

Perfectus PRO

2/2025



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

Kontakti revije

Založnik revije Perfectus PRO

Perfectus
PERFECTUS Institute, so.p.
Dolga Poljana 57
5271 Vipava, SI Slovenija
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Glavni urednik

Andrej Raspor

Odgovorni uredniki

Bojan Macuh
Sašo Murtič
Drago Papler

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor
Bojan Macuh
Drago Papler
Sašo Murtič
Metka Nežič
Darko Pirtovšek
Anton Vorina
Marko Vidnjevič
Mitja Geržević

Jezikovni pregled

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

Fotografije

Slika na naslovni strani: Andrej Raspor, lastni arhiv
Slika na hrbtni strani: Andrej Raspor, lastni arhiv

Arhiv revij

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

Mednarodna standardna serijska številka
(on line) ISSN 2591-1813



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

Perfectus PRO

Področje in opis revije

Revija Perfectus PRO je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja kadrov, odprtih inovacij, organizacije in menedžmenta v povezavi z industrijo 4.0. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Zato vas vabimo, da se nam pridružite.

Pogostost izhajanja

Revija Perfectus PRO izhaja dvakrat letno.

Politika za prosti dostop

Revija Perfectus PRO omogoča odprt dostop do svojih vsebin, ki temelji na načelu odprtih inovacij, po katerem bi prosto dostopni rezultati javnosti omogočile večjo globalno izmenjavo znanja.

Navodila avtorjem

V reviji Perfectus PRO objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Objavljamo tudi dela, ki so že bila objavljena v znanstveni obliki v kakšni drugi reviji ali zborniku. Tu pa naj bodo bralcem predstavljena na bolj poljuden način. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani. Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Članek naj obsega do 6 strani. Predložite tudi sliko in kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu. Navedeni viri in opombe so v besedilu navedeni kot opomba z malimi rimskimi številkami. Na koncu prispevka so navedeni po vrstnem redu.

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

Podrobna navodila se nahajajo na

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

Iz tekoče vsebine**stran**

BOJAN MACUH.....	5
INTELIGENTNE REŠITVE ZA KOMPLEKSNE ČASE.....	5
AMAR NASIĆ	6
DRAGO PAPLER	6
PAMETNA INŠTALACIJA – NAŠA PRIHODNOST?	6
Uvod	6
Pametna hiša	7
Razvoj pametnih inštalacij	8
Sistemi pametnih inštalacij.....	9
Uporabljeni sistemi.....	9
Odločitev za pametno inštalacijo	10
Investitorji pametnih inštalacij	11
Ali lahko v že grajeno hišo namestimo pametni sistem?.....	11
Problemi pri širitvi inštalacije s klasičnem pristopom	12
Problemi klasične inštalacije.....	14
Izgradnja pametnih inštalacij.....	15
Poraba energije pametnih inštalacij	16
Okoliški vpliv pametne inštalacije	19
Zaključek	20
ANDREJ RASPOR.....	22
VZPOSTAVITEV STRATEŠKIH PARTNERSKIH ODNOSOV Z DOBAVITELJI	22
Uvod: prehod od transakcijskih k strateškim odnosom	22
Ključne prednosti strateških partnerskih odnosov z dobavitelji.....	24
Temeljna načela uspešnih partnerskih odnosov	25
Proces vzpostavitve in upravljanja strateških partnerskih odnosov.....	26
Izzivi in tveganja pri upravljanju odnosov z dobavitelji	29
Študije primerov uspešnih strateških partnerstev	31
Zaključek in priporočila za prihodnost.....	32
ANDREJ RASPOR.....	35
VZPOSTAVITEV STRATEŠKIH PARTNERSTEV MED PROIZVAJALCI KOMPLEMENTARNIH PROIZVODOV IN STORITEV V SEKTORJIH KMETIJSKE MEHANIZACIJE TER PRIDELAVE IN PREDELAVE SADJA IN GROZDJA	35
Uvod	35
Razumevanje komplementarnih proizvodov in storitev v ciljnih sektorjih	36
Okvir strateških partnerstev	37
Vzpostavitev učinkovitih partnerstev: korak za korakom.....	40
Študije primerov uspešnih partnerstev	42
Zaključki in priporočila	43
ANDREJ RASPOR.....	46
BOJAN MACUH.....	46
KAKO Z NAČRTOVANJEM, PSIHOLOŠKO ODPORNOSTJO IN SKRBJO ZA DOBRO POČUTJE GRADITI OSEBNO RAST TER PRODUKTIVNOST DELAVCEV	46
Uvod	46
Izboljšajte svojo produktivnost in srečo pri delu	46
Zaključek	54
DRAGO PAPLER	55
PROCESNI MODEL ZA ANALIZNO PREUREJANJE DEJAVNOSTI TRŽNIH STORITEV ELEKTRIČNE ENERGIJE	55
Uvod	55

Kaj je urejanje zadev in kako se razlikuje od odločanja?	56
Preurejanje zadev v organizaciji s pomočjo analitičnih pristopov	56
Metodologija	57
Problem	58
Sistematično analizno urejanje zadev	58
Spremljanje dogajanj v okoljih podjetja	58
Analiziranje izbrane zadeve ter diagnoza stanja in trendov	59
Razvrščanje in odbiranje zadev perspektivnih priložnosti	60
Analiziranje izbrane zadeve in diagnoza stanja in trendov	61
Postavitev ciljev in smotrov organizacije	61
Nabor in izvedljivost možnih ukrepov za povečanje učinkovitosti	63
Določanje sodil za izbiranje odločitev	63
Izbiranje primerne odločitve	64
Izvedba izbrane odločitve	65
Spremljanje izidov odločitve	65
Reorganizacije od izčlenitve preko spojitve podjetij do sprememb lastniških deležev	65
Zaključek	66
<i>DRAGO PAPLER</i>	68
<i>LAN VIŠNOVAR</i>	68
MOŽNOST RAZVOJA NARAVOSLOVNIH DEJAVNOSTI IN TEMATSKIH OBLIK TURIZMA NA BOBOVŠKIH JEZERIH	68
Uvod	68
Metode dela	68
Zgodovinski oris izkopavanja gline iz glinokopa in proizvodnja opeke	69
Najdbe bobovškega mamuta in fosilne ribe	70
Od industrijskega območja do nastanka biotopa glinokopnih bajerjev	71
Zavarovano območje narave	71
Fotografiranje in opazovanje ptic	73
Primeri dobrih praks	74
Možnost za razvoj naravovarstvenih dejavnosti in turizma na Bobovških jezerih	76
Rezultati ankete	77
Razprava	84
Zaključek	86
<i>EVA KETIŠ</i>	89
DIGITALNI MARKETING: TRENDI, KI OBLIKUJEJO PRIHODNOST POSLOVNEGA SVETA	89
Uvod	89
Trendi v digitalnem marketingu	91
Zaključek	98

**Pismo urednika****BOJAN MACUH**

/ je dr. edukacijskih ved in mag. sociologije. Znan je kot avtor in soavtor znanstvenih in strokovnih monografij, učbenikov, priročnikov ter več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. S svojimi prispevki je sodeloval na več mednarodnih znanstvenih konferencah. Hkrati je pisec več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke.

INTELIGENTNE REŠITVE ZA KOMPLEKSNE ČASE

Spoštovane bralke, spoštovani bralci,

pred vami je druga številka revije Perfectus PRO v letu 2025, ki v ospredje postavlja ključne izzive sodobnega poslovnega okolja – digitalizacijo, umetno inteligenco, energetske preobrazbe in sistemske pristope k vodenju. Vsebine, ki jih predstavljamo tokrat, niso le aktualne, temveč tudi nujno potrebne za razumevanje smeri, v katere se razvijata sodobna organizacija in družba kot celota.

Zavedati se moramo, da nam pametne rešitve v kompleksnih časih omogočajo, da kaos spremenimo v priložnosti, ne pa v oviro. S kombinacijo človeške intuicije in tehnološke prefinjenosti lahko ustvarimo poti, ki nas vodijo k bolj trajnostni in odporni prihodnosti.

Avtorji v tej številki razkrivajo, kako umetna inteligenca postaja orodje strateške prednosti, kako digitalna preobrazba ni več izbira, temveč nujnost, ter zakaj mora biti energetika vse bolj prepletena s strokovno in sistemsko presojo. Prispevki se dotikajo tudi razvoja kakovostne kulture znotraj organizacij ter pomena sodobnih poslovnih modelov, ki presegajo tradicionalne okvire.

Perfectus PRO ostaja zavezana interdisciplinarnosti, povezovanju znanja in ustvarjanju mostov med akademsko sfero ter poslovno prakso. Tudi tokrat se iskreno zahvaljujemo vsem avtorjem, recenzentom in sodelavcem, ki prispevajo k visoki kakovosti naše revije. Brez vaše strokovnosti, angažiranosti in predanosti to ne bi bilo mogoče.

Vabimo vas k branju, razmisleku in aktivnemu soustvarjanju prihodnjih števil. Naj bo znanje vodilo k odličnosti.

S spoštovanjem,
Bojan Macuh, urednik

AMAR NASIĆ / je študent na Višji strokovni šoli B&B izobraževanje in usposabljanje d. o. o., smer elektroenergetika. Z izobraževanjem želi pridobiti znanje na področju energetike in podjetništva. V elektroenergetiki deluje od srednješolskega izobraževanja, hkrati pa opravlja dolgoletno praktično delo v manjšem družinskem podjetju, ki ga je zasnoval njegov oče. Ukvarjajo se z elektroinštalacijami v manjših objektih kot so stanovanja, hiše ter večji objekti kot so trgovine, industrijski objekti in podobno.

DRAGO PAPLER / je dr. managementa, interdisciplinarna znanja pa povezuje na področju ekonomije, energetike, podjetništva, kmetijstva, podeželja, turizma. V elektroenergetiki je deloval 40 let na področju investicij distribucijskega omrežja, razvoja proizvodnih obnovljivih virov energije, marketinga in prodaje električne energije, komuniciranja, analitike, svetovanja in sistemov vodenja kakovosti. Od leta 2021 vodi Medpodjetniški izobraževalni center Biotehniškega centra Naklo, kjer povezuje gospodarska, izobraževalna in projektna področja kmetijstva in razvoja podeželja. Vključen je v raziskovalno in pedagoško delo visokošolskih in višješolskih programov. Njegova bibliografija obsega znanstvene in strokovne članke, znanstvene monografije in strokovne knjige s področja elektroenergetike, obnovljivih virov energije in trajnostnega razvoja ter zgodovinske domoznanske zbornike in pesniško zbirko.

Povzetek: Spodbujanje za razvoj sodobne družbe omogoča zanesljivo in učinkovito oskrbo z električno energijo. K spodbujanju študija na tem področju lahko prispevamo na več načinov, kot so: poudarjanje pomembnosti, karijerne priložnosti, trajnostni razvoj, inovacije in tehnologija, finančna stabilnost. Z ozaveščanjem o teh prednostih lahko več mladih navdušimo, pritegnemo za študij elektroenergetike. Pri tem razvijamo uporabo sodobnih tehnologij. Pametna inštalacija v objektih so poslovna priložnost z vgrajevanjem regulacijskih sistemov različnih naprav v enoten komunikacijski sistem. S pametno inštalacijo izboljšamo energetske učinkovitost in dosegamo energetske, ekonomske in okoljske prihranke ter družbene učinke z vidika uporabnosti, odzivnosti in izkoriščenosti sistema ter varnosti v okolju, kjer živimo.

Ključne besede: učinkovita raba energije, oskrba, tehnologija, inštalacija, poraba, prihranki.

PAMETNA INŠTALACIJA – NAŠA PRIHODNOST?

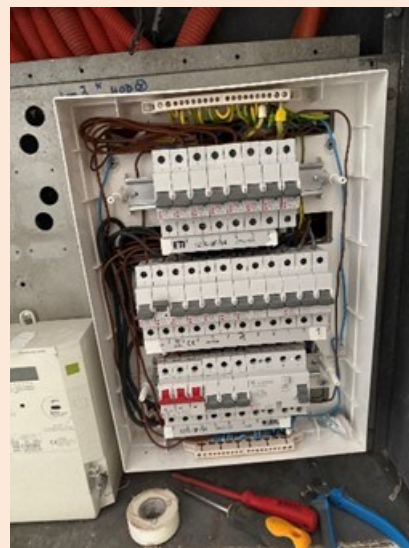
Uvod

Pametna inštalacija je inovativna rešitev, ki omogoča avtomatizirano in energetske učinkovito upravljanje različnih sistemov v stavbah, kot so razsvetljava, ogrevanje, hlajenje in varnostni sistemi. Cilj tega poročila je analizirati vpliv pametne inštalacije na porabo energije, finančne prihranke in okoljske vplive, hkrati pa predstaviti njene prednosti in slabosti, povedali bomo tudi razliko med klasičnimi inštalacijami in podobno.



Slika 1: Stanje stare klasične inštalacije

Vir: Nasić, 2024



Slika 2: Stanje nove klasične inštalacije

Vir: Nasić, 2024

Trendi pametne inštalacije so vse bolj cenovno dostopne tehnologije/inštalacije. To so inštalacije, ki delujejo na električni pogon, upravljani ročno v neposredni bližini ali pa daljinsko preko centralno vođenega sistema. Povedali bomo tudi same prednosti in slabosti pametnih inštalacij, kot pa tudi porabo in učinkovitost. Pametna inštalacija se je začela razvijati v 20. stoletju, vendar je večji razmah doživela v 80. in 90. letih 20. stoletja s pojavom digitalnih sistemov in avtomatizacije stavb. Prvi koraki v to smer segajo v industrijsko avtomatizacijo, kjer so inženirji razvijali nadzorne sisteme za proizvodne linije.

Leta 1984 je bil ustanovljen KNX standard (takrat pod imenom EIB – European Installation Bus), ki je omogočil prvi pravi sistem za avtomatizacijo stavb. Z leti so se razvijale tudi druge tehnologije, kot so Zigbee, Z-Wave in Wi-Fi, ki so omogočile enostavnejšo in širšo uporabo pametnih inštalacij v domovih. Razvile so se kot odgovor na potrebo po večji energetski učinkovitosti, udobju in varnosti v stavbah. Inženirji in raziskovalci so začeli eksperimentirati z avtomatizacijo, najprej v industriji, nato pa tudi v gospodinjstvih. Z razvojem senzorjev, brezžične komunikacije in interneta stvari je pametna inštalacija postala široko dostopna.

Pametna hiša

Pametna hiša je izraz, s katerim poimenujemo zgradbo, v kateri so nameščene elektroinštalacije in naprave, ki jih lahko upravljamo preko pametnega telefona, tablice ali računalnika. Žično ali brezžično povezani elementi tvorijo inteligentni sistem, ki misli namesto nas, povečuje naše udobje in varnost ter nam omogoča, da privarčujemo pri času in energiji. Vsak od nas v resnici že stanuje v pametni hiši, le da je v notranjih prostorih prevroče ali pa prehladno, kotel v kotlovnici pa v odgovor prilagodi svoje delovanje. Pametna hiša je torej odvisna od naših želja in možnosti, največ pa seveda od naših finančnih sredstev.



Slika 3: Tehnologija za prihodnje generacije

Vir: <https://www.vsinasveti.si/nasveti/pametne-hise>

Pametna hiša je objekt, v katerem je vgrajen sistem regulacije, ki povezuje različne naprave v enoten ekosistem. Namesto da bi vsaka naprava, kot so toplotna črpalka, prezračevanje in druge, delovala samostojno, pametni sistem omogoča njihovo medsebojno povezovanje ter optimizacijo delovanja. V nekaterih primerih gre zgolj za združeno upravljanje naprav različnih proizvajalcev prek ene aplikacije, kjer lahko določimo različne scenarije delovanja in si tako poenostavimo vsakdanje življenje.

Pametne inštalacije izboljšujejo energijsko učinkovitost stavb, povečujejo udobje in varnost ter omogočajo oddaljeno upravljanje naprav prek pametnega telefona, tablice ali računalnika.

Na način izvedbe pametne inštalacije delimo na dva segmenta:

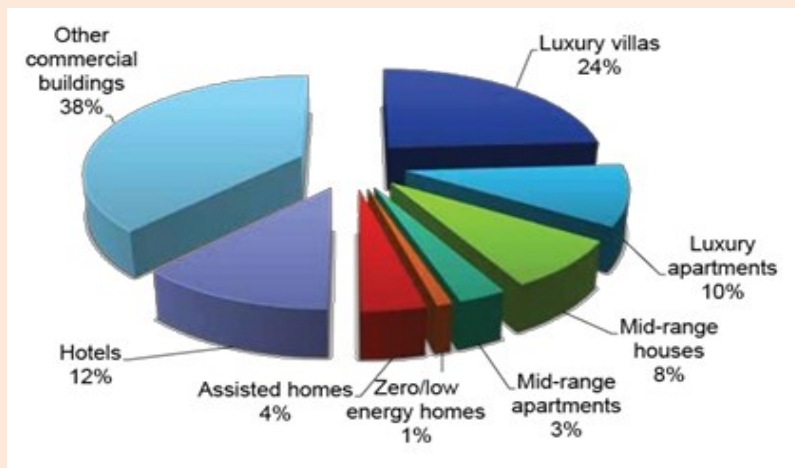
- profesionalne (žične) inteligentne inštalacije in

- neprofesionalne (brežžične) inteligentne inštalacije.

1. **Segment predstavlja KNX kontrolne sisteme**, ki so najprimernejši za novogradnje ali temeljite prenovе. Gre za celovit in zanesljiv sistem, ki zahteva natančno načrtovanje ter projektno izvedbo. Naprave so med seboj povezane s kabli, v električno omarico pa se namesti dodatni krmilnik, ki omogoča nadzor celotnega sistema. Takšni sistemi se pogosto uporabljajo v večjih objektih, javnih ustanovah, hotelih ter vse pogostejše tudi v novozgrajenih družinskih hišah. Pomembno je, da so vsi potrebni vodniki in povezave vgrajeni že med gradnjo, saj bi bilo kasnejše dodajanje žičnih povezav zahtevno. Če tega ne zagotovimo, se moramo pri nadgradnji poslužiti brezžične komunikacije.
2. **Drugi segment zajema brezžične pametne inštalacije**, katerih priljubljenost v zadnjih letih hitro raste. Prednost tega sistema je, da ne zahteva vnaprejšnjega projektiranja, temveč ga lahko postopoma nadgrajujemo glede na potrebe. Naprave, ki so večinoma brezžične, je mogoče preprosto kupiti v trgovini z elektronsko opremo ali preko spleta ter jih namestiti brez večjih gradbenih posegov. Ta rešitev je idealna za obstoječe objekte, kjer želimo izkoristiti prednosti pametnih inštalacij, ne da bi posegali v samo strukturo stavbe. Kljub enostavnosti pa je slabost tega sistema nekoliko manjša stabilnost zaradi brezžične komunikacije ter potreba po baterijskem napajanju naprav (Nasič, 2025).

Legenda:

Hoteli	38 %
Socialni domovi	4 %
Nizko energijske hiše	1 %
Apartmaji srednjega razreda	3 %
Hiše srednjega razreda	8 %
Luksuzni apartmaji	10 %
Luksuzne vile	24 %
Druge poslovne zgradbe	38 %



Slika 4: Razporeditev vgradnje pametnih inštalacij na evropskem trgu

Vir: Mandelj, 2021

Razvoj pametnih inštalacij

Klasične električne inštalacije so preproste (stikala, vtičnice so bile neposredno povezane z električnimi napravami).

Pametne inštalacije so se pojavile med leti 1970 in 1990 kot centralizirane nadzorne plošče, ki so omogočale upravljanje razsvetljave in ogrevanja.

Industrijska avtomatizacija je začela uporabljati programirljive logične krmilnike oziroma PLC.

Digitalizacija in razvoj standardov se je razvila med leti 1990 in 2000. Uvedeni so bili protokoli, kot so KNX, LONworks in BACnet, ki so omogočili bolj povezano in prilagodljivo upravljanje stavb.

Pametne naprave so se pojavile v letu 1975, ko je podjetje na Škotskem razvilo t. i. sistem X10. Ta omogoča, da sorodni produkti medsebojno komunicirajo preko obstoječega žičevja znotraj hiše. Vse naprave in aparati so prejemniki, sredstva s katerimi jih upravljamo pa oddajniki. Če želimo torej izklopiti svetilko v sosednji sobi, bo oddajnik oddal naš ukaz v obliki numerične kode, ki vključuje:

- Opozorilo sistemu, da je bil izdan ukaz,
- Identifikacijsko število naprave, ki mora sprejeti ukaz,
- Kodo, ki vsebuje dejanski ukaz, kot je npr. Vklon +.

Komunikacija preko električnih vodnikov ni popolna oziroma nujno zanesljiva, saj so lahko linije zasičene zaradi napajanja vseh ostalih naprav v domu. Zato so bolj priljubljene druge tehnologije, ki za komunikacijo uporabljajo radijske valove – na podlagi katerih delujejo tudi tehnologija bluetooth, brezžični internet in telefonski signal.

Z razvojem interneta in brezžičnih tehnologij (Wi-Fi, Zigbee, Z-weve) so pametne inštalacije postale brezžične in dostopne širšemu krogu uporabnikov.

Prišlo je do nastanka **glasovnih asistentov**, kot so: Alexa in Google Assistant. Vse to pa lahko enostavno uporabljaš preko mobilnega telefona.

Avtomatizacija doma, je že nekaj časa prisotna v naših življenjih. Eno izmed prvih tehnoloških podjetij, ki je poskušalo narediti preboj na tem področju, uspešno posluje še danes.

Sistemi pametnih inštalacij

Kategorije sistemov

Obstaja veliko različnih sistemov pametnih inštalacij, ki se razlikujejo glede na način komunikacije (žični/brezžični), namen uporabe in proizvajalce.

