predvideno, da se te določbe implementirajo do oktobra 2016, smo zdaj v letu 2024, a centraliziran sistema za upravljanje začasno zavarovanega in odvzetega premoženja v Sloveniji še vedno ni vzpostavljen.

LITERATURA IN VIRI

1. Camden Asset Recovery Inter-agency Network. (2024). Pridobljeno 10. 10. 2024 s spletne strani <https://www.carin.network/>.
2. Direktiva 2014/42/EU Evropskega parlamenta in sveta. (2014). *Uradni list EU*, št. L 127. Pridobljeno 10. 10. 2024 s spletne strani <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0042>
3. Financial Action Task Force. (2024). Pridobljeno 10. 10. 2024 s spletne strani <https://www.fatf-gafi.org/en/home.html>
4. Kazenski zakonik. (2023). *Uradni list RS*, št. 16.
5. Okvirni sklep Sveta 2006/960/PNZ z dne 18. decembra 2006 o poenostavitvi izmenjave informacij in obveščevalnih podatkov med organi kazenskega pregona držav članic Evropske unije. (2024). *Uradni list EU*, št. L 386. Pridobljeno 10. 10. 2024 s spletne strani <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006F0960:SL:HTML>
6. Okvirni sklep Sveta 2007/845/JHA z dne 6. decembra 2007 o sodelovanju med uradi za odvzem premoženjske koristi držav članic na področju sledenja in identifikacije premoženjske koristi, pridobljene s kaznivim dejanjem, ali drugega premoženja, povezanega s kaznivimi dejanji. (2024). *Uradni list EU*, št. L 332. Pridobljeno 10. 10. 2024 s spletne strani <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/ALL/?uri=CELEX%3A32007D0845>
7. Zakon o državnem tožilstvu. (2022). *Uradni list RS*, št. 105.
8. Zakon o kazenskem postopku. (2024). *Uradni list RS*, št. 53.
9. Zakon o odvzemu premoženja nezakonitega izvora. (2011). *Uradni list RS*, št. 91.
10. Zakon o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma. (2022). *Uradni list RS*, št. 48–977.

¹² 56. točka, 3. člena ZPPDFT-2 (2022): »virtualna valuta« je digitalna oblika vrednosti, ki je ne izda ali jamči zanjo niti centralna banka niti javni organ in ki ni nujno vezana na zakonito uvedeno valuto ter je brez pravnega statusa valute ali denarnega sredstva, ampak jo fizične ali pravne osebe sprejemajo kot sredstvo menjave, ki se lahko elektronsko prenaša, shranjuje in izmenjuje.

¹³ Direktiva 2014/42/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 3. aprila 2014 o začasnem zavarovanju in odvzemu predmetov, ki so bili uporabljeni za kazniva dejanja, in premoženjske koristi, pridobljene s kaznivim dejanjem, v Evropski uniji, UL L 127 z dne 29. aprila 2014.

Strokovne revije FKPV



fakulteta
za komercialno
in poslovne v