Tukaj so glavni sistemi, razdeljeni po kategorijah:

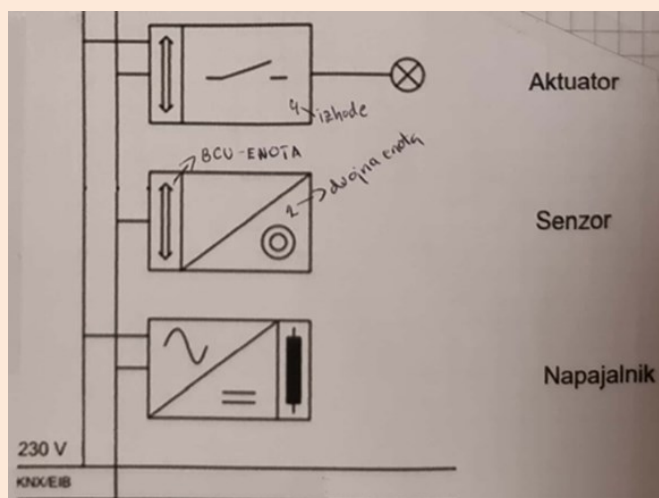
- KNX /najbolj razširjen žični standard v Evropi za avtomatizacijo domov in poslovnih zgradb,
- LONworks /uporablja se v industriji in večjih stavbah,
- DALI /specializiran za upravljanje razsvetljave v večjih objektih,
- Modbus /pogosto uporabljen v industriji za nadzor energije in procesne avtomatizacije.

Uporabljeni sistemi

Najbolj razširjen žični standard za pametno inštalacijo je KNX sistem – avtomatizacija domov in poslovnih zgradb.

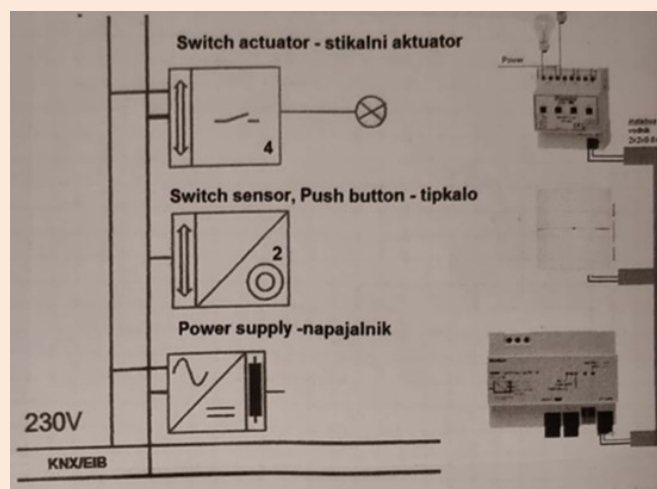
Sistem inteligentne inštalacije KNX predstavlja združitev področij, ki so v preteklosti delovale ločeno (razsvetljava, ogrevanje, alarm, nadzor in varovanje), KNX je najbolj razširjen po celotni Evropi. S funkcijami, ki jih takšen sistem omogoča, lahko popolnoma avtomatiziramo stanovanjsko ali poslovno zgradbo.

Sistem KNX: potrebujemo napajalnik, senzorje, aktuatorje in BUS vodilo, ki povezuje senzorje in aktuatorje.



Slika 5: Vežalna shema

Vir: lasten



Slika 6: Vežalna shema

Vir: lasten

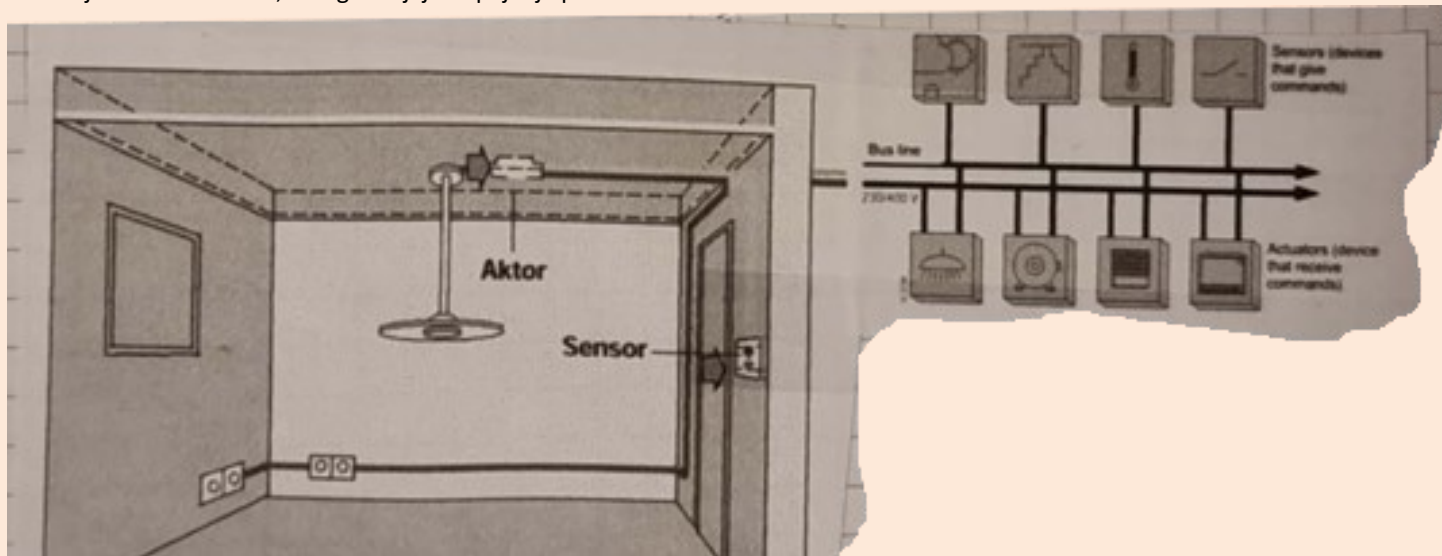
Komunikacijski protokol: KNX je standardiziran komunikacijski protokol za inteligentne inštalacije.

Senzorji: so izvori krmilnih signalov (npr. tipkalo, tipalo, merilnik hitrosti vetra, javljalec osvetljenosti, ... Za delovanje načeloma potrebujejo le malo električne energije, s pomočjo katere zunanji vpliv (pritisk uporabnika na tipko, sprememba temperature okolja, veter, svetloba ...) pretvorijo v ustrezni krmilni signal.

Senzorji pretvorijo nek zunanji vpliv v nek ustrezni krmilni signal.

Aktuatorji: so naprave, ki glede na krmilne signale (te prejmejo preko vodila) zagotavljajo ustrezno napajanje električnemu porabniku (npr. priklopijo svetilko na električno omrežje oziroma jo z le-tega odklopijo) zato morajo biti seveda aktuatorji povezani tako z vodilom kakor z omrežjem.

Aktuatorji so tisti elementi, ki zagotavljajo napajanje porabnikov.



Slika 7: Komunikacija senzor-aktuator

Vir: lasten

Inteligentne KNC inštalacije pridejo najbolj do izraza pri:

- krmiljenju razsvetljave,
- krmiljenju žaluzij, rolet,
- krmiljenju svetlobnikov, vrat, oken
- Krmiljenju gretja, hlajenja, ventilacije,
- nadzoru in javljanju,
- protivlomni in požarni zaščiti,
- kontroli dostopa in zaklepanju,
- upravljanju s porabo energije,
- beleženju stanj in dogodkov,
- centralnemu prikazu in hranjenju podatkov o stavbi in
- povezovanju z zunanjimi komunikacijami.

Odločitev za pametno inštalacijo

KNX pametna hiša vsebuje stikala višjega cenovnega razreda (posledično tudi večja estetika). Pred odločitvijo oziroma nakupom pametne inštalacije se je potrebno posvetovati s projektantom ali svetovalcem, saj se z informacijami o željah, lahko optimalno pripravi oziroma predlaga ustrezno rešitev za uporabnika in s tem prihrani denar. Vse KNX naprave različnih proizvajalcev so med seboj kompatibilne, torej lahko uporabiš določene aktuatorje enega proizvajalca in stikala drugega. KNX proizvajalcev je več kot 500.

Postopek gradnje pametne hiše

Postopek ob gradnji pametne hiše:

- izdelava projekta za izvedbo – PZI (na podlagi želje lastnika),
- izvedba razdelilne omare,
- montaža stikal,
- programiranje in
- zagon.

Odločitev za pametno inštalacijo namesto klasične je odvisna od potreb, življenjskega sloga in proračuna posameznika ali podjetja.

Investitorji pametnih inštalacij

Namesto klasične inštalacije se za pametno inštalacijo namesto klasične odločajo lastniki novogradenj, navdušenci za sodobne tehnologije, družine in posamezniki, lastniki luksuznih nepremičnin, starejše osebe in osebe z omejeno mobilnostjo.

Investitorji/lastniki novogradenj

Če nekdo gradi nov dom ali poslovni objekt, je pametna inštalacija lažje izvedljiva že v fazi načrtovanja. Omogoča tudi višjo vrednost nepremičnine in samo privlačnost za bodoče kupce ali pa najemnike.

Če se vprašamo zakaj je odgovor, zato ker potem ni potrebe po dodatnih predelavah, lažja vključitev pametnih funkcij v celoten sistem stavbe in dolgoročni prihranki pri energiji in vzdrževanju.

Navdušenci pametne oziroma na splošno vse tehnologije, kot pa tudi ljubitelji avtomatizacije

Ljudje, ki radi uporabljajo najnovejšo tehnologijo in imajo pametne telefone, pametne asistente (Alexa, Siri in Google Assistant), pogosto želijo tudi pametni hišo, stanovanje in podobno. To je vse prednost, saj je možnost upravljanje doma na daljavo, povezljivost s pametnimi napravami (klimatske naprave, tv, sesalniki, ...), avtomatizacija vsakodnevnih opravil.

Družine in posamezniki

Ljudje, ki imajo majhne otroke ali zelo zaposlen življenjski slog, pogosto iščejo rešitve, ki jim olajšajo življenje in povečajo varnost, na primer, kadar otroci hodijo ponoči se prižgejo luči, pri tem pa pomagajo senzorji gibanja, daljinski nadzor pomeni, da lahko preverijo ali so izklopili pečico, ali so zaklenili vrata. Nad vsem imajo uporabniki večji nadzor nad dogajanjem doma, kar pa v bistvu pomeni varnost doma.

Lastniki luksuznih nepremičnin

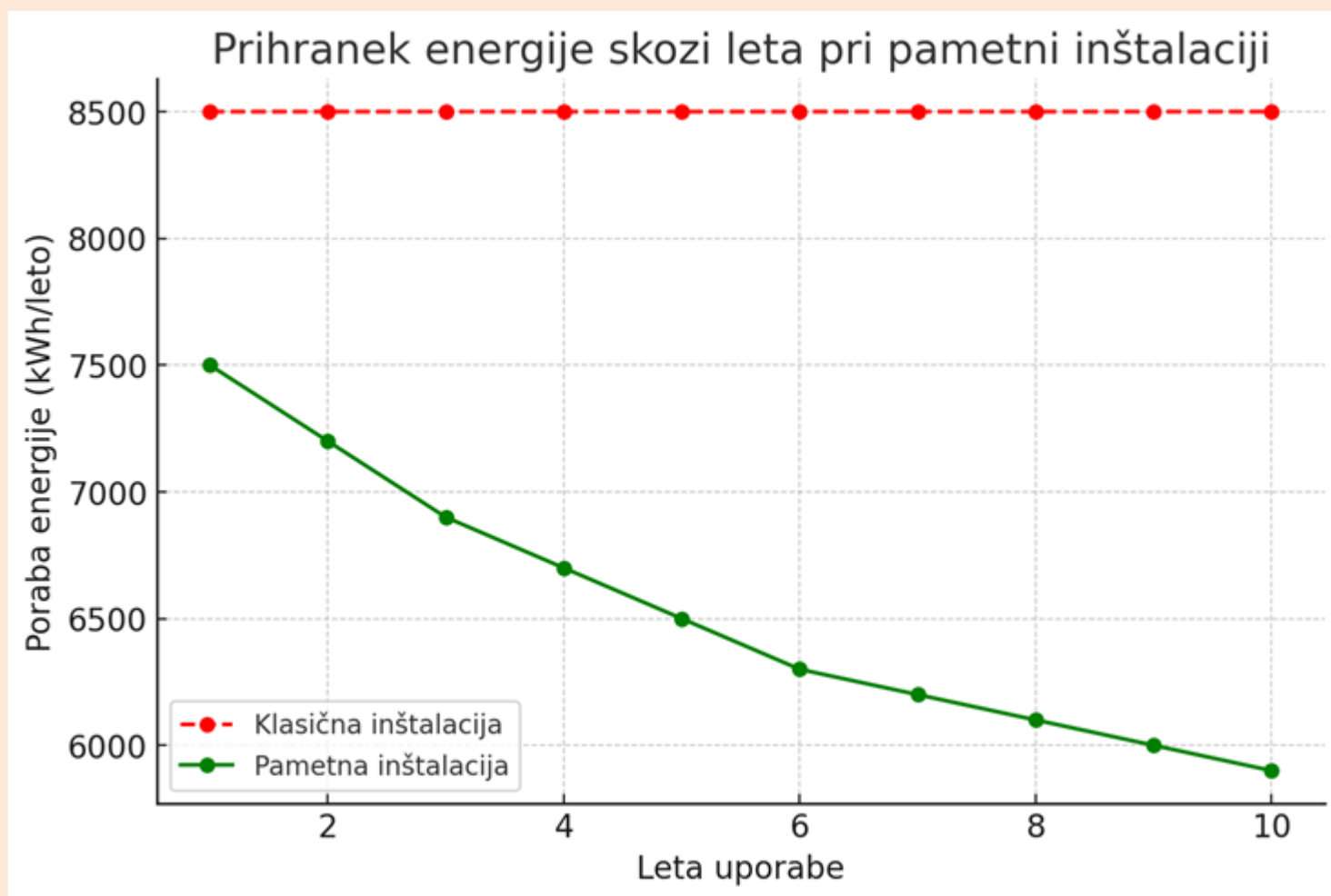
Večji objekti imajo ogromno naprav doma, in pa same vrednosti, ki se nahajajo v domu, zato je avtomatizacija še toliko bolj pomembnejša. Pri taki kvadraturi s pametno inštalacijo optimiziraš, kontroliraš stroške energije, to pa tudi doda dodatno vrednost take nepremičnine.

Starejši in osebe z omejeno mobilnostjo

Pametni dom lahko pomaga pri večji neodvisnosti starejšim ali invalidnim osebam. To je lahko zelo v pomoč, saj s tem lahko starejše osebe glasovno upravljajo luči, ogrevanje, senčila,... Pametni senzorji pa lahko zaznavajo tudi padce in nenavadne aktivnosti. S tem pa lahko oddaljeno spremljanje omogoča svojcem, da preverijo ali je z osebo vse v redu.

Ali lahko v že grajeno hišo namestimo pametni sistem?

Če imate v planu prenovo hiše ali stanovanja, imate pri izbiri in implementaciji sistema pametnega doma veliko več možnosti. V primeru splošne prenove lahko preprosto izberemo kateri koli sistem, ki vas bo izpopolnjeval.



Slika 8: Prihranek energije skozi leta pri pametni inštalaciji

Vir: lasten

Klasična inštalacija

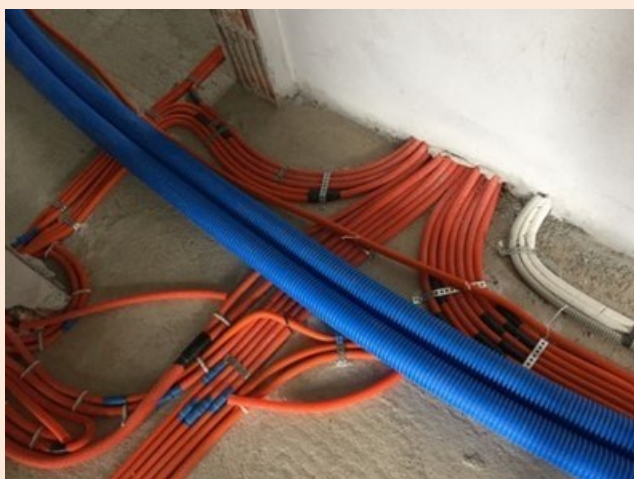
Poraba ostaja konstantna, lahko se zvišuje vrednost računa, ker se cena električne energije povečuje.

Pametna inštalacija

Poraba električne energije se povečuje, zaradi optimizacije in avtomatizacije sistemov (Nasić, 2025).

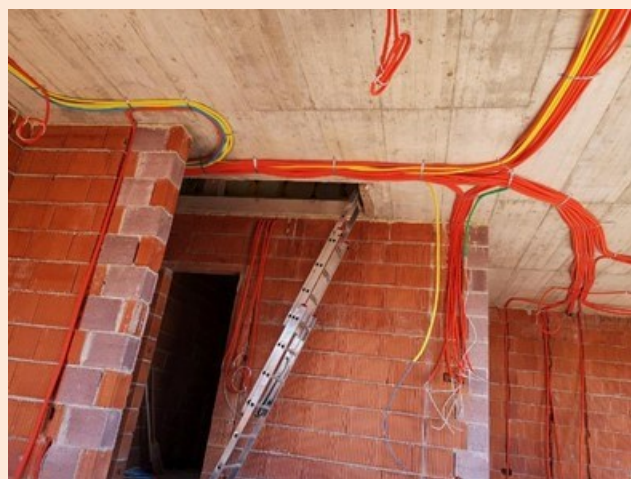
Problemi pri širitvi inštalacije s klasičnem pristopom

Vsak sistem zahteva lastno inštalacijo, kar lahko poveča kompleksnost vzdrževanja. Veliko število krmilnih vodnikov, pomeni večje zahteve po materialu, kar vpliva na stroške in logistiko. Obsežna napeljava povečuje tudi tveganje za nevarnost požara. Poleg tega širitev sistema prinaša nevšečnosti in dodatne stroške.



Slika 9: Težka razširitev

Vir: <https://mojalbum.com/dijerry/gradnja-hise-zakljucna-dela/foto/23379874>



Slika 10: Klasična inštalacija

Vir: <https://mojalbum.com/dijerry/gradnja-hise-zakljucna-dela/foto/23379874#l23379907>



Slika 11: Povečana nevarnost požara

Vir: <https://nasahiska.si/poraba-elektrike-za-ogrevanje-s-toplotno-crpalko-zrak-voda/>



Slika 12: Klasična inštalacija

Vir: <https://mojalbum.com/dijerry/gradnja-hise-zaključna-dela/foto/23379874#!23379907>



Slika 13: Problemi pri nadgrajevanju oziroma razširitvi

Vir: <https://nasahiska.si/poraba-elektrike-za-ogrevanje-s-toplotno-crpalko-zrak-voda/>

Problemi klasične inštalacije

Če govorimo o problemih na področju varnosti pri klasične inštalacije, govorimo o **devetih najpogostejših napakah**:

1. uporaba napačnih vodnikov (žic oziroma kablov),
2. slaba povezava kablov,
3. nezadostna zaščita pred vlago,
4. preobremenitev vezja,
5. napačna uporaba varovalk,
6. napačna ozemljitev,
7. nepravilna uporaba stikal in vtičnic,
8. napačna namestitev osvetlitve in
9. slaba izolacija vodnikov.

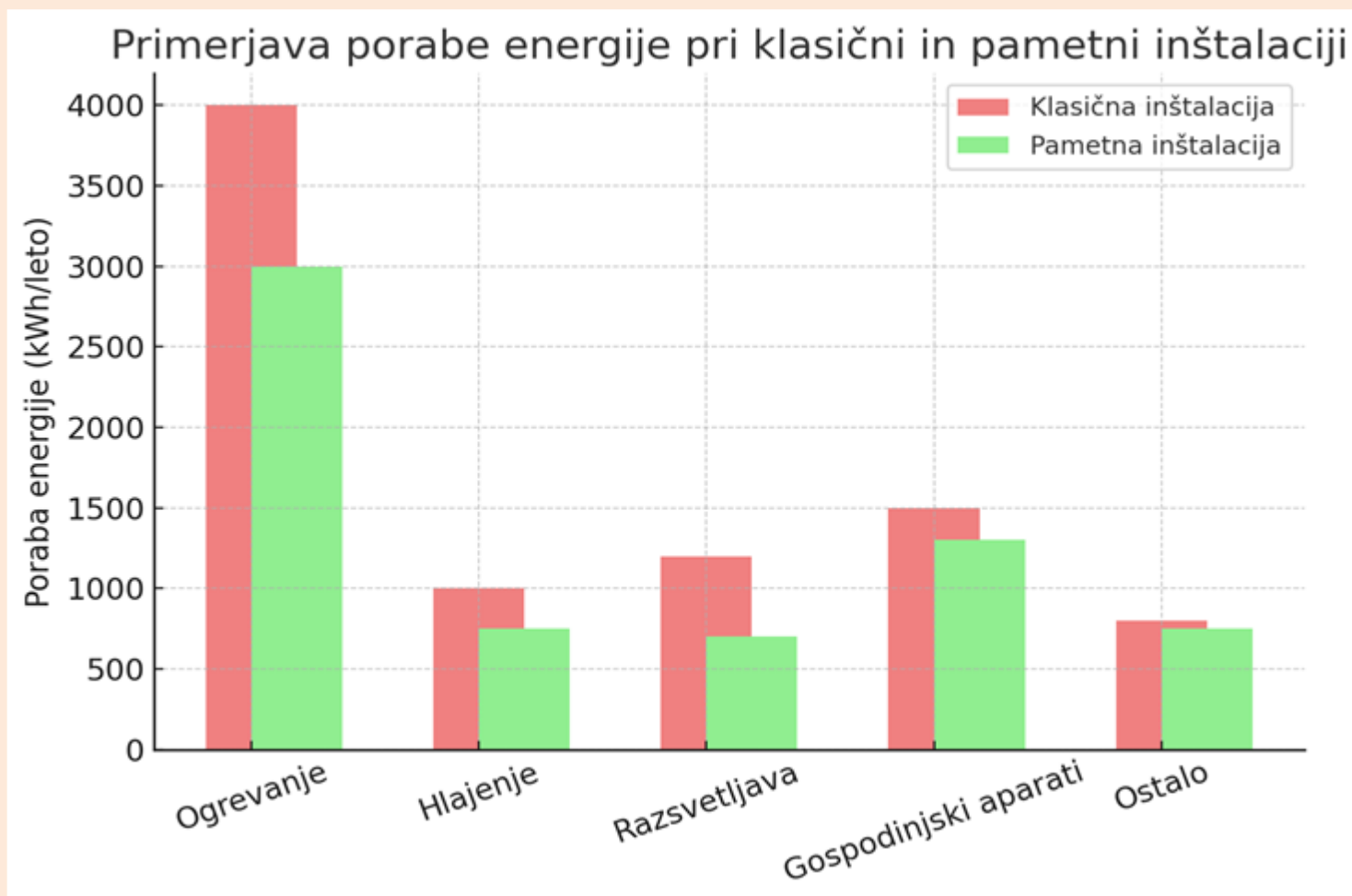
Klasična električna inštalacija je tradicionalni način napeljave električnih vodnikov v stavbah, ki temelji na fiksnem ožičenju, stikalih in vtičnicah. Čeprav je klasična električna inštalacija zanesljiva, ima nekaj pomembnih slabosti in težav.

Tabela 1: Problemi klasične inštalacije

PROBLEM	OPIS
Zapletenost ožičenja	Veliko kablov za stikala, releje, naprave.
Omejena prilagodljivost	Spremembe zahtevajo dodatno napeljavo in gradbena dela.
Težavno daljinsko upravljanje	Ni mogoče upravljati naprav na daljavo brez dodatnih modulov.
Nizka energetska učinkovitost	Naprave delujejo neodvisno, brez optimizacije porabe energije.
Slaba integracija sistemov	Razsvetljava, ogrevanje in senčila niso povezani.
Zastarelost in nadgradnje	Klasične inštalacije se težko nadgrajujejo brez večjih posegov.
Manjša varnost	Ni centraliziranega nadzora ali obvestil v primeru težav.

Vir: Nasić, 2025

Pametna električna inštalacija je alternativa. Zaradi omenjenih težav se vedno bolj uveljavljajo pametne inštalacije, ki ponujajo brezžično upravljanje, večjo varnost, energetska učinkovitost in večjo prilagodljivost brez razbijanje sten.



Slika 14: Primerjava skupne porabe električne energije pri klasični in pametni inštalaciji

Vir: lasten

Izgradnja pametnih inštalacij

Razlogi in praktični primeri

V pametne inštalacije se splača investirati.

Navajamo nekaj praktičnih primerov:

- 10-krat se vrnemo v stanovanje, da preverimo, če smo ugasnili štedilnik;
- večkrat smo jezni nase in na druge v hiši, zakaj je odprto okno, če je gretje prižgano;
- velikokrat ko se odpravimo nekam pozabimo ugasniti luč in se potlej vračamo nazaj;
- kadar smo v tujino ni dvakrat a reči, da kdaj pomislimo ali bi se nekdo našel, ki bi vlomil v našo hišo/stanovanje;
- kadar imamo polne roke vrečk jih moramo vse spustiti, da bi lahko vklopili luč
- in podobno.

Vse to je lahko rešljivo s pametno oziroma inteligentno inštalacijo.



Slika 15: Pametna hiša

Vir: Nasić, 2025

Faze programiranja in zagona pametne inštalacije

Integrator (izvajalec) določi, kaj se bo zgodilo, ko pritisnemo določeno tipko na stikalu v določenem prostoru na primer prižge se izbrana svetilka, vklopi se eden izmed strojev, senčila se zaprejo na 20 % in podobno.

Programirajo se tudi scenariji, to je niz nastavitvev npr. osvetlitev, temperatura, senčila, glasba, naprave ... Dovolj je že en dotik stikala ali klik v mobilni aplikaciji, soba pa bo v dani priložnosti pripravljena v sekundi. Ko je celoten sistem avtomatizacije programiran, je čas, da ga preizkusite. Ustvarjajo se lahko tudi urniki, to so dejanja, ki jih sistem samodejno zažene ob določenih urah podnevi ali ponoči. To je lahko odpiranje senčil vedno ob 7. uri zjutraj, vklop vrtnih škropilnic ob 20. uri ali zagon klimatske naprave pred vrnitvijo z dela ob 16.00 uri. Pogosto se nekaj, kar se je v fazi načrtovanja zdelo kot odlična ideja, izkaže za odveč ali zahteva spremembe v praksi in vsakdanjem življenju. Integrator nato izvede ustrezne popravke in sistem še natančneje prilagodi potrebam strank.

Ko investitor prejme končno različico svojega pametnega doma, je izvedba integratorja končana. Spremembe, ki jih želijo člani gospodinjstva uvesti po zaključenem projektu, se izvajajo v okviru dodatnih storitev. Integrator zagotavlja tudi garancijo za svoje storitve in naprave, ki jih je namestil.

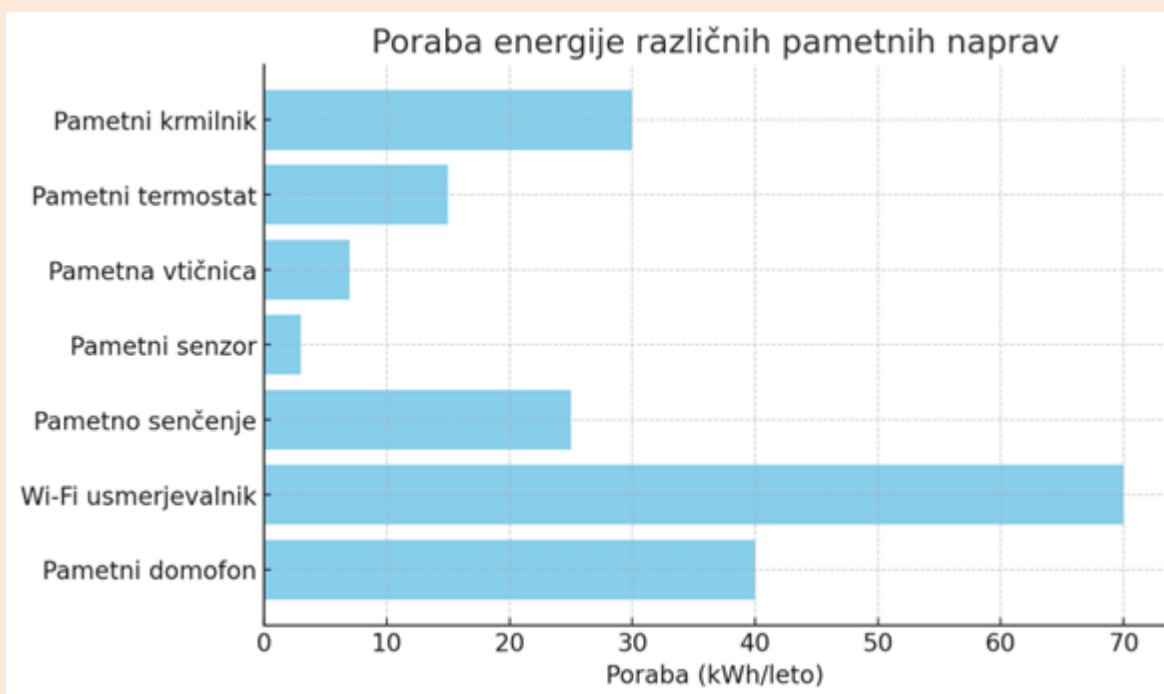
Poraba energije pametnih inštalacij

Tabela 2 prikazuje porabo energije posameznih pametnih naprav.

Tabela 2: Poraba energije posameznih pametnih naprav

PAMETNA NAPRAVA	POVPREČNA MOČ (W)	LETNA PORABA (kWh/leto)
Pametni krmilnik (KNX, Loxone)	2–5 W	17–44 kWh
Pametni termostat (Nest, Tado)	1–52 W	9–18 kWh
Pametna vtičnica	0,5–0,5 W	4–9 kWh
Pametni senzor gibanja	0,1–0,5 W	1–4 kWh
Pametni sistem za senčenje	2–4 W	17–35 kWh
Pametni Wi-fi usmerjevalnik	5–10 W	44–88 kWh
Pametni domofon/kamera	3–6 W	26–52 kWh

Vir: lasten



Slika 16: Pametna hiša

Vir: <https://www.elektro-storitve.com/storitve/pametne-instalacije/>

Skupna poraba pametnega sistema je med 50-150 kWh/leto, kar je manj kot 2 % povprečne porabe gospodinjstva. Največji prihranek se doseže pri ogrevanju, razsvetljavi in upravljanju porabnikov. Največ pa lahko prihranimo s pametno inštalacijo (Tabela 3).

Tabela 3: Poraba električne energije pametnih naprav

PODROČJE	PRIHRANEK (%)	PRIHRANEK (kWh/leto)
Pametno ogrevanje	10–30 %	400–1200 kWh
Pametno hlajenje	15–25 %	200–600 kWh
Avtomatsko ugašanje svetilke	30–40 %	300–500 kWh
Upravljanje naprav	5–15 %	200–400 kWh
Pametno senčenje	10–20 %	100–300 kWh

Vir: lasten

Skupni prihranek

Klasična inštalacija povprečno porabi 8.400 kWh, medtem ko pametna inštalacija zmanjša porabo od 20 do 30 %.

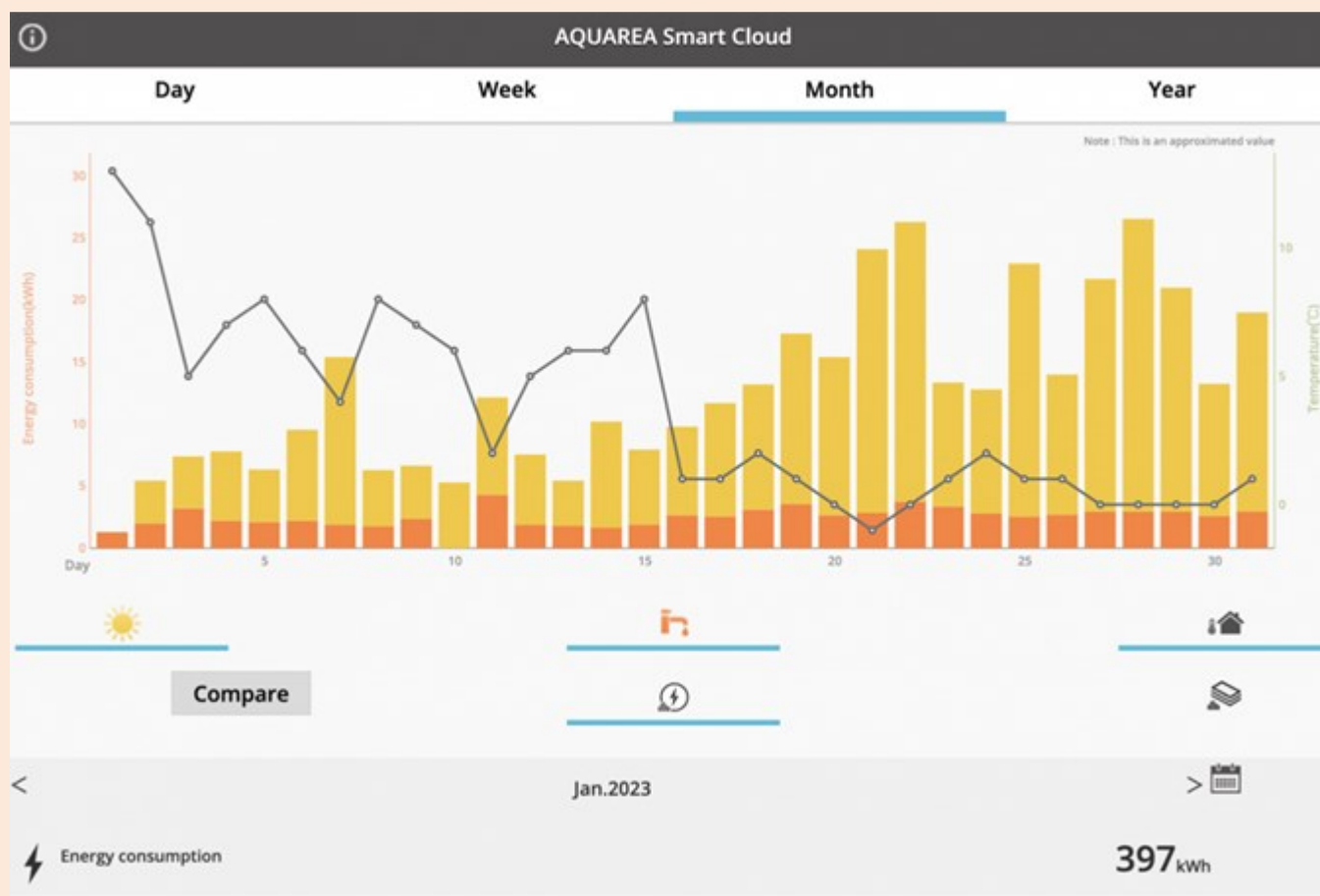
Trenutna cena električne energije je 0,17 EUR/kWh.

Emisije v okolje CO₂ na proizvedeno kWh 0,233 CO₂/kWh.

Skupni prihranek je 1000–3000 kWh/leto, kar lahko pomeni tudi 300–600 EUR letnega prihranka na energiji.

Letna poraba električne energije

Standardna klasična hiša ima porabo električne energije 8.400 kWh.



Slika 17: Prikaz porabe v aplikaciji Aquarea

Vir: <https://nasahiska.si/poraba-elektrike-za-ogrevanje-s-toplotno-crpalko-zrak-voda/>

Pametna hiša ima **25 % manjšo porabo** električne energije.

Letna poraba energije z optimizacijo rabe na 75 %: $8.400 \text{ kWh} \times 0,75 = \mathbf{6.300 \text{ kWh}}$
 Letni prihranek energije: $8.400 \text{ kWh} - 6.300 \text{ kWh} = \mathbf{2.100 \text{ kWh}}$
 Letni finančni prihranek pri ceni 0,17 EUR/kWh: $2.100 \text{ kWh} \times 0,174 \text{ EUR/kWh} = \mathbf{357,00 \text{ EUR}}$
 Letno zmanjšanje emisij CO₂
 pri specifični vrednosti elektrika*0,233 kg CO₂/kWh_e.: $2.100 \text{ kWh} \times 0,233 \text{ kg CO}_2/\text{kWh}_e = \mathbf{489,3 \text{ kg CO}_2}$

Energetska učinkovitost postaja vse pomembnejša za potrošnike, zato pametne domače tehnologije predstavljajo učinkovito rešitev za zmanjšanje porabe energije, nižje račune za elektriko in prispevek k bolj trajnostnemu okolju.

Ob posameznih napravah celoviti sistemi za upravljanje električne energije ponujajo celosten pristop k optimizaciji porabe v domu. Ti sistemi spremljajo in upravljajo povezane naprave ter zagotavljajo podatke in vpoglede v realnem času o vzorcih porabe energije. Ti sistemi spremljajo in upravljajo povezane naprave ter zagotavljajo podatke in vpoglede v realnem času o vzorcih porabe energije.

S prepoznavanjem naprav z visoko porabo energije lastniki svojih domov lahko sprejemajo informirane odločitve o porabi. Lahko na primer programirajo uporabo naprav izven konic, da izkoristijo nižje cene. To ne le znižuje stroške, ampak tudi zmanjšuje obremenitev omrežja v času največje porabe.

Smart električni sistem informira stanovalce tudi o porabi električne energije. Omogoča namreč pogled porabe posameznih naprav in celotne hiše, informacije pa so na voljo na pregleden in intuitiven način v aplikaciji.

Za primer smo uporabili toplotno črpalko, ki prikazuje na notranji enoti oziroma aplikaciji. Prikazuje porabo električne energije po dnevih, tednih, mesecih ali letih. Električna energija je prikazana ločeno za ogrevanje hiše, ogrevanje sanitarne vode in hlajenje, če s toplotno črpalko poleti tudi ohlajamo hišo.

Tabela 4: Finančni prihranki v obdobju 10 let

Leto	PORABA KLASIČNE INŠTALACIJE (kWh)	PORABA PAMETNE INŠTALACIJE (kWh)	PRIHRANEK ENERGIJE (kWh)	PRIHRANEK (EUR)	SKUPNI FINANČNI PRIHRANEK (EUR)
1	8.400–8.500	7.500	1.000	150	150
2	8.400–8.500	7.200	1.300	195	345
3	8.400–8.500	6.900	1.600	240	585
4	8.400–8.500	6.700	1.800	270	855
5	8.400–8.500	6.500	2.000	300	1.155
6	8.400–8.500	6.300	2.200	330	1.485
7	8.400–8.500	6.200	2.300	345	1.830
8	8.400–8.500	6.100	2.400	360	2.190
9	8.400–8.500	6.000	2.500	375	2.565
10	8.400–8.500	5.900	2.600	390	2.955

Vir: lasten

Pametna inštalacija omogoča prihranek več kot 3.000 EUR v 10 letih in zmanjša emisije CO₂ za skoraj 5 ton, kar je primerljivo z zasaditvijo približno 170 dreves. To pomeni, da se investicija v pametne sisteme lahko povrne v nekaj letih, ob tem pa uporabniki uživajo v večjem udobju, varnosti in avtomatizaciji doma. Nepremičnine s pametno inštalacijo dosegajo višje cene na trgu.

Tabela 4 prikazuje, kako bi po 10 letih prihranili približno 2.955 EUR, odvisno od vrste pametne inštalacije. Optimizacija kot so pametni termostati, vtičnice, avtomatizacija osvetlitve, bi lahko ta prihranek še povečala.

Po podatkih Ameriške agencije za varstvo okolja (EPA) eno drevo v povprečju absorbira približno 22 kg CO₂ na leto, pri čemer se skozi življenjsko dobo drevesa (približno 40 let) shrani okoli 900 kg CO₂. To pomeni, da bi za kompenzacijo ene tone emisij CO₂ potrebovali približno 45 dreves, če upoštevamo povprečno absorpcijo na leto.

Nekatere študije navajajo, da velika drevesa, kot so hrasti in buke, lahko v življenjski dobi shranijo tudi več ton CO₂, saj imajo večjo lesno maso in daljšo življenjsko dobo. Stopnja vezave ogljika pa je odvisna tudi od podnebnih razmer in rastišča (EPA, 2025).

Okoliški vpliv pametne inštalacije

Pametna inštalacija zmanjšuje emisiji CO₂ zaradi manjše porabe energije. Povprečna emisija CO₂ na proizvedeno kWh elektrike znaša 0,233 kg.

Tabela 5: Prikaz letnih in kumulativnih prihrankov emisij

Leto	PRIHRANEK ENERGIJE (kWh)	PRIHRANEK EMISIJ CO ₂ (kg)	KUMULATIVNI PRIHRANEK EMISIJ CO ₂ (kg)
1	1.000	233	233
2	1.300	303	536
3	1.600	373	909
4	1.800	420	1.329
5	2.000	466	1.795
6	2.200	513	2.308
7	2.300	536	2.844
8	2.400	560	3.404
9	2.500	583	3.987
10	2.600	606	4.593

Vir: lasten

Po desetih letih uporabe pametne inštalacije lahko zmanjšujemo emisije ogljikovega dioksida za 4,593 tone (Tabela 5), kar je enakovredno absorpciji ogljika 160 dreves.

Prednosti pametne inštalacije

Prednosti pametne inštalacije so:

- zmanjšanje porabe energije za več kot 25 % v 10 letih;
- finančni prihranek skoraj 3.000 EUR v desetletnem obdobju;
- zmanjšanje emisij CO₂ za 4,6 tone, kar prispeva k bolj zeleni prihodnosti;
- popoln nadzor uporabe,
- udobje,
- energetska učinkovitost,
- digitalizacija doma,
- cenovna dostopnost.

Slabosti pametne inštalacije

Slabosti pametne inštalacije so:

- visoki začetni stroški,
- kompleksnost sistema (programiranje je kar zahtevno),
- odvisnost od tehnologije (odvisen od elektrike in interneta),
- varnosti in zasebni pomisleki (možnost računalniških napadov).

Celoviti sistem za upravljanje energije

Poleg posameznih pametnih naprav celoviti sistemi za upravljanje električne energije omogočajo celosten pristop k optimizaciji porabe v domu. Ti sistemi spremljajo in upravljajo povezane naprave ter zagotavljajo podatke in vpoglede v realnem času o vzorcih porabe energije. S prepoznavanjem naprav z visoko porabo energije lahko lastniki domov sprejemajo premišljene odločitve o svoji porabi. Na primer, naprave lahko programirajo tako, da delujejo izven konic, ko so cene električne energije nižje. To ne samo zmanjšuje stroške, temveč tudi razbremenjuje omrežje v času največje porabe.

Spremljanje in spreminjanje svojih navad

S povezovanjem pametnih stikal in vtičnic, lahko preko uporabe aplikacij spremljajo porabo posameznih električnih naprav ali celotne hišne inštalacije. Dodatno lahko pametni merilnik porabe, nameščen v električni plošči, omogoča tedensko in mesečno spremljanje skupne porabe ter v realnem času meri trenutno moč tokokroga. Če je nastavljena mejna vrednost presežena, sistem pošlje opozorilo. Veliko elektronskih naprav še naprej porablja energijo, tudi ko so izklopljene – temu pravimo poraba energije v stanju pripravljenosti ali fantomska obremenitev. Pametni razdelilniki odpravljajo to težavo tako, da samodejno prekinajo napajanje naprav, ki niso v uporabi. Na ta način lahko zmanjšajo porabo energije za do 10 %.

Zaključek

Pametna inštalacija predstavlja sodoben pristop k optimizaciji porabe energije v stavbah in prinaša številne prednosti, a tudi določene izzive. Na podlagi analiz lahko ugotovimo, da uporaba pametnih sistemov prispeva k večji energetske učinkovitosti, finančnim prihrankom in zmanjšanju negativnega vpliva na okolje.

S pametno inštalacijo lahko porabo električne energije v desetih letih zmanjšamo za 2600 kWh letno, kar predstavlja več kot 25 % prihranka v primerjavi s klasično inštalacijo. To posledično vodi tudi do znižanja emisij CO₂ za 4,6 tone, kar je enakovredno absorpciji približno 160 dreves.

Glavni kupci za pametno inštalacijo bi bili:

- lastniki novogradenj, ki lahko že v fazi gradnje vključijo žične rešitve;
- gospodinjstva, ki želijo zmanjšati porabo energije in prihraniti pri stroških elektrike;
- podjetja in javne ustanove, kjer je smiselna optimizacija stroškov in avtomatizacija procesov;
- okoliško ozaveščeni uporabniki, ki želijo zmanjšati svoj ogljični odtis.

Pametna inštalacija tako ni le investicija v sodobno tehnologijo, ampak tudi v ekonomsko in okoliško bolj trajnostno prihodnost, saj prednosti same pametne inštalacije so, znižanje porabe energije, finančni prihranki, večje udobje, zmanjšanje vpliva na okolje, možnosti spremljanja in prilagajanja porabe energije v realnem času.

Slabe lastnosti pa so visoki začetni stroški, tehnična kompleksnost, odvisnost od električnega in internetnega omrežja, možnost računalniškega napada.

Analiza je pokazala, da pametna inštalacija dolgoročno prinaša velike prihranke in pozitivne okoliške učinke. V prihodnje bi bilo smiselno izboljšati varnost sistemov, združljivost različnih naprav ter razviti bolj dostopne cenovne rešitve, da bi pametne inštalacije postale še bolj dostopne širšemu krogu uporabnikov.

Viri, literatura in opombe:

1. Elektro Maribor (2025). MDS. Pametne inštalacije. Pridobljeno s spletne strani <https://www.elektro-storitve.com/storitve/pametne-instalacije/> (16. 2. 2025)
2. EPA. (2025). United States Environmental Protectional Agency. Equivalencies Calculator. Greenhouse Gas Equivalencies Calculator. Pridobljeno s spletne strani <https://www.epa.gov/energy/greenhouse-gas-equivalencies-calculator> (16. 2. 2025).
3. Nasić, Amar (2025). Pametna inštalacija (rokopis v pripravi na izdajo v samozaložbi).
4. Mojalbum.com .(2025). Fotografije: Gradnja hiše – zaključna dela. Pridobljeno s spletne strani:
5. Mandelj, Marko (2021). Pametna hišna inštalacija – optimizacija ogrevanja. diplomsko delo višješolskega strokovnega študija, program strojništvo. Ljubljana: M. Mandelj. Pridobljeno s spletne strani <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://bb.si/f/docs/diplomska-dela/Mandelj-Marko.pdf> (22. 2. 2025)
6. Našahiška.com. (2025). Blog o gradnji hiše. Od iskanja in nakupa parcele, gradnje hiše, pa vse do vselitve v nov dom in izkušenj z uporabljenimi materiali.. Poraba elektrike za ogrevanje s toplotno črpalko zrak voda. Pridobljeno s spletne strani <https://nasahiska.si/poraba-elektrike-za-ogrevanje-s-toplotno-crpalko-zrak-voda/> (22. 2. 2025)
7. Vsi nasveti. (2025). Pridobljeno s spletne strani <https://www.vsinasveti.si/nasveti/pametne-hise> (22. 2. 2025)

ANDREJ RASPOR / je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 40 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Je avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

Povzetek: Članek obravnava prehod od transakcijskih k strateškim partnerskim odnosom z dobavitelji blaga in storitev, poudarjajoč upravljanje odnosov z dobavitelji (SRM) kot ključni strateški imperativ za odpornost, učinkovitost in trajnost dobavne verige. Predstavlja temeljne prednosti strateških partnerstev, kot so optimizacija stroškov, spodbujanje inovacij, krepitev odpornosti dobavne verige in integracija trajnostnih praks. Podrobno so opisana temeljna načela uspešnih odnosov, vključno z zaupanjem, transparentnostjo, usklajenimi cilji in nenehnim merjenjem uspešnosti. Članek prav tako oriše sistematičen proces vzpostavitve in upravljanja teh partnerstev, vključno s segmentacijo dobaviteljev, izbiro partnerjev in vlogo tehnologije. Opozarja na pogoste izzive in tveganja, kot so finančna nestabilnost dobaviteljev, tveganja dobave, vprašanja kakovosti in kibernetska tveganja, ter ponuja strategije za njihovo ublažitev. Zaključuje s priporočili za podjetja, ki želijo vzpostaviti in vzdrževati robustna partnerstva.

Ključne besede: upravljanje odnosov z dobavitelji (SRM), strateška partnerstva, dobavna veriga, inovacije, odpornost, trajnost, optimizacija stroškov, Kraljičeva matrika, obvladovanje tveganj, zaupanje, transparentnost, KPI, digitalna orodja, dobavitelji.

VZPOSTAVITEV STRATEŠKIH PARTNERSKIH ODNOSOV Z DOBAVITELJI

Uvod: prehod od transakcijskih k strateškim odnosom

Upravljanje odnosov z dobavitelji (SRM – Supplier Relationship Management) je v sodobnem poslovanju postalo ključnega pomena, saj se dobavne verige nenehno razvijajo in postajajo vse bolj medsebojno povezane ter kompleksne. SRM presega zgolj upravljanje pogodb in naročil; gre za strateški pristop znotraj upravljanja dobavne verige, ki se osredotoča na razvoj in negovanje močnih odnosov z dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). Ta prehod od transakcijskih procesov k strateški funkciji je bistvenega pomena za dolgoročni uspeh organizacije (Jones, 2025). Učinkovite prakse SRM krepijo odpornost, učinkovitost in trajnost dobavne verige, s čimer izboljšujejo splošno uspešnost in konkurenčnost podjetja na globalnem trgu (Jones, 2025).

V preteklosti so se nabavne ekipe osredotočale predvsem na kratkoročne prihranke in doseganje najnižjih možnih cen od dobaviteljev (Domingo, 2023). Ta pristop je opredeljeval transakcijske odnose, ki so bili usmerjeni v takojšnje potrebe in operativno učinkovitost brez dolgoročnih zavez, kar je podjetjem omogočalo hitro prilagajanje tržnim spremembam (Inbound Logistics, 2025). Takšen pogled na dobavitelje, ki jih obravnava kot zgolj stroškovni center, lahko prinese kratkoročne koristi, vendar pogosto žrtvuje dolgoročne prednosti, kot so inovacije, odpornost in skupne učinkovitosti.

Strateška partnerstva pa predstavljajo bistveno drugačen pristop. Vključujejo dolgoročna, vzajemno koristna sodelovanja med podjetji in ključnimi dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). Ti odnosi presegajo transakcijske izmenjave, saj dobavitelje vključujejo v osrednje operacije in strateško načrtovanje, s poudarkom na skupnih ciljih in vzajemni rasti (Fiveable, 2025). Strateški dobavitelji postanejo sestavni del poslovanja kupca, inovacijskih procesov in strateškega načrtovanja, kar pomembno prispeva h konkurenčni prednosti in dolgoročnemu uspehu podjetja (Fiveable, 2025). Poudarek se je premaknil k strateškim partnerstvom, s ključnim ciljem zmanjšanja stroškov z dolgoročnim sodelovanjem z dobavitelji, kar prinaša znatne prihranke, izboljšano trajnost in večje zadovoljstvo strank (Domingo, 2023).

Pomembno je razumeti, da je SRM v današnjem nestanovitnem svetu postal strateški imperativ. Njegova vrednost se ne kaže le v optimizaciji stroškov, temveč tudi v zagotavljanju preživetja in prilagodljivosti podjetja. Podjetja z robustnimi postopki SRM so bistveno bolj sposobna predvideti, ublažiti in si opomoči od motenj v dobavni verigi (Jones, 2025). To pomeni, da je vlaganje v SRM nujno za obvladovanje tveganj in zagotavljanje kontinuitete poslovanja, kar ga uvršča med prednostne naloge vodstva. Organizacije, ki ne uspejo vzpostaviti strateškega SRM, tvegajo ne le višje stroške in neučinkovitost, temveč tudi resne motnje v dobavni verigi, izgubo tržnega deleža in škodo ugledu v vse bolj nepredvidljivem globalnem okolju.

Definicija »vrednosti« v odnosih z dobavitelji se prav tako razvija. Medtem ko so se transakcijski odnosi osredotočali na takojšnje potrebe in nadzor stroškov, z iskanjem najnižje cene (Inbound Logistics, 2025; Domingo, 2023), strateška partnerstva težijo k »vzajemno koristnim sodelovanjem«, »skupnim ciljem in vzajemni rasti« ter »ustvarjanju vrednosti« (Inbound Logistics, 2025; Domingo, 2023; Fiveable, 2025). To pomeni temeljni premik od zgolj stroškovno usmerjenega pogleda k pogledu, ki je usmerjen v vrednost. Vrednost v strateških odnosih z dobavitelji presega ceno na enoto in zajema koristi, kot so inovacije, delitev tveganj, izboljšana kakovost, povečana odpornost in prispevki k trajnosti. Vloga nabave se spreminja iz centra za nadzor stroškov v center za ustvarjanje vrednosti (Domingo, 2023).

Definicija in strateški pomen upravljanja odnosov z dobavitelji (SRM)

Upravljanje odnosov z dobavitelji (SRM) je strateški pristop znotraj upravljanja dobavne verige, osredotočen na razvoj in negovanje močnih odnosov z dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). Ta proces presega zgolj upravljanje pogodb in naročil; gre za gradnjo močnih, strateških partnerstev s ključnimi dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). V kontekstu vse bolj medsebojno povezanih in kompleksnih globalnih dobavnih verig se je SRM preoblikoval iz transakcijskih procesov v strateško funkcijo, ki je ključna za dolgoročni organizacijski uspeh (Jones, 2025). Njegov strateški pomen se kaže v doseganju odpornosti, učinkovitosti in trajnosti (Jones, 2025). Učinkovite prakse SRM izboljšujejo uspešnost in konkurenčnost organizacije na globalnem trgu s spodbujanjem sodelovanja, krepitevijo odpornosti in pospeševanjem trajnosti. SRM ni več zgolj operativen, temveč strateški imperativ, ki poganja konkurenčno prednost, spodbuja inovacije ter zagotavlja dolgoročno trajnost in odpornost v kompleksni globalni dobavni verigi (Jones, 2025).

Razlikovanje med transakcijskimi in strateškimi partnerstvi

Razumevanje razlik med transakcijskimi in strateškimi odnosi je ključno za vsako organizacijo, ki želi optimizirati svojo dobavno verigo.

Transakcijski odnosi

Ti odnosi so usmerjeni v takojšnje potrebe in zagotavljajo operativno učinkovitost brez dolgoročnih zavez, kar podjetjem omogoča hitro prilagajanje tržnim spremembam in povpraševanju (Inbound Logistics, 2025). Zgodovinsko so se nabavne ekipe osredotočale na kratkoročne prihranke, s ciljem doseganja najnižje možne cene od dobaviteljev (Domingo, 2023). Takšni odnosi so preprosti, osredotočeni na posamezne transakcije in imajo omejeno komunikacijo. Tveganje je pogosto preneseno na dobavitelja, cena pa je glavni dejavnik odločanja. Inovacije so minimalne, povezanost med partnerjema pa nizka.

Strateška partnerstva

Ta vključujejo dolgoročna, vzajemno koristna sodelovanja med podjetji in ključnimi dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). Presegajo transakcijske izmenjave in dobavitelje vključujejo v osrednje operacije in strateško načrtovanje, s poudarkom na skupnih ciljih in vzajemni rasti (Fiveable, 2025). Strateški dobavitelji so sestavni del poslovanja kupca, inovacijskih procesov in strateškega načrtovanja, kar pomembno prispeva h konkurenčni prednosti in dolgoročnemu uspehu podjetja (Fiveable, 2025). Poudarek je na ustvarjanju vzajemno koristnih partnerstev z gradnjo zaupanja in preglednosti ter sodelovanjem z dobavitelji za doseganje prihrankov stroškov, ki ohranjajo ali izboljšujejo kakovost, na primer z skupnimi raziskovalno-razvojnimi pobudami (Domingo, 2023.).

Tabela 1: Primerjava Transakcijskih in Strateških Odnosov z Dobavitelji

Kriterij	Transakcijski odnosi	Strateški odnosi
Cilj	Najnižja cena, takojšnja operativna učinkovitost	Skupna vrednost in optimizacija, dolgoročna konkurenčna prednost
Časovni horizont	Kratkoročno, posamezne transakcije	Dolgoročno, kontinuirano sodelovanje
Fokus	Posamezna transakcija, cena, dobava	Celostno partnerstvo, skupni cilji, inovacije, odpornost
Komunikacija	Omejena, formalna, reaktivna	Odprta, transparentna, proaktivna, dvosmerna
Tveganje	Preneseno na dobavitelja, minimalna delitev	Deljeno in obvladovano, skupno zmanjševanje tveganj
Cena	Glavni dejavnik odločanja, iskanje najnižje	Vrednost in kakovost, celotni stroški lastništva
Inovacije	Minimalne, redko spodbujane	Spodbujane in skupne, sorazvoj
Povezanost	Nizka, ločeni procesi	Visoka, integrirani procesi, skupno načrtovanje

Tabela 1 jasno prikazuje, da je prehod v strateške odnose paradigmatika sprememba, ki zahteva temeljito preoblikovanje ciljev, časovnih horizontov in osredotočenosti. Razumevanje teh temeljnih razlik pomaga organizacijam prepoznati, katere vidike njihovih trenutnih odnosov je treba spremeniti, da postanejo bolj strateški. Na primer, če je trenutni fokus podjetja zgolj na "najnižji ceni", Tabela 1 kaže, da bi se moral fokus v strateškem partnerstvu preusmeriti na "vrednost in kakovost".

Ključne prednosti strateških partnerskih odnosov z dobavitelji

Vzpostavitev strateških partnerstev z dobavitelji prinaša vrsto otipljivih in neotipljivih koristi, ki presegajo zgolj tradicionalne prihranke stroškov. Te koristi se razprostirajo na področja inovacij, odpornosti dobavne verige in trajnosti, kar podjetjem omogoča, da se iz reaktivnega reševanja problemov preusmerijo v proaktivno ustvarjanje vrednosti.

Strateška partnerstva niso le orodje za ublažitev tveganj ali zmanjšanje obstoječih stroškov; so močan motor za inovacije in rast. Z zgodnjim vključevanjem dobaviteljev v življenjski cikel izdelka in spodbujanjem sodelovalnega okolja lahko podjetja izkoristijo zunanje strokovno znanje in vire, ki pospešujejo čas do trga, izboljšujejo kakovost izdelkov in ustvarjajo pomembno konkurenčno diferenciacijo. Zanemarjanje teh partnerstev pomeni izgubo ključnega zunanjega znanja in zmogljivosti, kar lahko vodi do stagnacije pri razvoju izdelkov in zmanjšanja tržne konkurenčnosti.

Prednosti strateškega upravljanja odnosov z dobavitelji so medsebojno povezane in se medsebojno krepijo. Izboljšave na enem področju, kot sta komunikacija ali sodelovanje, pogosto povzročijo pozitivne verižne učinke pri stroških, kakovosti, dobavi in splošni odpornosti dobavne verige. Ta celosten pogled je ključnega pomena za maksimiziranje donosnosti naložb v SRM. Zaupanje in preglednost, ki sta temeljna načela, omogočata boljšo komunikacijo in izmenjavo podatkov, kar posledično omogoča skupno reševanje problemov in prepoznavanje učinkovitosti. Te učinkovitosti nato vodijo do prihrankov stroškov, izboljšanja kakovosti in povečane odpornosti, kar ustvarja pozitiven cikel, ki koristi obema stranema.

Optimizacija stroškov in operativna učinkovitost

Strateška partnerstva pomagajo prepoznati priložnosti za prihranke stroškov (Inbound Logistics, 2025) in lahko prinesejo znatne prihranke z dolgoročnim sodelovanjem z dobavitelji (Domingo, 2023). To vključuje združevanje porabe, prepoznavanje vzajemnih učinkovitosti in zagotavljanje trajnosti. Sodelovalne nabavne strategije, zgrajene na zaupanju in preglednosti, omogočajo kupcem in dobaviteljem, da prepoznajo učinkovitosti, ki koristijo obema stranema (Domingo, 2023). Na primer, dobavitelji lahko optimizirajo proizvodne načrte z deljenjem napovedi povpraševanja, kar zmanjša njihove operativne stroške, ti prihranki pa se lahko nato prenesejo na kupca v obliki nižjih cen ali boljših plačilnih pogojev (Domingo, 2023). Tesno sodelovanje z dobavitelji pri oblikovanju in razvoju izdelkov v zgodnji fazi lahko prinese stroškovne koristi z identifikacijo stroškovno učinkovitih materialov ali proizvodnih metod.

Implementacija sistemov Just-In-Time (JIT) z dobavitelji zmanjšuje presežne zaloge in s tem povezane stroške skladiščenja, hkrati pa zagotavlja pravočasno dobavo blaga (Domingo, 2023) (Dravinski, 2006). Skupna vidnost prek platform v realnem času izboljšuje upravljanje povpraševanja, kar omogoča obema stranema uskladitev potreb po zalogah in izogibanje prekomerni proizvodnji. Pravočasna plačila dobaviteljem gradijo zaupanje, kar lahko privede do boljših plačilnih pogojev ali cenovnih ugodnosti (Domingo, 2023). Dolgoročni odnosi vodijo do izboljšanih stroškov izdelkov, povečane zanesljivosti dobave in večje sposobnosti za implementacijo sistemov JIT (Dravinski, 2006). Posledično se zmanjšajo tudi skupni operativni stroški tako za kupca kot za dobavitelja (Dravinski, 2006).

Spodbujanje inovacij in skupni razvoj izdelkov/storitev

Sodelovanje in inovacije so temeljnega pomena za uspešno upravljanje odnosov z dobavitelji, saj podjetja vse bolj priznavajo potrebo po skupnem razvoju rešitev z dobavitelji za reševanje zapletenih izzivov in izkoriščanje tržnih priložnosti (Jones, 2025). Nedavne raziskave poudarjajo pomen SRM pri spodbujanju inovacij prek sodelovanja dobaviteljev pri razvoju izdelkov, izboljšanju procesov in integraciji novih tehnologij (Jones, 2025). Strateški dobavitelji omogočajo dostop do najsodobnejših tehnologij in strokovnega znanja iz njihovih raziskovalno-razvojnih dejavnosti, kar omogoča skupne pobude za razvoj izdelkov in ustvarjanje edinstvenih tržnih ponudb (Fiveable, 2025). Dobavitelji, kot strokovnjaki za svoje izdelke, lahko enostavno prepoznajo vire stroškov in so seznanjeni s sodobnimi tehnologijami na svojem področju, kar vodi do inovacij in izboljšav pri razvoju izdelkov, proizvodnji, nabavi, logistiki in kakovosti (Dravinski, 2006). Sodelovalna partnerstva, ki vključujejo dobavitelje v zgodnjih fazah razvoja izdelkov, izboljšujejo kakovost končnega izdelka, zagotavljajo hitrejši čas do trga in dosegajo stroškovno učinkovitost (Mohammed, 2024).

Krepitev odpornosti in prilagodljivosti dobavne verige

Močni postopki upravljanja odnosov z dobavitelji omogočajo podjetjem učinkovitejše predvidevanje, ublažitev in okrevanje po motnjah (Jones, 2025). To vključuje ocenjevanje kompetenc dobaviteljev, gojenje trajnih odnosov in izvajanje sodelovalnih strategij obvladovanja tveganj. Učinkovit SRM zmanjšuje zamude in motnje v dobavni verigi, kar zagotavlja pravočasno dobavo blaga in storitev (Inbound Logistics, 2025). Strateška partnerstva povečujejo splošno odpornost in prilagodljivost dobavne verige na tržne spremembe (Fiveable, 2025). Razvoj skupnih načrtov za kontinuiteto poslovanja in strategij za obnovo po nesrečah z dobavitelji je ključnega pomena. Implementacija orodij za kartiranje in vidnost dobavne verige pomaga prepoznati morebitne ranljivosti. Diverzifikacija strategij nabave zmanjšuje odvisnost od posameznih dobaviteljev ali regij, vzpostavitev varnostnih zalog za kritične komponente pa dodatno krepí odpornost (Fiveable, 2025).

Integracija trajnosti in etičnih praks

Trajnost se je pojavila kot osrednja tema v upravljanju odnosov z dobavitelji, kar poganja naraščajoče povpraševanje deležnikov po ekološko in socialno odgovornih praksah (Jones, 2025). Trajnostno upravljanje odnosov z dobavitelji vključuje partnerstvo z dobavitelji za ublažitev okoljskih posledic, zagovarjanje etičnih delovnih praks in zagotavljanje skladnosti z regulativnimi normami. To vključuje vključevanje zelenih nabavnih metod, spodbujanje inovacij in izboljšanje odgovornosti v dobavni verigi (Jones, 2025). Vzpostavitev jasnih kodeksov ravnanja in etičnih smernic za odnos, izvajanje skrbne presoje dobaviteljev in redne revizije skladnosti so bistveni za obravnavanje etičnih vprašanj (Fiveable, 2025).

Temeljna načela uspešnih partnerskih odnosov

Temelj uspešnih strateških odnosov z dobavitelji leži v kvalitativnih vidikih, ki spodbujajo močno in trajno sodelovanje, ki presega zgolj pogodbene obveznosti. Ti principi so ključni za preoblikovanje tradicionalnih dinamik kupca in prodajalca v strateška zavezištva.

Zaupanje je temelj, na katerem so zgrajena vsa druga načela strateškega upravljanja odnosov z dobavitelji. Brez zaupanja postane odprta komunikacija težavna, skupni cilji so vprašljivi, sodelovalno reševanje problemov pa ovirano. Zaupanje se neposredno pretvori v otipljive koristi z zmanjšanjem transakcijskih stroškov, na primer z manjšo potrebo po strogem nadzoru in hitrejšim reševanjem sporov, ter s spodbujanjem pripravljenosti za izmenjavo občutljivih informacij, kot so napovedi povpraševanja in vpogledi v raziskave in razvoj, kar poganja učinkovitost in inovacije. Pomanjkanje zaupanja vodi do povečanega nadzora, bolj togih pogodb, zmanjšane izmenjave informacij in večje verjetnosti oportunističnega vedenja, kar vse povečuje stroške in zmanjšuje prilagodljivost.

Merjenje uspešnosti v strateškem upravljanju odnosov z dobavitelji je neprekinjena povratna zanka, zasnovana za spodbujanje razvoja dobaviteljev in nenehnih izboljšav, ne pa zgolj kaznovalna ocena. Z deljenjem ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) in vključevanjem v sodelovalno reševanje problemov na podlagi podatkov o uspešnosti lahko podjetja aktivno pomagajo svojim dobaviteljem rasti in se uskladiti s svojimi strateškimi potrebami, kar na koncu izboljša zmogljivosti celotne dobavne verige. To premika miselnost iz »problema našega dobavitelja« v »naš skupni problem in priložnost«, kar spodbuja vlaganje v zmogljivosti dobaviteljev, kot so usposabljanje in podpora pri izboljšanju procesov, saj kupec neposredno koristi od izboljšane uspešnosti in zanesljivosti dobavitelja.

Zaupanje, transparentnost in odprta komunikacija

Zaupanje, sodelovanje in vzajemna korist so temeljni elementi pri gojenju robustnih odnosov z dobavitelji (Jones, 2025). Ti so ključni za neprekinjen pretok izdelkov, storitev in informacij po dobavni verigi ter za izboljšanje vidnosti dobavne verige in splošne uspešnosti (Jones, 2025). Učinkovita komunikacija je temelj vsakega uspešnega odnosa z dobaviteljem (Inbound Logistics, 2025; Mohammed, 2024). Ohranjanje odprte in transparentne komunikacije je bistvenega pomena za uspešno upravljanje odnosov. Odprt dialog in preglednost omogočata dobaviteljem in kupcem, da prepoznajo učinkovitosti, ki koristijo obema stranema (Domingo, 2023). Redne posodobitve, povratne informacije in natančna dokumentacija zagotavljajo usklajenost ciljev in pričakovanj (Inbound Logistics, 2025). Odprta in iskrena komunikacija o izzivih, pričakovanih in uspešnosti, skupaj z izmenjavo relevantnih poslovnih informacij in tržnih vpogledov, gradi medsebojno razumevanje. Redna srečanja v živo in obiski lokacij krepíjo osebne odnose (Fiveable, 2025). Pravočasna plačila dokazujejo zavezanost in gradijo zaupanje, kar lahko potencialno privede do boljših pogojev (Domingo, 2023).

Usklajeni cilji in vzajemna korist

Strateška partnerstva se osredotočajo na skupne cilje in vzajemno rast (Fiveable, 2025). Vključujejo dolgoročna, vzajemno koristna sodelovanja (Inbound Logistics, 2025). Cilji za upravljanje odnosov z dobavitelji morajo biti usklajeni s splošnimi poslovnimi cilji. Brez jasnih ciljev se lahko veliko truda izgubi (Inbound Logistics, 2025). Usklajevanje strateških ciljev ustvarja sinergije in poganja vzajemno rast (Fiveable, 2025). To vključuje razvoj medsebojno odvisnih poslovnih procesov in operacij, ki ustvarjajo vrednost za obe strani (Fiveable, 2025). Uspešen SRM si prizadeva maksimizirati vrednost, pridobljeno iz partnerstev z dobavitelji, in se premakniti od preproste transakcijske izmenjave k strateškemu partnerstvu, usmerjenemu v doseganje dolgoročnih vzajemnih koristi (Mohammed, 2024).

Sodelovanje in skupno reševanje problemov

Sodelovalno reševanje problemov je ključni vidik učinkovitega upravljanja odnosov z dobavitelji (Inbound Logistics, 2025; Mohammed, 2024). Vključuje sodelovanje z dobavitelji pri reševanju izzivov in raziskovanju priložnosti za izboljšave (Mohammed, 2024). Sodelovalne pobude povečujejo uspešnost dobavne verige in spodbujajo strateška zavezništva, ki zagotavljajo vzajemno korist (Jones, 2025). Uspešna sodelovanja pogosto vključujejo dobavitelje v zgodnjih fazah razvoja izdelkov, kar jim omogoča prispevanje strokovnega znanja k inovacijam in izboljšanju procesov (Mohammed, 2024). Vzpostavitev mehanizmov za skupno reševanje problemov in reševanje konfliktov je ključnega pomena (Fiveable, 2025). Ta sodelovalni pristop, zgrajen na zaupanju in preglednosti, vodi do poenostavljenih procesov, skrajšanih dobavnih rokov in inovativnih rešitev (Mohammed, 2024).

Nenehno merjenje uspešnosti in povratne informacije

Merjenje uspešnosti dobaviteljev je ključnega pomena za učinkovito upravljanje odnosov z dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). Podjetja ne morejo doseči svojih ciljev, če ne merijo uspešnosti svojih dobaviteljev glede na te cilje. Nenehno ocenjevanje uspešnosti je bistvenega pomena za ohranjanje visokih standardov. Nabavne ekipe bi morale uporabljati metrike in ključne kazalnike uspešnosti (KPI) za ocenjevanje zmogljivosti dobaviteljev in prepoznavanje področij za izboljšave (Inbound Logistics, 2025). Učinkovito merjenje uspešnosti zagotavlja, da dobavitelji izpolnjujejo poslovna pričakovanja in pomaga prepoznati področja za izboljšave (Mohammed, 2024). Metrike uspešnosti pogosto vključujejo kakovost, zanesljivost dobave, stroškovno konkurenčnost in inovacijsko sposobnost. Redni mehanizmi povratnih informacij, kot so kartice uspešnosti dobaviteljev in letni pregledi, pomagajo ohraniti preglednost in spodbujati nenehne izboljšave. Deljenje podatkov o uspešnosti povečuje medsebojno odgovornost, kar krepi odnos (Mohammed, 2024). Razvoj letnih kartic uspešnosti dobaviteljev ponuja pot do učinkovitosti, saj razkriva področja uspešnosti, ki potrebujejo izboljšave, in potencialne priložnosti za prihranke stroškov (Domingo, 2023.).

Proces vzpostavitve in upravljanja strateških partnerskih odnosov

Vzpostavitev in vzdrževanje strateških partnerstev z dobavitelji je sistematičen in iterativen proces, ki zahteva nenehno spremljanje, prilagajanje in izpopolnjevanje. Tržna dinamika, zmogljivosti dobaviteljev in organizacijske potrebe se razvijajo, kar zahteva nenehno ocenjevanje in prilagajanje partnerskih strategij in ciljev. To pomeni, da morajo organizacije SRM vključiti v svoje tekoče operative in strateške načrtovalne cikle ter dodeliti namenske vire za nenehno sodelovanje in izboljšave. Togost statične pogodbe je lahko škodljiva za resnično strateško partnerstvo, zato so bolj prilagodljivi dogovori, ki omogočajo prilagajanje, bolj koristni.

Vloga tehnologije v SRM presega zgolj avtomatizacijo in sledenje podatkov; postaja kritičen omogočevalec za napovedne zmogljivosti in globlje sodelovanje v realnem času. Umetna inteligenca (AI) in strojno učenje lahko preoblikujeta SRM iz reaktivne funkcije v proaktivno, strateško zmogljivost predvidevanja, kar organizacijam omogoča, da predvidijo in ublažijo tveganja, preden se ta uresničijo, ter prepoznajo nove priložnosti za skupno ustvarjanje vrednosti. Vlaganje v napredne tehnologije SRM, kot so AI, blockchain in internet stvari (IoT), neposredno vodi do povečane preglednosti, vidnosti v realnem času in napovednih vpogledov. To pa omogoča bolj informirano odločanje, hitreje odzive na motnje in premik od reaktivnih k proaktivnim metodologijam SRM, kar bistveno poveča odpornost in učinkovitost dobavne verige.

Segmentacija dobaviteljev in določanje strateškega pomena

Segmentacija dobaviteljev je praksa organiziranja dobaviteljev v uporabne skupine za pridobivanje vpogledov, ki bodo izboljšali odnose z dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). Vključuje kategorizacijo dobaviteljev na podlagi dejavnikov, kot so strateški pomen, obseg, tveganje in zmogljivosti (Mohammed, 2024). Kraljičeva matrika je shema, ki se uporablja za ločevanje dobavljenih artiklov glede na njihovo tveganje in pomen za končni rezultat podjetja (Inbound Logistics, 2025). Dobavitelje lahko razvrstimo v štiri kategorije: strateške, vzvodne, ozka

grla in nestrategijske (Mohammed, 2024). Vsaka kategorija zahteva drugačen pristop upravljanja; strateške dobavitelje, ki zagotavljajo kritične materiale ali storitve, je treba upravljati z dolgoročnimi, partnersko usmerjenimi odnosi, medtem ko se nestrategijske dobavitelje lahko upravlja bolj transakcijsko. Cilj segmentacije je učinkovita dodelitev virov in prilagoditev strategij upravljanja glede na naravo odnosa z dobaviteljem (Mohammed, 2024).

Tabela 2: Matrika Segmentacije Dobaviteljev (Kraljičeva Matrika)

Kategorija dobavitelja	Vpliv na dobiček	Tveganje dobave	Opis	Strategije upravljanja
Strateški	Visok	Visoko	Ključne surovine, edinstvene komponente, visoka vrednost in tveganje.	Dolgoročna partnerstva, skupni razvoj, tesno sodelovanje, delitev tveganj in koristi.
Vzvodni	Visok	Nizko	Standardne, a drage komponente z veliko dobavitelji, visoka vrednost, nizko tveganje.	Izkoristiti tržno moč, pogajanja, iskanje alternativ, avtomatizacija nabave.
Ozka grla	Nizek	Visoko	Edinstvene, a poceni komponente z malo dobavitelji, nizka vrednost, visoko tveganje.	Zagotavljanje dobave, iskanje alternativ, varnostne zaloge, dolgoročne pogodbe.
Nestrategijski/Rutinski	Nizek	Nizko	Pisarniški material, nizka vrednost in tveganje, veliko dobaviteljev.	Avtomatizacija, standardizacija, poenostavitev procesov, e-nabava.

Kraljičeva matrika ponuja priznan in praktičen okvir za strateško kategorizacijo dobaviteljev, kar omogoča prehod od naključnega izbiranja k sistematičnemu pristopu. Z vizualno segmentacijo dobaviteljev glede na njihov pomen in povezana tveganja, matrika neposredno usmerja, kam je treba vložiti čas, vire in trud za gradnjo partnerstev. Ne vsi dobavitelji upravičujejo strateško partnerstvo. Tabela 2 jasno določa, kateri to počnejo. Matrika eksplicitno povezuje kategorije dobaviteljev z različnimi strategijami upravljanja, s čimer preprečuje pristop »ena velikost za vse«, kar je ključnega pomena za učinkovito SRM, saj različni odnosi zahtevajo različne ravni intenzivnosti in osredotočenosti. S poudarjanjem tveganja dobave, matrika spodbuja proaktivne strategije obvladovanja tveganj, prilagojene vsakemu segmentu, kar je ključna potreba uporabnikovega povpraševanja po vzpostavitvi partnerstev, ki inherentno vključujejo obvladovanje tveganj.

Določanje ciljev in analiza potreb

Prvi korak pri ustvarjanju uspešnih poslovnih partnerstev je določitev strateških partnerskih ciljev (Rodriguez, 2024). Jasno je treba opredeliti, kaj organizacija išče, kako bo imela koristi od partnerstva, koliko partnerstev je mogoče realno upravljati in kakšno vrednost organizacija prinaša v partnerstvo (Rodriguez, 2024). Cilji morajo biti usklajeni s splošnimi poslovnimi cilji (Inbound Logistics, 2025). Brez jasnih ciljev se lahko veliko truda izgubi. To vključuje oceno trenutnega stanja s potencialnimi partnerji za določitev izhodišča za razvoj (Insight Team, 2025). Določiti je treba ključne kazalnike uspešnosti (KPI), kot so stopnja pravočasne dobave, stopnja napak, odzivnost na povpraševanja in doseganje ciljnih cen.

Izbira in ocenjevanje potencialnih partnerjev

Po določitvi ciljev je treba raziskati in oceniti potencialne partnerje, da se identificirajo tisti, ki ustrezajo kriterijem (Rodriguez, 2024). Viri vključujejo industrijska poročila, spletne baze podatkov, družabna omrežja, priporočila in dogodke. Pomembno je zagotoviti, da imajo potencialni partnerji komplementarne prednosti, vire in zmogljivosti, skupaj z združljivo kulturo, vizijo in vrednotami (Rodriguez, 2024) (Worsham, 2023). Pred vstopom v odnos ali nadaljevanjem le-tega je treba izvesti skrbno finančno presojo dobaviteljev za oceno potencialnih tveganj (Fayolle, 2025). Lokacije partnerjev je mogoče identificirati na konferencah, spletnih seminarjih, skupinah LinkedIn in industrijskih medijih (Worsham, 2023). Izbira partnerja mora biti »pristen in ustrezen«, ne pa prisiljeno »partnerstvo zaradi videza« (Rodriguez, 2024).

Formalizacija partnerstva: pogodbe in sporazumi

Ko je dober odnos vzpostavljen, je čas za formalizacijo partnerstva z jasnimi določitvijo pričakovanj (Rodriguez, 2024). To vključuje opredelitev pogojev, procesov komunikacije in sodelovanja ter postopkov prekinitev. Pripraviti je treba specifične, jasne, strokovne pogodbene sporazume, ki postavljajo temelje za transparentne odnose (Domingo, 2023). Dobro napisane pogodbe zagotavljajo okvir za

prihodnje izboljšave in ščitijo interese obeh strani. Vključiti je treba vsa pričakovanja in zahteve: opis artikla/storitve, ceno, plačilo, dobavne pogoje in garancijsko obdobje (Domingo, 2023).

Vključevanje in usposabljanje dobaviteljev

Mejniki in časovnice vključevanja in usposabljanja partnerjev morajo biti dokumentirani znotraj jasno določenih ciljev (Worsham, 2023). Zagotoviti je treba informacije o programih usposabljanja ali certificiranja, potrebnih za prodajo ali implementacijo rešitev. To lahko vključuje sodelovanje z zunanjo stranko, izvajanje usposabljanj ali uvedbo novih procesov za reševanje težav. Priporoča se, da se preživi čas pri proizvajalcu, da se pridobi notranji vpogled v vsak korak proizvodnega procesa (Insight Team, 2020).

Nenehno upravljanje in spremljanje uspešnosti

Nenehno izboljševanje je ključnega pomena za učinkovito upravljanje odnosov z dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). Podjetja bi morala redno pregledovati in izboljševati svoj proces SRM. To vključuje spremljanje, sledenje in sodelovanje z dobavitelji za prepoznavanje področij za izboljšave. Tekoči pregledi uspešnosti dobaviteljev so bistveni (Inbound Logistics, 2025). Nabavne ekipe bi morale uporabljati metrike in KPI-je za ocenjevanje zmogljivosti dobaviteljev in prepoznavanje področij za izboljšave (Inbound Logistics, 2025). Implementirati je treba sisteme za sledenje uspešnosti in poročanje v realnem času. Izvajati je treba redne preglede uspešnosti in seje povratnih informacij z dobavitelji (Fiveable, 2025). Odnosi se morajo nenehno graditi in vzdrževati z redno in transparentno komunikacijo, izmenjavo povratnih informacij, posodobitev, vpogledov in novih priložnosti (Rodriguez, 2024). Partnerstva je treba periodično pregledovati in obnavljati, ocenjevati zadovoljstvo in določati, ali naj se dogovor nadaljuje, spremeni ali prekine glede na prihodnje izzive in priložnosti (Rodriguez, 2024).

Tabela 3: Ključni Kazalniki Uspešnosti (KPI) za Merjenje Uspešnosti Dobaviteljev

Kategorija KPI	Specifični KPI	Opis/Pomen
Kakovost	Stopnja napak (Defect Rate)	Odstotek izdelkov ali storitev, ki ne ustrezajo standardom kakovosti. Ključno za zmanjšanje stroškov popravil in reklamacij.
	Stopnja zavrnitve (Rejection Rate)	Odstotek dobavljenih izdelkov, ki so bili zavrnjeni zaradi neustrezne kakovosti.
Dobava	Pravočasna dostava (On-Time Delivery Rate - OTIF)	Odstotek naročil, dostavljenih pravočasno in v celoti. Bistveno za operativno učinkovitost in zadovoljstvo strank.
	Čas dobave (Lead Time)	Čas med oddajo naročila in prejemom blaga. Vpliva na raven zalog in odzivnost.
Stroški	Odstopanje od ciljne cene (Price Variance)	Razlika med dejansko in ciljno ceno. Pomaga pri nadzoru stroškov.
	Skupni stroški lastništva (Total Cost of Ownership - TCO)	Vsi stroški, povezani z dobaviteljem, vključno z nabavno ceno, stroški kakovosti, logistike itd.
Inovacije	Število skupnih inovacijskih projektov	Količina in vrednost skupnih projektov za razvoj novih izdelkov ali procesov. Odraža prispevek dobavitelja k inovacijam.
	Predlogi za izboljšave (Improvement Suggestions)	Število in izvedba predlogov dobavitelja za izboljšanje procesov ali izdelkov.
Skladnost in trajnost	Skladnost z etičnimi kodekusi (Adherence to Code of Conduct)	Merjenje spoštovanja etičnih in trajnostnih standardov. Ključno za ugled in skladnost.
	Ogljični odtis (Carbon Footprint)	Merjenje emisij CO ₂ , povezanih z dobaviteljem. Pomembno za okoljsko odgovornost.
Odzivnost in komunikacija	Čas odziva na povpraševanje (Inquiry Response Time)	Hitrost odziva dobavitelja na vprašanja in zahteve. Vpliva na učinkovitost sodelovanja.
	Stopnja reševanja problemov (Problem Resolution Rate)	Učinkovitost in hitrost reševanja problemov, ki nastanejo v sodelovanju.

Ključni kazalniki uspešnosti (KPI) zagotavljajo konkretne, merljive cilje za ocenjevanje uspešnosti partnerskih prizadevanj, kar je bistveno za ugotavljanje učinkovitosti vzpostavljanja partnerstev. Tabela 3 ponuja standardiziran nabor metrik za oceno uspešnosti, kar omogoča objektivne povratne informacije dobaviteljem in olajša pogovore, ki temeljijo na podatkih, za izboljšanje. S povezovanjem KPI-jev s strateškimi cilji, kot so inovacije in trajnost, se poudarja, da je uspešnost dobaviteljev neposredno povezana s splošnim poslovnim uspehom, ne le z operativnimi metrikami. KPI-ji so nepogrešljivi za nenehno izboljšanje, saj omogočajo prepoznavanje področij za razvoj in sledenje napredku skozi čas, kar podpira dolgoročno naravo strateških partnerstev.

Vloga tehnologije in digitalnih orodij pri SRM

Prihodnost upravljanja odnosov z dobavitelji bo verjetno doživela pomembne napredke z umetno inteligenco (AI) in strojnim učenjem. Te tehnologije lahko napovedujejo vedenje dobaviteljev, avtomatizirajo dele procesa upravljanja odnosov in izboljšajo odločanje (Inbound Logistics, 2025). Digitalne tehnologije, kot so blockchain, AI, analitika velikih podatkov in internet stvari (IoT), bistveno izboljšujejo preglednost, spremljanje v realnem času in napovedno analitiko uspešnosti dobaviteljev (Jones, 2025). Analitika, ki jo poganja AI, na primer, organizacijam omogoča napovedovanje uspešnosti dobaviteljev, prepoznavanje potencialnih nevarnosti in optimizacijo nabavnih procesov (Jones, 2025). Tehnologija blockchain izboljšuje preglednost in zaupanje z zagotavljanjem nespremenljivega zapisa transakcij (Jones, 2025). Naprave IoT omogočajo nadzor nad dejavnostmi dobaviteljev v realnem času, kar omogoča hitre odzive na motnje (Jones, 2025). Izkoriščanje tehnologije je ena od ključnih najboljših praks za upravljanje odnosov z dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). Programska oprema za SRM pomaga poenostaviti proces in zagotavlja učinkovito upravljanje odnosov z dobavitelji (Inbound Logistics, 2025). Digitalna orodja omogočajo učinkovitejše sledenje uspešnosti dobaviteljev, izboljšajo komunikacijo in zmanjšajo administrativna bremena (Mohammed, 2024). Platforme, kot sta SAP Ariba in Oracle Procurement Cloud, zagotavljajo podatke v realnem času, kar omogoča dobaviteljem in kupcem, da sprejemajo bolj informirane odločitve. Uporaba digitalnih orodij olajša sledenje blagu, spremljanje skladnosti in zagotavljanje, da dobavitelji izpolnjujejo merila uspešnosti (Mohammed, 2024).

Izzivi in tveganja pri upravljanju odnosov z dobavitelji

Upravljanje odnosov z dobavitelji, še posebej v strateškem kontekstu, prinaša vrsto inherentnih izzivov in tveganj. Učinkovito obvladovanje teh tveganj ni zgolj operativna naloga, temveč strateški imperativ za zagotavljanje odpornosti dobavne verige in dolgoročnega poslovnega uspeha.

Pri strateških partnerstvih se obvladovanje tveganj preoblikuje iz enostranske odgovornosti kupca v sodelovalno prizadevanje. Z izmenjavo informacij, razvojem skupnih načrtov in celo delitvijo stroškov slabe kakovosti se obe strani vzajemno vlagata v zmanjševanje tveganj. To spodbuja bolj odporno dobavno verigo, kjer se izzivi rešujejo skupaj, namesto individualno. Takšen pristop zahteva kulturni premik znotraj organizacij, stran od nasprotovne miselnosti »mi proti njim« k pristopu »smo v tem skupaj« s ključnimi dobavitelji. To pomeni tudi, da bi morale pogodbe odražati to skupno odgovornost, vključno s klavzulami za skupno oceno tveganj in njihovo ublažitev.

V digitalni dobi je odpornost podjetja v dobavni verigi vse bolj odvisna od kibernetске varnosti dobaviteljev. Kršitev pri dobavitelju ima lahko takojšnje in hude fizične ter finančne posledice za kupca, vključno z operativnimi prekinitvami, uhajanjem intelektualne lastnine in pravnimi kaznimi. To pomeni, da so skrbna presoja in nenehno spremljanje kibernetске varnosti dobaviteljev enako kritični kot finančne in kakovostne revizije. Povečana odvisnost od skupnih digitalnih platform za komunikacijo, izmenjavo podatkov in vidnost v realnem času neposredno povečuje površino kibernetskega tveganja. Zato koristi digitalne preobrazbe v SRM spremlja povečana potreba po robustnih, sodelovalnih kibernetских varnostnih ukrepih v celotni dobavni verigi.

Skrita finančna nestabilnost dobaviteljev

Pomemben izziv je obvladovanje tveganj dobaviteljev, ki lahko povzročijo motnje v dobavnih verigah, kar vodi do zamud in povečanih stroškov (Inbound Logistics, 2025). Dobavitelj se lahko zdi stabilen, vendar je lahko na robu finančne krize zaradi dejavnikov, kot so izguba ključne stranke, prekomerni dolгови ali odliv denarja s strani lastnikov (Fayolle, 2025). Finančni neuspeh lahko povzroči nujno in drago zamenjavo delov (Fayolle, 2025). Znaki, na katere je treba biti pozoren, vključujejo zamude pri plačilih poddobaviteljem, pogosto menjavo vodstva, revizijske opombe z opozorili o »zaskrbljenosti« in zmanjšanje kreditnih limitov bank ali zavarovalnic (Fayolle, 2025). Za ublažitev teh tveganj je priporočljivo četrtletno preverjanje bonitetnih ocen za dobavitelje prve stopnje, izvajanje skrbne presoje finančnega zdravja dobaviteljev pred vstopom v odnos in med njim, dodajanje klavzul o »pravici do revizije« v pogodbe ter uporaba pilotnih naročil s postopnim povečevanjem obsega na podlagi stabilne uspešnosti (Fayolle, 2025).

Tveganja dobave in prekomerna koncentracija

Pozne dobave se širijo po načrtovanju, nadurah in službi za stranke (Fayolle, 2025). Temeljni vzroki vključujejo preobremenjene proizvodne linije pri dobavitelju, ozka grla v transportu (npr. zastoje v pristaniščih, pomanjkanje voznikov) in podcenjevanje sprememb v napovedih. Prekomerna koncentracija na dobavitelje v eni sami geografski regiji izpostavlja proizvajalce tveganjem naravnih nesreč ali geopolitičnih dogodkov (Fayolle, 2025). Ključne metrike za tveganje koncentracije vključujejo delež globalne proizvodnje dela v eni državi, ocene naravnih nevarnosti (potresi, poplave) in naraščajoče geopolitične napetosti (tarife, sankcije). Za ublažitev teh tveganj je priporočljivo mesečno spremljanje in objavljanje kartic OTIF (pravočasno, v celoti), vstavljanje klavzul o zmogljivosti v pogodbe, ki od dobaviteljev zahtevajo, da dokažejo, kako bodo izpolnili povečanje povpraševanja, in dvojno nabavo kritičnih SKU-jev z razdelitvijo vsaj 20 % letnega obsega z drugim dobaviteljem. Vizualno kartiranje ravni dobaviteljev z orodji, kot sta Resilinc ali odprtokodni GIS, za ustvarjanje toplotne karte tveganj, določanje pragov za nabavo iz ene države in diverzifikacija dobavne baze ter razvoj regionalnih blažilnikov so prav tako ključnega pomena (Fayolle, 2025).

Vprašanja kakovosti in skladnosti

Odstopanja v kakovosti po začetku proizvodnje se pojavijo, ko dobavitelji sprostijo nadzor, kar vodi do manjših odstopanj, ki se kopičijo v pomembne okvare, odpoklice ali garancijske zahtevke (Fayolle, 2025). Dosledna kakovost dobaviteljev je bistvena. Zagotavljanje skladnosti s predpisi in standardi je pomemben izziv (Inbound Logistics, 2025). Vodje odnosov z dobavitelji morajo preveriti skladnost poslovanja dobaviteljev z industrijskimi normami. Zgodnji opozorilni znaki za kakovost vključujejo naraščajoče stopnje notranjega odpada ali ponovnega pregleda, nenapovedane spremembe v poddobaviteljskih materialih in pritožbe strank, ki se kopičijo okoli ene komponente (Fayolle, 2025). Za ublažitev je potrebno implementirati skupne sisteme upravljanja kakovosti, izvajati redne revizije (na kraju samem in virtualne), razviti sisteme zgodnjega opozarjanja in izvajati analizo temeljnih vzrokov (Fiveable, 2025; Fayolle, 2025). Deljenje SPC grafikonov in izvajanje klavzul o delitvi stroškov slabe kakovosti (COPQ) in povračilih stroškov so prav tako pomembni. Vzpostavitev jasnih kodeksov ravnanja in etičnih smernic, izvajanje skrbne presoje dobaviteljev in redne revizije skladnosti so bistveni za obravnavanje etičnih vprašanj (Fiveable, 2025).

Kibernetska in podatkovna tveganja

Dobavitelji pogosto dostopajo do občutljivih podatkov, kot so datoteke z načrti, proizvodni načrti in podatki o strankah (Fayolle, 2025). Nepravilne prakse shranjevanja podatkov s strani dobaviteljev povečujejo tveganje za kršitve podatkov, kar podjetja izpostavlja grožnjam (Fayolle, 2025). Poročilo IBM iz leta 2024 je pokazalo, da je bilo 61 % incidentov povezanih s tretjimi ponudniki, kar lahko povzroči prekinitev ERP sistemov, uhajanje intelektualne lastnine in pravne kazni. Opazne rdeče zastave vključujejo pomanjkanje večfaktorske prijave na portalih dobaviteljev, nešifrirano izmenjavo datotek (npr. priloge e-pošte) in zamude pri posodabljanju kritičnih sistemov. Za ublažitev je priporočljivo dodati vprašanja o kibernetski varnosti (npr. MFA, ISO 27001, SOC 2) v vprašalnike dobaviteljev, uporabljati varne platforme za izmenjavo datotek namesto odprte e-pošte za izmenjavo podatkov, zahtevati letne penetracijske teste za partnerje višjega nivoja in razmisliti o upravljanju storitvah za kibernetsko varnost in obvladovanje tveganj (Fayolle, 2025).

Kulturne razlike in neravnovesje moči

Kulturne razlike, jezikovne ovire in različni poslovni procesi vplivajo na prakse upravljanja odnosov z dobavitelji, kar zahteva prilagojene strategije (Jones, 2025). Razumevanje in prilagajanje tem kulturnim niansam sta bistvena za produktivna globalna partnerstva (Jones, 2025). Neravnovesja moči med kupci in dobavitelji lahko vplivajo na interakcije. Sodelovalne, pravične metode, ki poudarjajo vzajemno korist, so povezane s povečanim zaupanjem in sodelovanjem (Jones, 2025). Izzivi, kot so neravnovesja moči in kulturne razlike, se lahko pojavijo v strateških odnosih z dobavitelji (Fiveable, 2025). Za ublažitev je priporočljivo implementirati poštene strukture upravljanja in procese odločanja za uravnoteženje vpliva. Razviti je treba mehanizme za pravično delitev vrednosti in reševanje konfliktov. Izvajati je treba programe medkulturnega usposabljanja in ozaveščanja (Fiveable, 2025).

Tabela 4: Pregled izzivov in strategij za zmanjšanje tveganj pri SRM

Izziv	Opis izziva	Strategije za zmanjšanje tveganj	Ključni kazalniki
Finančna nestabilnost	Dobavitelj se zdi stabilen, a je na robu finančne krize.	Četrtletni pregledi bonitetnih ocen, skrbna presoja, klavzule o "pravici do revizije", pilotna naročila.	Zamude pri plačilih poddobaviteljem, pogoste menjave vodstva, zmanjšanje kreditnih limitov.
Tveganje dobave	Pozne dobave, odvisnost od ene regije/dobavitelja.	Mesečne OTIF kartice, klavzule o zmogljivosti, dvojna nabava kritičnih SKU-jev, kartiranje dobavne verige.	Naraščajoči časi dobave, visoka koncentracija dobave v eni regiji, geopolitične napetosti.
Kakovost in skladnost	Postopno zmanjšanje kakovosti po začetku proizvodnje, neskladnost s predpisi.	Skupni sistemi kakovosti, redne revizije, SPC grafikoni, klavzule o delitvi COPQ, etični kodeksi.	Naraščajoči odpadki/ponovni pregledi, nenapovedane spremembe materialov, pritožbe strank.
Kibernetska tveganja	Dostop dobaviteljev do občutljivih podatkov, tveganje za kršitve podatkov.	Vprašalniki o kibernetski varnosti, varne platforme za izmenjavo datotek, letni penetracijski testi, upravljanje storitve.	Pomanjkanje večfaktorske prijave, nešifrirana izmenjava datotek, zamude pri posodabljanju sistemov.
Kulturne razlike in moč	Vpliv kulturnih razlik in neravnovesja moči na interakcije.	Poštene strukture upravljanja, mehanizmi za reševanje konfliktov, medkulturno usposabljanje.	Nesporazumi, konflikti, neenakomerna delitev koristi.

Tabela 3 ponuja strukturiran in celovit pregled najpogostejših in najpomembnejših tveganj v upravljanju odnosov z dobaviteljem. Za vsak prepoznan izziv so eksplicitno navedene konkretne strategije za ublažitev, kar neposredno naslavlja vprašanje »kako« v kontekstu obvladovanja tveganj. Z vključitvijo »ključnih kazalnikov« Tabela 3 omogoča bralcu, da zgodaj prepozna morebitne težave, s čimer se premakne od reaktivnega kriznega upravljanja k proaktivnemu zmanjševanju tveganj. To krepi stališče, da obvladovanje teh tveganj ni zgolj operativna naloga, temveč strateški imperativ za zagotavljanje odpornosti dobavne verige in dolgoročnega poslovnega uspeha, kar se povezuje s splošnim strateškim pomenom SRM.

Študije primerov uspešnih strateških partnerstev

Praktični primeri uspešnih strateških partnerstev z dobavitelji ponazarjajo, kako lahko organizacije preoblikujejo svoje dobavne verige in dosežejo pomembne konkurenčne prednosti. Ti primeri ne kažejo le povečanja učinkovitosti, temveč tudi, kako so partnerstva neposredno prispevala k prevladi na trgu, edinstvenim ponudbam izdelkov ali revolucionarnim poslovnim modelom.

Uspešna strateška partnerstva z dobavitelji niso zgolj optimizacija dobavne verige; so močan vir konkurenčne prednosti, ki lahko vodi do edinstvenih tržnih ponudb, pomembnega vodstva pri stroških in povečane vrednosti blagovne znamke. Ta zaveznikstva omogočajo podjetjem, da dosežejo stvari, ki jih sama ne bi mogla, in temeljito spremenijo konkurenčno pokrajino. To pomeni, da bi morala podjetja svoje strateške dobavitelje obravnavati kot razširitve lastnih zmogljivosti za raziskave in razvoj, trženje in operacije. Miselnost "partnerstva" pomeni aktivno iskanje načinov za izkoriščanje strokovnega znanja dobaviteljev za ustvarjanje novih vrednostnih predlog za končne stranke, namesto zgolj izpolnjevanja obstoječih potreb.

Stopnja integracije v teh primerih se razlikuje, kar kaže, da »strateško partnerstvo« ni enotno stanje, temveč spekter z različnimi stopnjami globine in formalnosti. Optimalna raven integracije je odvisna od strateškega pomena dobavitelja in specifičnih ciljev partnerstva. Uspeh leži v prilagajanju ravni integracije za maksimiranje vzajemne koristi in konkurenčnega vpliva. Globina integracije pogosto korelira s potencialom za vzajemno korist in konkurenčno prednost. Bolj ko je odnos integriran, večji je potencial za skupne inovacije, zmanjšanje stroškov in odpornost, vendar tudi večja je potreba po zaupanju, preglednosti in robustnih mehanizmih upravljanja za obvladovanje povečane medsebojne odvisnosti.

Coca-Cola in McDonald's

Partnerstvo med Coca-Colo in McDonald'som velja za eno najuspešnejših v zgodovini dobavnih verig (Fiveable, 2025) (Beech, 2023). Coca-Cola je največji dobavitelj McDonald'sa, McDonald's pa največja restavracijska stranka Coca-Cole, kar ustvarja edinstven simbiotičen odnos. Partnerstvo, ki sega v leto 1955, je omogočilo vzajemno rast; McDonald's je celo uporabljal pisarne Coca-Cole za širitev (Fiveable, 2025; Beech, 2023). Coca-Cola je McDonald'su svetovala pri ustvarjanju »Extra Value Meal« in razvoju novih smoothijev (Fiveable, 2025;

Beech, 2023). McDonald's prejema sirup Coca-Cole v rezervoarjih iz nerjavečega jekla za svežino, kar je edinstvena ureditev. Coca-Cola ima namensko divizijo za McDonald's, njene prodajne ekipe pa ne smejo ponuditi drugim restavracijam boljših pogojev (Fiveable, 2025; Beech, 2023). Ta primer ponazarja globoko integracijo, vzajemno rast, so-inovacije in raven zavezanosti, ki presega standardne poslovne prakse, kar kaže moč resnično strateškega, dolgoročnega zavezništva.

Toyota in Lotus

Primer iz avtomobilske industrije je partnerstvo med Toyoto in Lotusom (Fiveable, 2025; Beech, 2023). Toyota že leta proizvaja motorje za Lotusove športne avtomobile. Partnerstvo se je razširilo na "rešitve za pogonski sklop po meri" in raziskovanje skupnega razvoja športnega avtomobila s sredinsko nameščenim motorjem. Lotusu koristi zunanje izvajanje pri Toyoti, saj lahko prodaja avtomobile po nižji ceni in izpolnjuje emisijske standarde, hkrati pa izkorišča Toyotin ugled glede zanesljivosti in kakovosti (Fiveable, 2025; Beech, 2023). Ta primer poudarja izkoriščanje komplementarnih prednosti (Lotusov dizajn, Toyotin inženiring/zanesljivost) za ustvarjanje vrhunskega izdelka in doseganje stroškovne učinkovitosti z zunanjim izvajanjem, kar kaže, kako lahko strateška zavezništva izboljšajo kakovost izdelkov in doseg na trgu.

Dell Computers

Dell Computers je zgodaj prepoznal prednosti sodelovalnih odnosov v dobavni verigi in sprejel prakse za svoj "Dell Direct Model" leta 1995 (Fiveable, 2025) (Rodriguez, 2024; Staff, 2011). Ta inovativen model učinkovitosti je vključeval visokohitrostni, nizkocenovni distribucijski sistem z neposrednimi odnosi s strankami in proizvodnjo po naročilu. Sodelovalni odnosi z dobavitelji so omogočili znatne prihranke stroškov in konkurenčno prednost (Fiveable, 2025; Staff, 2011). Prednosti so vključevale lažje prilagajanje računalnikov točnim specifikacijam strank, zmanjšano verjetnost zastarelih surovin, sposobnost prilagajanja ravni proizvodnje povpraševanju in končni izdelek, pripravljen za pošiljanje v samo 36 urah po oddaji naročila. Integrirane mreže dobaviteljev in distributerjev so bile ključne, saj so skrajšale čas obrata zalog za 57 % in razširile proizvodni prostor zaradi zmanjšane potrebe po skladiščenju (Fiveable, 2025; Staff, 2011). Dellov primer kaže, kako lahko strateško sodelovanje z dobavitelji, zlasti prek sistemov JIT in integriranih mrež, poganja izjemno operativno učinkovitost, prihranke stroškov in hitro rast, kar temeljito preoblikuje poslovni model industrije.

Volkswagen Brazil

Leta 1997 je Volkswagen (VW) implementiral koncept modularnega konzorcija na svojem brazilskem obratu, drastično zmanjšal število dobaviteljev s 400 na samo 8 (Fiveable, 2025; Staff, 2011). Teh 8 dobaviteljev je svoje poslovanje preselilo v VW obrat, kjer so imeli lastne pisarne in osebje, ter znatno investirali (Fiveable, 2025; Staff, 2011). VW odobri končno vozilo, partnerji pa so plačani šele po dokončanem izdelku, ne pa po posameznih delih. To zunanje izvajanje montaže je zmanjšalo stroške dela VW, kar je omogočilo osredotočanje na logistiko, inženiring, zagotavljanje kakovosti in storitve za stranke. Uspeh je bil dosežen z načrtovanjem, komunikacijo in trdim delom za zagotavljanje standardov kakovosti (Fiveable, 2025; Staff, 2011). To je izjemen primer integracije in so-lociranja dobaviteljev, ki kaže, kako lahko radikalna sprememba v strukturi partnerstva privede do znatnih zmanjšanj stroškov in omogoči kupcu, da se osredotoči na ključne kompetence, kljub inherentnim izzivom upravljanja tako globoke integracije.

Zaključek in priporočila za prihodnost

Upravljanje odnosov z dobavitelji (SRM) ni več zgolj operativna funkcija, temveč strateški imperativ, ki je ključen za odpornost, učinkovitost in trajnost v kompleksnih globalnih dobavnih verigah (Jones, 2025). Temeljni premik od transakcijskih k vrednostno usmerjenim, sodelovalnim partnerstvom je nujen za dolgoročni uspeh (Domingo, 2023; Fiveable, 2025). Ključna načela, ki podpirajo te odnose, so zaupanje, preglednost, odprta komunikacija, usklajeni cilji, vzajemna korist in nenehno merjenje uspešnosti (Fiveable, 2025; Mohammed, 2024). Pomembnost strukturiranega procesa SRM, vključno s segmentacijo, določitvijo ciljev, skrbno izbiro, formalizacijo in stalnim upravljanjem, je bila poudarjena kot bistvena za učinkovito izvajanje (Inbound Logistics, 2025; Rodriguez, 2024). Čeprav obstajajo številni izzivi in tveganja, kot so finančna nestabilnost, tveganja dobave, vprašanja kakovosti, kibernetska tveganja, kulturne razlike in neravnovesja moči, so proaktivne in sodelovalne strategije za ublažitev ključne za njihovo obvladovanje (Fayolle, 2025). Študije primerov, kot so Coca-Cola in McDonald's, Toyota in Lotus, Dell Computers ter Volkswagen Brazil, jasno dokazujejo otipljive koristi in konkurenčno prednost, ki jih prinašajo močna strateška partnerstva (Beech, 2023; Staff, 2011).

V vse bolj dinamičnem in nepredvidljivem globalnem okolju je sposobnost učinkovitega upravljanja in negovanja strateških odnosov z dobavitelji postala kritična organizacijska kompetenca. Podpira agilnost podjetja, njegovo inovacijsko sposobnost in dolgoročno konkurenčno sposobnost. To pomeni, da bi morale organizacije vlagati v razvoj notranjih zmogljivosti za SRM, vključno s specializiranimi

talenti, napredno tehnološko infrastrukturo in kulturo, ki ceni sodelovanje in dolgoročna partnerstva. SRM bi moral biti integriran v strateško načrtovanje na najvišjih ravneh organizacije.

Poleg tega morajo biti v prihodnosti trajnost in etični vidiki vključeni kot nepogrešljivi stebri SRM. Naraščajoče povpraševanje deležnikov po ekološko in socialno odgovornih praksah (Jones, 2025) pomeni, da podjetja ne morejo več zanemariti teh dimenzij. Zanemarjanje etičnih in trajnostnih vidikov odnosov z dobavitelji lahko povzroči znatno škodo ugledu, pravne kazni in izgubo zaupanja potrošnikov, tudi če so druge operativne metrike močne. Nasprotno, dajanje prednosti tem vidikom lahko poveča vrednost blagovne znamke, privabi socialno ozaveščene stranke in zgradi bolj odporno in odgovorno dobavno verigo.

Povzetek ključnih spoznanj o vzpostavljanju in vzdrževanju strateških partnerskih odnosov

Upravljanje odnosov z dobavitelji (SRM) je ključnega pomena za odpornost, učinkovitost in trajnost v kompleksnih globalnih dobavnih verigah (Jones, 2025). Bistven je premik od transakcijskih k vrednostno usmerjenim, sodelovalnim partnerstvom (Domingo, 2023) (Fiveable, 2025). Temeljna načela vključujejo zaupanje, preglednost, odprto komunikacijo, usklajene cilje, vzajemno korist in nenehno merjenje uspešnosti (Fiveable, 2025; Mohammed, 2024). Pomemben je strukturiran proces SRM, ki zajema segmentacijo, določitev ciljev, skrbno izbiro, formalizacijo in stalno upravljanje (Inbound Logistics, 2025; Rodriguez, 2024). Prepoznati in obvladovati je treba različne izzive in tveganja, kot so finančna, dobavna, kakovostna, kibernetska, kulturna in neravnovesja moči, z uporabo proaktivnih, sodelovalnih strategij ublažitve (Fayolle, 2025). Uspešni primeri iz prakse potrjujejo otipljive koristi (Beech, 2023; Staff, 2011).

Praktična priporočila za podjetja

Za podjetja, ki želijo vzpostaviti in vzdrževati robustna partnerstva z dobavitelji, so ključna naslednja priporočila:

- **Vlagajte v segmentacijo dobaviteljev:** Sistematično kategorizirajte dobavitelje z uporabo okvirov, kot je Kraljičeva matrika, da prilagodite strategije sodelovanja in učinkovito dodelite vire (Inbound Logistics, 2025; Mohammed, 2024). To zagotavlja, da se najbolj intenzivni partnerski pristopi uporabljajo tam, kjer prinašajo največjo strateško vrednost.
- **Gojite zaupanje in preglednost:** Spodbujajte odprte in iskrene komunikacijske kanale, delite relevantne informacije in zagotovite pravočasna plačila za izgradnjo temeljev zaupanja (Domingo, 2023.; Fiveable, 2025; Inbound Logistics, 2025). Zaupanje je gonilna sila za zmanjšanje transakcijskih stroškov in spodbujanje izmenjave občutljivih podatkov.
- **Uskladite cilje in iščite vzajemno korist:** Razvijte skupne cilje in iščite priložnosti, ki prinašajo koristi obema stranema, kar poganja vzajemno rast in ustvarjanje vrednosti, ki presega zgolj prihranke stroškov (Fiveable, 2025). To preoblikuje dobavitelje v strateške partnerje, ki so vloženi v skupni uspeh.
- **Implementirajte robustno upravljanje uspešnosti:** Vzpostavite jasne KPI-je, izvajajte redne preglede uspešnosti in zagotovite konstruktivne povratne informacije za spodbujanje nenehnih izboljšav (Inbound Logistics, 2025; Mohammed, 2024). Uporabite kartice uspešnosti za objektivno ocenjevanje (Domingo, 2023.). Ta pristop omogoča proaktiven razvoj dobaviteljev.
- **Sprejmite sodelovalno reševanje problemov in inovacije:** Vključite strateške dobavitelje zgodaj v razvoj izdelkov in pobude za izboljšanje procesov, da izkoristite njihovo strokovno znanje in skupaj razvijete rešitve (Jones, 2025; Mohammed, 2024). To omogoča dostop do zunanjih inovacijskih zmogljivosti.
- **Izkoriščajte tehnologijo:** Uporabite programsko opremo za SRM, AI in analitiko velikih podatkov za poenostavitev procesov, izboljšanje vidnosti, napovedovanje tveganj in izboljšanje odločanja (Inbound Logistics, 2025; Jones, 2025). Tehnologija omogoča premik od reaktivnega k proaktivnemu upravljanju.
- **Proaktivno obvladujte tveganja:** Izvedite temeljito skrbno presojo, implementirajte skupne strategije obvladovanja tveganj in spremljajte finančna, dobavna, kakovostna in kibernetska tveganja (Fayolle, 2025). Po potrebi diverzificirajte nabavo (Fiveable, 2025). Skupno obvladovanje tveganj povečuje odpornost celotne dobavne verige.
- **Razvijte namensko ekipo za SRM:** Ustanovite in usposobite namensko ekipo za SRM za učinkovito upravljanje strateških odnosov (Domingo, 2023.). Specializirana ekipa zagotavlja osredotočenost in strokovno znanje.
- **Prilagajajte se in se razvijajte:** Zavedajte se, da je SRM nenehno potovanje, ki zahteva stalno pregledovanje, izpopolnjevanje in prilagodljivost spreminjajočim se tržnim razmeram in zmogljivostim dobaviteljev (Inbound Logistics, 2025; Rodriguez, 2024). Agilnost v SRM je ključna za dolgoročni uspeh.

Viri, literatura in opombe:

1. Beech, I. (2023, maj 5). *5 Super Supply Chain Partnership Examples*. Pridobljeno s spletne strani <https://breezy.io/blog/supply-chain-partnership-examples>
2. Domingo. (2023). *Supplier relationship strategies: 7 ways to strengthen vendor relationships and why it matters*. *Inventoro*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.cin7.com/7-supplier-relationship-strategies/>
3. Dravinski, I. (2006). *Ocenjevanje in razvoj dobaviteljev v proizvodnem podjetju Lesna TIP Otiški Vrh dd*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
4. Fayolle, R. (2025, junij 13). *Top 5 Supplier Risk Management (SRM) Challenges in Manufacturing Operations*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.holocene.eu/blog-posts/top-5-supplier-risk-management-challenges-in-modern-manufacturing>
5. Inbound Logistics. (2025, marec). *Mastering Supplier Relationship Management in Supply Chain Management*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.inboundlogistics.com/articles/supplier-relationship-management/>
6. Insight Team. (2025). *5 Important Steps in the Supplier Development Process*. Pridobljeno s spletne strani <https://insight-quality.com/steps-in-the-supplier-development-process/>
7. Jones, J. (2025). *A Systematic Literature Review on Supplier Relationship Management in the Context of Global Supply Chains*.
8. Mohammed, I. A. (2024). *Supplier Relationship Management: Strategies for Enhancing Collaboration and Performance*. V *DIMENSIONS OF DISCOVERY: THE MULTIDISCIPLINARY RESEARCH PARADIGM*. Pridobljeno s spletne strani <https://doi.org/10.25215/9348701592.26>
9. Rodriguez, J. (2024, november 18). *How to Build a Strategic Business Partnership in 8 Steps*. KWSM. Pridobljeno s spletne strani <https://kwsmdigital.com/blog/how-to-build-a-strategic-business-partnership/>
10. Worsham, K. (2023, marec 21). *What Are the Stages of Partnership Development?* - Zift Solutions. Pridobljeno s spletne strani <https://ziftsolutions.com/blog/stages-of-partnership-development/>

ANDREJ RASPOR / je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 40 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Je avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

Povzetek: Namen tega poročila je poglobljeno raziskati področje vzpostavljanja partnerskih odnosov med proizvajalci komplementarnih proizvodov in storitev v sektorjih proizvodnje kmetijske mehanizacije ter pridelave in predelave sadja in grozdja. Poročilo bo opredelilo komplementarne proizvode, analiziralo vrste strateških partnerstev, njihove koristi in izzive ter predstavilo podroben vodnik za vzpostavitev učinkovitih partnerstev. Poleg teoretičnih osnov bo vključevalo tudi industrijsko specifične primere in praktične strategije implementacije.

Gljučne besede: partnerstvo, predelava grozdja in sadja, kmetijska mehanizacije.

VZPOSTAVITEV STRATEŠKIH PARTNERSTEV MED PROIZVAJALCI KOMPLEMENTARNIH PROIZVODOV IN STORITEV V SEKTORJIH KMETIJSKE MEHANIZACIJE TER PRIDELAVE IN PREDELAVE SADJA IN GROZDJAJA

Uvod

Pregled pomena komplementarnih proizvodov in strateških partnerstev

V sodobnem gospodarstvu je razumevanje in izkoriščanje komplementarnih proizvodov in storitev ključnega pomena za rast in konkurenčnost podjetij. Komplementarni proizvod ali storitev je opredeljen kot tisti, ki poveča pripravljenost kupca za plačilo (WTP) za drug proizvod ali storitev, ko se uporabljata skupaj (Han, 2022). Ta sinergija ne le poveča vrednost za kupca, temveč tudi izboljša njegovo zadovoljstvo, kar posledično vodi do ponovnih nakupov in povečanja celotnega prihodka podjetja (Skillmaker Education, 2024). Klasični primeri vključujejo tiskalnik in kartuše s črnilom ali avtomobil in gorivo, kjer je delovanje enega proizvoda odvisno od prisotnosti drugega (AgSensor Solutions, 2025). Takšni odnosi ustvarjajo priložnosti za podjetja, da razširijo svoje poslovanje izven svojih osnovnih dejavnosti in si zagotovijo ugodnejši konkurenčni položaj (Han, 2022).

Narava komplementarnih proizvodov, kjer znižanje cene enega poveča pripravljenost kupca za plačilo za osnovni proizvod, ustvarja temeljno ekonomsko spodbudo za proizvajalce osnovnih proizvodov, da iščejo partnerstva s proizvajalci komplementarnih dobrin (Han, 2022). To presega zgolj združevanje izdelkov za udobje; gre za temeljno spreminjanje tržne dinamike in cenovne elastičnosti povpraševanja po primarni ponudbi. Če se na primer znižajo stroški kartuš za tiskalnik, se zmanjšajo tudi zaznani dolgoročni stroški lastništva tiskalnika, kar tiskalnik naredi za bolj privlačno naložbo (AgSensor Solutions, 2025; Han, 2022). To podjetjem omogoča, da strateško vplivajo na celoten ekosistem vrednosti in potencialno ustvarjajo ugodnejše konkurenčno okolje.

Strateška partnerstva, ki so formalni ali neformalni dogovori med dvema ali več neodvisnimi podjetji, so zasnovana za sodelovanje pri doseganju skupnih poslovnih ciljev, kot so proizvodnja, razvoj ali prodaja proizvodov in storitev (Corporate Finance Institute, 2025; Partnership Leaders, 2024). Pomen takšnih zavezništov v današnjem konkurenčnem okolju je izjemen, saj omogočajo izboljšanje konkurenčnega položaja, vstop na nove trge, dopolnjevanje ključnih veščin ter delitev tveganj in stroškov pomembnih razvojnih projektov (Isoraite, 2009; Kuznetsova, 2016; Wairagu idr., 2025).

Sektorja kmetijske mehanizacije ter pridelave in predelave sadja in grozdja sta po svoji naravi zaznamovana s kompleksnimi vrednostnimi verigami (European Bank for Reconstruction and Development, 2024; Shiferaw, 2022). To pomeni, da komplementarni proizvodi in storitve niso le možnost, temveč pogosto nujnost za optimalno delovanje in ustvarjanje vrednosti. Glavna mehanizacija, kot so traktorji ali predelovalne linije, ne more delovati optimalno brez specifičnih komplementarnih vložkov (npr. gorivo, specializirani priključki, surovine), programske opreme (npr. programska oprema za vzdrževanje, spremljanje donosa) ali storitev (npr. logistika, kontrola kakovosti, svetovanje, finančne storitve) (Shiferaw, 2022; Llumin, 2025). Vrednost glavnega proizvoda je neločljivo povezana z razpoložljivostjo in učinkovitostjo njegovih komplementov. To pomeni, da strateška partnerstva niso zgolj strategija rasti, temveč temeljni pogoj za učinkovitost, trajnost in odzivnost na trgu v teh panogah. Sodelovanje omogoča obravnavanje sistemskih izzivov, kot so omejitve tržnega dostopa in povečanje produktivnosti, z združenimi močmi.

Razumevanje komplementarnih proizvodov in storitev v ciljnih sektorjih

Definicija in strateški pomen komplementarnih dobrin

Komplementarna dobrina ali storitev je tista, ki poveča pripravljenost kupca za plačilo za drug proizvod ali storitev. To so elementi, ki so povezani z glavnim proizvodom ali ga izboljšujejo, z namenom povečanja vrednosti za kupca in njegovega zadovoljstva (Skillmaker Education, 2024). Klasični primeri vključujejo tiskalnik in kartuše s črnilom, avtomobil in bencin, ali celo žitne kosmiče in mleko (AgSensor Solutions, 2025; FasterCapital, 2025; Han, 2022). V nekaterih primerih je komplement nujno potreben za delovanje glavnega proizvoda (AgSensor Solutions, 2025).

Komplementi se lahko razvrstijo glede na njihov vpliv na trg (Han, 2022):

- Industrijsko specifični komplementi: Ti so ne-lastniški in običajno spodbujajo celoten trg za določen proizvod ali storitev. Primer je preprost sirup, ki poveča povpraševanje po vseh vrstah vodke.
- Podjetniško specifični komplementi: Ti so lastniški in so zasnovani tako, da povečajo pripravljenost za plačilo izključno za blago določenega podjetja, s čimer ustvarjajo konkurenčno prednost in povečujejo tržni delež. Primer je podjetje za vodko, ki razvije sirup, ki deluje samo z njihovimi proizvodi.

Strateški pomen komplementov leži v njihovi sposobnosti povečanja zadovoljstva strank, spodbujanja ponovnih nakupov in povečanja celotnega prihodka (Skillmaker Education, 2024). Posebno zanimiv vidik je, da lahko komplementi, ko postanejo cenejši, bistveno povečajo pripravljenost kupcev za plačilo za osnovni proizvod, kar ustvarja priložnosti za zmanjšanje konkurenčnih pritiskov (Han, 2022).

Razlikovanje med »industrijsko specifičnimi« in »podjetniško specifičnimi« komplementi (Han, 2022) poudarja ključno strateško izbiro za podjetja, ki vstopajo v partnerstva. Ta razlika je temeljna, ker narekuje naravo in pogoje potencialnega partnerstva. Če je primarni cilj podjetja razširitev celotnega trga za določeno kategorijo (npr. povečanje sprejetja pametnih kmetijskih tehnologij), se lahko vključi v odprta, neizključna partnerstva, ki spodbujajo interoperabilnost in širok dostop. Nasprotno, če je cilj zajeti večji delež obstoječega trga ali ustvariti edinstveno ponudbo, bo partnerstvo verjetno bolj ekskluzivno, morda vključujejo lastniško tehnologijo ali sporazume o so-razvoju, ki kupce vežejo na določeno rešitev. Ta strateška izbira mora biti predhodna izbiri partnerja in strukturiranju partnerstva, da se zagotovi usklajenost. Neusklajenost glede tega temeljnega strateškega namena lahko povzroči pomembne konflikte znotraj partnerstva, saj si lahko en partner prizadeva za širše sprejetje na trgu, drugi pa za ustvarjanje lastniškega ekosistema.

Primeri v sektorju proizvodnje kmetijske mehanizacije

V sektorju kmetijske mehanizacije, zlasti za vinograde in sadjarstvo, obstaja široka paleta komplementarnih proizvodov in storitev. Glavni proizvodi, kot so traktorji (npr. MF 8700 S, MF 7S, MF 3700), so običajno dopolnjeni z različnimi priključki in orodji, zasnovanimi za specifična kmetijska opravila (Massey Ferguson, 2025). Primeri takšne komplementarne mehanizacije vključujejo balirke (MF LB2200, MF 1840), opremo za seno in krmo (grablje serije MF RK, kosilnice serije MF DM, obračalniki serije MF TD), opremo za ravnanje z materiali (nakladalci MF FL), škropilnice (MF 500R, MF 8225) in sejalnice (MF 500, MF 300, MF 100). Pogosto en proizvajalec (kot je Massey Ferguson) proizvaja široko paleto teh komplementarnih strojev, kar kaže na interno strategijo ponudbe celovitih rešitev kmetom (Massey Ferguson, 2025).

Poleg fizične mehanizacije so vedno bolj pomembne komplementarne storitve. Programska oprema za računalniško podprto upravljanje vzdrževanja (CMMS), kot sta Fiix in Llumin, omogoča agropodjetjem učinkovito načrtovanje delovnih nalogov, upravljanje zaloga delov, sledenje nalogam skladnosti in generiranje poročil, kar bistveno zmanjšuje izpade opreme in povečuje splošno produktivnost (Fiix Software, 2025; Llumin, 2025). Ta programska oprema lahko spremlja uporabo opreme, sledi merilnikom uspešnosti in izdaja sprotna obvestila o potencialnih težavah, s čimer proaktivno preprečuje večje mehanske okvare. Poleg tega so na voljo specializirane storitve usposabljanja za programsko opremo za vzdrževanje, kar poudarja kritično potrebo po razvoju človeškega kapitala ob sprejemanju tehnologije (Fiix Software, 2025).

Obstoj tako notranjih (npr. Massey Ferguson, ki proizvaja traktorje in balirke (Massey Ferguson, 2025)), kot zunanjih (npr. ponudniki programske opreme CMMS za kmetijsko mehanizacijo (Fiix Software, 2025)) komplementarnih proizvodov/storitev kaže na strateški kontinuum. Proizvajalci se lahko odločijo za vertikalno integracijo, da zajamejo vrednost komplementov, ali pa sklenejo zunanja partnerstva. Naraščajoči trend sofisticirane programske opreme in integracije interneta stvari (IoT) v kmetijsko mehanizacijo (Farmstand App, 2025; Llumin, 2025) pomeni, da bodo zunanja tehnološka partnerstva postala vedno bolj ključna. Malo proizvajalcev mehanizacije

namreč poseduje celotno strokovno znanje na področju naprednega razvoja programske opreme in analize podatkov. Ta partnerstva omogočajo proizvajalcem mehanizacije, da ponudijo izboljšane »rešitve« (npr. pametne traktorje z integrirano programsko opremo za vzdrževanje) namesto zgolj samostojnih proizvodov, pri čemer izkoriščajo specializirano zunanje strokovno znanje brez obsežnih notranjih naložb v raziskave in razvoj ali zamud pri vstopu na trg. Ta trend spreminja konkurenčno pokrajino iz produktno usmerjene v rešitve. Proizvajalci mehanizacije, ki ne sprejmejo teh zunanjih tehnoloških partnerstev, tvegajo, da jih bodo prehiteli tisti, ki ponujajo bolj integrirane, inteligentne in podatkovno vodene kmetijske sisteme, ki zagotavljajo celovito vrednostno ponudbo kmetu.

Primeri v sektorju pridelave in predelave sadja in grozdja

V sektorju pridelave in predelave sadja in grozdja komplementarni proizvodi in storitve zajemajo celotno vrednostno verigo, od začetne obdelave po žetvi do končnega pakiranja in logistike.

- Oprema za predelavo: To vključuje vrsto specializiranih strojev, kot so pralni stroji za sadje (npr. AQUA 3000), stroji za odstranjevanje pecljev, rezalniki, stroji za izkoščičevanje, različne tračne stiskalnice (npr. serija POWERPRESS za sadno maso), pasterizatorji-polnilci (npr. ROCKET) ter različni stroji za polnjenje in zapiranje (Project Services Group, 2025) (Project Services Group, 2025). Ti stroji pogosto zahtevajo specifične vrste embalaže (npr. Bag-in-Box, steklenice) kot neposredne komplemente za predelane proizvode (ProFruit, 2025).
- Logistika in kontrola kakovosti: Stroga kontrola kakovosti je izjemno pomembna za pokvarljive proizvode, vključno z nenehnim spremljanjem pogojev, kot so temperatura, vlažnost in prezračevanje, skozi sprejem, skladiščenje in pošiljanje (Emergent Cold LatAm, 2025). Komplementarne logistične storitve vključujejo specializiran hladen transport, sisteme za sledenje v realnem času in dodatne storitve, kot so pakiranje, etiketiranje in ločevanje naročil (komisioniranje), kar vse dodaja vrednost dobavni verigi (Emergent Cold LatAm, 2025). Podjetja, kot je Looije Packing, so primer najboljših praks, saj izvajajo strogo kontrolo kakovosti vhodnih proizvodov in jih kategorizirajo za različne namene (razred 1, razred 2, industrijsko sadje za sok ali sadje za bioenergijo), da bi maksimizirali izkoriščenost in zmanjšali odpadke (Looije Packing, 2025).
- Tehnološke rešitve: Programske rešitve za celovito upravljanje dobavne verige, napredna analiza podatkov in poročanje o ESG (okoljski, družbeni in upravljavski vidiki) postajajo vedno bolj pomembne. Ta digitalna orodja lahko pomagajo optimizirati delovne tokove predelave, zagotoviti preglednost dobavne verige in pomagati pri doseganju naraščajočih ciljev trajnosti (European Bank for Reconstruction and Development, 2024; Grape Solutions, 2025).

Celovitost komplementarnih storitev v predelavi sadja in grozdja, od pred-predelave (pranje, sortiranje (ProFruit, 2025) do po-predelave (pakiranje, logistika, kontrola kakovosti (Emergent Cold LatAm, 2025; Looije Packing, 2025), kaže na visoko povezan ekosistem, kjer se vrednost dodaja na več stopnjah. To pomeni, da se bodo uspešna partnerstva vedno bolj premikala od preprostega združevanja proizvodov k integriranim rešitvam dobavne verige, kjer sta izmenjava podatkov in optimizacija procesov med partnerji ključnega pomena za splošno učinkovitost, zmanjšanje odpadkov in izpolnjevanje spreminjajočih se zahtev potrošnikov po kakovosti in trajnosti. Sama optimizacija ene faze ni dovolj; na primer, učinkovito pranje vpliva na kakovost soka, kar nato vpliva na zahtevano embalažo in končno na logistiko hladne verige (Emergent Cold LatAm, 2025; Project Services Group, 2025). Praksa kategorizacije sadja za industrijsko uporabo ali bioenergijo (Looije Packing, 2025) kaže na prefinjen pristop k maksimiziranju izkoriščenosti virov in zmanjšanju odpadkov, kar neposredno obravnava pomisleke glede trajnosti (European Bank for Reconstruction and Development, 2024; Michel idr., 2024). Zato bi se morala podjetja v tem sektorju osredotočiti na strateška partnerstva, ki omogočajo brezhiben pretok podatkov in usklajeno optimizacijo procesov na različnih stopnjah vrednostne verige. Ta integrirani pristop, ki ga omogoča tehnologija (Farmstand App, 2025; Grape Solutions, 2025), bo vodil ne le k večji operativni učinkovitosti in zmanjšanju stroškov, temveč tudi k izboljšanju kakovosti proizvodov, zagotavljanju varnosti hrane in podpiranju ciljev trajnosti, ki so vse pomembnejši za zaupanje potrošnikov in dostop do trga.

Okvir strateških partnerstev

Vrste strateških zavezništev

Strateška partnerstva so sporazumi o sodelovanju med neodvisnimi podjetji, zasnovani za doseganje skupnih poslovnih ciljev, pri čemer se izkoriščajo medsebojne prednosti za pridobitev konkurenčnih prednosti (Corporate Finance Institute, 2025) (Partnership Leaders, 2024).

Ta partnerstva ponujajo različne stopnje integracije in zavezanosti:

- Skupna podjetja (Joint Ventures): To je ena najbolj strukturiranih vrst, pri kateri dve ali več podjetij ustanovi novo, ločeno pravno osebo. Delijo si vire, tveganja in nagrade za skupne poslovne dejavnosti, medtem ko ohranjajo neodvisnost v svojih osnovnih dejavnostih. Primer je 50-50 skupno podjetje, kjer ima vsako matično podjetje polovico novega hčerinskega podjetja.

- **Kapitalska strateška partnerstva (Equity Strategic Alliances):** Pri tej ureditvi eno podjetje pridobi določen kapitalski delež v drugem. To ustvarja močno partnerstvo in skupne interese, ne da bi se ustanovila nova entiteta ali prišlo do popolne združitve ali prevzema.
- **Nekapitalska strateška partnerstva (Non-equity Strategic Alliances):** To je najpogostejša vrsta, ki vključuje pogodbene sporazume namesto lastniških deležev. Podjetja sodelujejo na specifičnih področjih, kot so trženje, operacije dobavne verige ali razvoj proizvodov, brez izmenjave kapitala. Njihova vsestranskost ter enostavnost ustanovitve in razpustitve jih delata idealne za kratkoročne projekte ali skupna podjetja, kar podjetjem omogoča, da ostanejo prilagodljiva in odzivna.

Poleg teh osnovnih vrst strateških zavezništev so za ciljne sektorje zelo pomembni tudi drugi modeli B2B partnerstev (eWiz Commerce, 2025) (GrowLeadly, 2024):

- **Partnerstva v prodajnih kanalih (Channel Partnerships):** Podjetja sodelujejo pri vzpostavljanju učinkovitih distribucijskih kanalov, pri čemer izkoriščajo obstoječa omrežja in bazo strank vsakega partnerja. Pogost primer je podjetje za programsko opremo, ki sodeluje s preprodajalcem z dodano vrednostjo za doseganje novih strank.
- **Partnerstva za skupno trženje (Co-marketing Partnerships):** Podjetja se združijo za ustvarjanje skupnih trženjskih kampanj, delijo si stroške in širijo doseg občinstva.
- **Tehnološka partnerstva (Technology Partnerships):** Podjetja integrirajo svoje tehnologije za ponudbo izboljšanih rešitev. To je še posebej pomembno v kmetijskem sektorju z vzponom AgTecha, kjer lahko platforma za upravljanje odnosov s strankami (CRM) sodeluje z orodjem za e-poštno trženje za celovito rešitev.
- **Partnerstva v dobavni verigi (Supply Chain Partnerships):** Podjetja sodelujejo pri optimizaciji operacij dobavne verige, izboljšanju učinkovitosti in zmanjšanju stroškov. To lahko vključuje proizvajalca, ki sodeluje z logističnim podjetjem za poenostavljeno dostavo proizvodov ali dobaviteljem materialov za surovine (Breezy, 2025).

Tabela 1: Pregled vrst Strateških partnerstev

Vrsta partnerstva	Opis	Stopnja Integracije/ Zavezanosti	Primarni cilj/Korist	Primernost za sektor kmetijske mehanizacije	Primernost za sektor pridelave in predelave sadja in grozdja
Skupno podjetje	Dve ali več podjetij ustanovi novo pravno osebo, delijo si vire, tveganja in nagrade.	Visoka	Skupni razvoj, delitev tveganj, vstop na nove trge.	Razvoj nove generacije strojev (npr. avtonomnih traktorjev), skupna proizvodnja specifičnih komponent.	Ustanovitev skupnega obrata za predelavo novih sadnih sort, razvoj inovativnih izdelkov iz grozdja.
Kapitalsko strateško zavezništvo	Eno podjetje pridobi kapitalski delež v drugem, kar ustvarja skupne interese.	Srednja do Visoka	Dolgoročna uskladitev interesov, dostop do tehnologije/trgov.	Proizvajalec strojev investira v podjetje za AgTech programsko opremo.	Predelovalec sadja investira v dobavitelja specifičnih sort sadja.
Nekapitalsko strateško zavezništvo	Pogodbena sodelovanja brez izmenjave kapitala (npr. skupno trženje, razvoj).	Nizka do Srednja	Prilagodljivost, delitev virov, hitra vzpostavitev.	Skupne trženjske kampanje za traktorje in priključke, sodelovanje pri razvoju novih orodij.	Sodelovanje pri certificiranju kakovosti, skupne logistične rešitve, skupno trženje novih izdelkov.
Partnerstvo v prodajnih kanalih	Sodelovanje za vzpostavitev učinkovitih distribucijskih kanalov.	Nizka do Srednja	Širša distribucija, dostop do novih strank.	Proizvajalec strojev sodeluje z mrežo lokalnih prodajalcev in serviserjev.	Predelovalec sadja sodeluje z distributerji za dostop do maloprodajnih verig.
Partnerstvo za skupno trženje	Skupne trženjske kampanje, delitev stroškov in širitev občinstva.	Nizka	Povečan doseg blagovne znamke, stroškovna učinkovitost trženja.	Proizvajalec traktorjev in proizvajalec pnevmatik za kmetijska vozila.	Proizvajalec sadnih sokov in proizvajalec zdrave prehrane.
Tehnološko partnerstvo	Integracija tehnologij za ponudbo izboljšanih rešitev.	Srednja	Inovacije, izboljšana funkcionalnost izdelkov, celovite rešitve.	Proizvajalec strojev in podjetje za razvoj programske opreme za precizno kmetijstvo.	Predelovalec sadja in ponudnik sistemov za avtomatizacijo proizvodnje ali sledljivost.
Partnerstvo v dobavni verigi	Sodelovanje za optimizacijo operacij dobavne verige.	Srednja do Visoka	Učinkovitost, zmanjšanje stroškov, zanesljivost dobave.	Proizvajalec strojev in dobavitelj komponent ali logistično podjetje.	Predelovalec sadja in kmetje za zagotavljanje kakovosti surovin, ali logistično podjetje za hladen transport.

Ključni dejavniki in koristi partnerstev

Strateška partnerstva so ključna za organizacije iz številnih razlogov, predvsem zato, ker omogočajo doseganje ciljev učinkoviteje s sodelovanjem kot s konkurenco (Isoraite, 2009) Ključne koristi vključujejo (Corporate Finance Institute, 2025; GrowLeady, 2024) (Farmstand App, 2025; Kuznetsova, 2016; Wairagu idr., 2025) (Partnership Leaders, 2024; The Farming Insider, 2025):

- Izboljšane tekoče operacije: Partnerstva lahko vodijo do ekonomij obsega, omogočajo podjetjem učenje od partnerjev ter omogočajo delitev tveganj in stroškov. Bistveno izboljšajo hitrost vstopa na trg, kar je bistveno v hitro razvijajočih se panogah.
- Izboljšan dostop do trga in širitev: Partnerstva odpirajo vrata na nove trge in k novim strankam, kar podjetjem omogoča doseganje širšega občinstva z združenimi močmi in krepitev prisotnosti blagovne znamke. To je še posebej pomembno za globalizacijo, saj agropodjetjem omogoča obvladovanje zapletenosti mednarodnih trgov in doseganje trajnostne rasti.
- Inovacije in izmenjava znanja: Sodelovanje spodbuja inovacije z omogočanjem izmenjave znanja, strokovnega znanja in stroškov raziskav in razvoja. Zagotavljajo dostop do novih tehnologij, izboljšanih kmetijskih praks in naprednih orodij za analizo podatkov, kar vodi k nenehnemu izboljševanju in učenju.
- Zmanjšanje tveganja: Z razpršitvijo tveganj med partnerje, zlasti pri vstopu na nove trge ali vlaganju v inovativne projekte, lahko partnerstva bistveno zmanjšajo finančno breme in zaščitijo pred tržnimi nihanjem (Corporate Finance Institute, n.d. .
- Povečana učinkovitost in zmanjšanje stroškov: Optimizacija operacij dobavne verige, poenostavitev proizvodnih procesov in zmanjšanje logističnih stroškov so pomembne prednosti. Skupni dostop do virov, kot so oprema in znanje, lahko poveča splošno operativno učinkovitost in zmanjša individualne stroške.
- Izgradnja skupnosti in zaupanja: Strateška partnerstva krepijo vezi v skupnosti, mreženje in podporo med kmeti in akterji v industriji, kar spodbuja vitalno izmenjavo informacij). Zaupanje in preglednost sta večkrat poudarjena kot kritična dejavnika za uspešno sodelovanje.

Medtem ko so koristi, kot sta zmanjšanje stroškov in dostop do trga, pogosto omenjene (Corporate Finance Institute, 2025) (GrowLeady, 2024) (Isoraite, 2009). Importance of strategic alliances in company's (Wairagu idr., 2025), poudarek na »priložnostih za učenje« (Partnership Leaders, 2024) in »inovacijah s sodelovalnimi prizadevanji« (The Farming Insider, 2025) kaže, da strateška partnerstva postajajo mehanizmi za izgradnjo dinamičnih sposobnosti. V hitro razvijajočih se sektorjih, kot sta kmetijska mehanizacija (z integracijo AgTecha) in predelava hrane (s pritiski na trajnost in digitalno transformacijo), partnerstva niso le statično združevanje virov, temveč bolj nenehno soustvarjanje znanja in prilagodljivo učenje. V dinamičnih in kompleksnih okoljih preprosto prenašanje obstoječega znanja pogosto ni dovolj. Sposobnost nenehnega učenja, prilagajanja in inoviranja skupaj postane temeljna konkurenčna prednost. To pomeni, da uspešna partnerstva niso le o tem, kateri viri se delijo, temveč o tem, kako dobro lahko partnerji skupaj ustvarjajo novo znanje, razvijajo nove procese in se odzivajo na spremembe na trgu. To prenaša pogled na partnerstva iz transakcijskega v transformacijskega, kjer partnerstvo samo postane vir trajne konkurenčne prednosti skozi medsebojno učenje in so-inovacije. To je še posebej pomembno za kmetijski sektor, ki doživlja pomembne tehnološke in okoljske spremembe (European Bank for Reconstruction and Development, 2024; Pérez-Mesa idr., 2021; The Farming Insider, 2025), kar zahteva nenehno prilagajanje in nove rešitve.

Potencialni izzivi in strategije za blaženje

Kljub številnim koristim strateška partnerstva predstavljajo več izzivov, ki jih je treba proaktivno obvladovati (GrowLeady, 2024; Hanover Research, 2025; Isoraite, 2009; Wairagu idr., 2025) (Partnership Leaders, 2024; The Farming Insider, 2025):

- Razhajanje ciljev in vrednot: Strateški cilji in temeljne vrednote partnerjev se lahko sčasoma razhajajo, kar vodi do konfliktov in neučinkovitosti. Neusklajenost ciljev, slaba komunikacija in neravnovesje virov so pogoste ovire za uspeh partnerstva.
- Vprašanja zaupanja in preglednosti: Pomanjkanje zaupanja lahko resno ovira sodelovanje, saj pretekle izkušnje in zaznana zanesljivost vplivajo na pripravljenost partnerjev za sodelovanje. Zaupanje in preglednost sta ključna za učinkovito sodelovanje in zmanjšanje nesporazumov.
- Konflikti pri dodeljevanju virov: Zagotavljanje skrbnega uravnovešenja dodeljevanja virov, da se prepreči izčrpanje virov iz osnovnih poslovnih dejavnosti ali drugih strateških pobud, je pomemben izziv.
- Zaščita intelektualne lastnine: Zaščita intelektualne lastnine (IP) je ključna, zlasti v tehnološko usmerjenih partnerstvih. Partnerji morajo jasno razpravljati in opredeliti lastniške pravice v zvezi z vsemi skupnimi izumi, metodami ali podatki.
- Obvladovanje tveganj: Partnerstva vključujejo tveganja, vključno s potencialno škodo ugledu, prekinitvijo odnosov in pravnimi vprašanji. Jasni sprožilci za prekinitve in dobro opredeljene izhodne strategije so potrebni za zmanjšanje potencialnih izgub.
- Operativna kompleksnost: Obvladovanje spreminjajočih se trgovinskih politik, bremen skladnosti in povečanih administrativnih stroškov, zlasti za podjetja, ki delujejo na več trgih, lahko doda znatno operativno kompleksnost.

Strategije za blaženje (GrowLeady, 2024; Hanover Research, 2025; Isoraite, 2009; Wairagu idr., 2025; Partnership Leaders, 2024; The Farming Insider, 2025):

- Jasna opredelitev ciljev in komunikacija: Od samega začetka jasno določite specifične, merljive cilje za partnerski program. Vzpostavite jasne vloge, pričakovanja in robustne mehanizme za reševanje konfliktov. Redni sestanki (tedenski, mesečni, četrtni) in dogovorjeni komunikacijski kanali so bistveni za stalno usklajenost.
- Proaktivna izgradnja zaupanja: Aktivno gradite medsebojno zaupanje z dosledno preglednostjo, zanesljivostjo in dokazovanjem zavezanosti s skupnimi projekti in skupnimi uspehi. Odprto delite tako uspehe kot neuspehe.
- Prilagodljivost in fleksibilnost: Zavedajte se, da so trgi in tehnologije dinamični. Strateška partnerstva bi morala biti strukturirana tako, da omogočajo prilagodljivost, kar podjetjem omogoča hitro izkoriščanje medsebojnih prednosti. To vključuje pripravljenost za prilagajanje odstotkov delitve dobička, obsega storitev ali časovnih okvirov, ko se razmere razvijajo.
- Upravljanje, ki temelji na podatkih: Uporabite tržne raziskave, industrijske trende in meritve uspešnosti za podporo partnerskim predlogom in nenehno spremljanje napredka. To omogoča informirane prilagoditve in reševanje problemov.
- Robusten pravni okvir: Čeprav ni vsesplošna rešitev, so formalni sporazumi potrebni za opredelitev vlog, odgovornosti, lastništva IP in jasnih izhodnih strategij.

Ponavljajoči se poudarek na »zaupanju in preglednosti« (GrowLeady, 2024; Wairagu idr., 2025; The Farming Insider, 2025) kot kritičnem dejavniku uspeha, ob hkratnem priznavanju »razhajanja ciljev in vrednot« kot glavnega izziva, kaže, da so »mehki« vidiki upravljanja partnerstev enako, če ne celo bolj, ključni kot »trdi« pogodbeni ali finančni elementi. V panogah, kot sta kmetijstvo in predelava hrane, ki pogosto vključujejo dolgoročne odnose in kompleksne dobavne verige, lahko prekinitev zaupanja povzroči kaskadne negativne učinke, ki daleč presegajo posamezno transakcijo in vplivajo na stabilnost dobave in ugled na trgu. Ker vseh nepredvidenih dogodkov ni mogoče popolnoma predvideti ali pogodbeno zavezati, zlasti v dinamičnih okoljih, je sposobnost partnerjev za obvladovanje nepredvidenih izzivov in reševanje konfliktov močno odvisna od njihovega medsebojnega zaupanja in pripravljenosti za sodelovanje. Močna podlaga zaupanja omogoča prilagodljivost in reševanje problemov tudi, ko so formalni sporazumi nejasni ali nezadostni. Nasprotno pa lahko pomanjkanje zaupanja spremeni manjša nesoglasja v velike spore, kar vodi do propada partnerstva, kot poudarja potreba po »učinkovitih strukturah upravljanja za obvladovanje razlik« (Wairagu idr., 2025). To kaže, da so relacijski vidiki partnerstva kritičen komplement pravni strukturi. Za podjetja to pomeni, da se izbira partnerja ne bi smela osredotočati le na komplementarne zmogljivosti in strateško ujemanje, temveč tudi na kulturno združljivost, skupne etične vrednote in dokazano zavezanost odprti komunikaciji in sodelovalnemu reševanju problemov. Vlaganje v dejavnosti za izgradnjo odnosov (npr. redni sestanki, skupne dejavnosti za krepitev ekipe (GrowLeady, 2024; The Farming Insider, 2025) je strateško enako pomembno kot finančne naložbe v zaveznitvo, saj te spodbujajo »odnosno pogodbeno sodelovanje«, ki je nujno za dolgoročni uspeh.

Vzpostavitev učinkovitih partnerstev: korak za korakom

Identifikacija in ocena potencialnih partnerjev

Vzpostavitev učinkovitega partnerstva se začne z natančno identifikacijo in oceno potencialnih partnerjev. Ta faza zahteva celovit in sistematičen pristop (Isoraite, 2009; The Farming Insider, 2025)

- Celovita tržna raziskava: Začnite z izvedbo temeljite tržne raziskave, da bi razumeli trenutno povpraševanje po proizvodih in storitvah (eWiz Commerce, 2025). To vključuje prepoznavanje, kaj kupci aktivno iščejo v fazi odkrivanja, in ocenjevanje obstoječih konkurentov na trgu (Han, 2022).
- Ocena notranjih zmogljivosti: Jasno opredelite notranje potrebe svojega podjetja in prepoznajte specifične zmogljivosti ali kompetence, ki manjkajo in bi jih lahko dopolnil partner (Isoraite, 2009). Hkrati razmislite, katere značilnosti se želite izogniti pri partnerju, kot so novo podjetje brez izkušenj ali podjetje, ki je nagnjeno k uporabi ne kvalificiranih podizvajalcev (eWiz Commerce, 2025).
- Specializacija in zgodovina: Išcite partnerje, ki so specializirani za določene proizvode ali storitve, ki so zelo podobni ali neposredno komplementarni vašim, saj je bolj verjetno, da razumejo dinamiko vašega trga in kaj je potrebno za uspeh (eWiz Commerce, 2025). Analizirajte njihovo preteklo zgodovino proizvodov in podjetja, da pridobite vpogled v njihovo ponudbo storitev, proizvodne zmogljivosti, obstoječa omrežja, tehnične zmogljivosti, vrednote podjetja, finančno stabilnost in skladnost z regulativnimi zahtevami. Priporočila iz zaupanja vrednih virov so lahko odlični namigi za prepoznavanje uglednih partnerjev (eWiz Commerce, 2025).
- Združljivost in usklajenost: Kritično ocenite skupne vrednote in cilje ter ocenite kulturno ujemanje med vašimi ekipami. Poglobljeno se pogovorite, da razumete medsebojne poslovne cilje in temeljito analizirate medsebojne prednosti in slabosti (GrowLeady, 2024).

- Aktivno mreženje: Aktivno sodelujte na industrijskih dogodkih, konferencah in se pridružite ustreznim lokalnim kmetijskim organizacijam, da se srečate in sodelujete s potencialnimi partnerji.

Poudarek na poglobljeni skrbnosti, vključno z »zgodovino podjetja, za oceno njihovih vrednot podjetja, finančne stabilnosti, regulativne skladnosti, delovne sile in strokovnega znanja« (eWiz Commerce, 2025), presega preprosto ujemanje zmogljivosti. To kaže, da so uspešna partnerstva zgrajena na temeljih skupne operativne filozofije in etične usklajenosti. Pretekle težave partnerja s skladnostjo ali nestabilna finančna zgodovina bi lahko predstavljale pomembna tveganja za ugled in delovanje partnerstva, zlasti v reguliranih panogah, kot sta živilska in kmetijska industrija. Finančno nestabilen partner bi lahko ogrozil skupne projekte ali celo kontinuiteto dobave. Neskladnost z regulativnimi zahtevami bi lahko povzročila pravne posledice, globe ali omejitve dostopa do trga za obe strani. Poleg tega bi lahko neusklajene vrednote podjetja sčasoma vodile do nepremostljivih konfliktov, zlasti glede kritičnih vidikov, kot so standardi kakovosti, prakse trajnosti ali delovna etika. Ta celovita skrbnost je ključna za zmanjšanje sistemskih tveganj, ki bi lahko spodkopala dolgoročni uspeh in ugled partnerstva. To nakazuje strateški premik od preproste ocene partnerjevih ponudb k oceni njihovega splošnega organizacijskega zdravja in etične usklajenosti, saj se zavedamo, da partnerstvo ustvarja soodvisen odnos, kjer lahko slabosti ali obveznosti enega partnerja neposredno vplivajo na drugega.

Opredelitev jasnih ciljev in predlogov vrednosti

Po identifikaciji potencialnih partnerjev je ključnega pomena jasno opredeliti cilje partnerstva in predstaviti prepričljiv predlog vrednosti (GrowLeady, 2024).

- Opredelitev specifičnih ciljev: Jasno in natančno opredelite specifične, merljive, dosegljive, relevantne in časovno omejene (SMART) cilje za partnerski program. Primeri vključujejo povečanje števila potencialnih strank za določen odstotek, širitev na dva nova trga v enem letu ali doseganje določenega cilja zmanjšanja stroškov.
- Izdelava edinstvenega predloga vrednosti: Razvijte prepričljiv predlog vrednosti, ki jasno opredeljuje edinstvene koristi, ki jih partnerstvo ponuja obema stranema. Poudarite, kako se vaše prednosti dopolnjujejo in ustvarjajo vzajemno koristno situacijo, ki prinaša »zmago obema«. To vključuje dokazovanje, kako lahko predlagano partnerstvo neposredno reši specifične boleče točke ali zadovolji neizpolnjene potrebe potencialnega partnerja.
- Realistična projekcija ROI: Zagotovite realistično in na podatkih temelječo oceno pričakovane donosnosti naložbe (ROI) za obe vpleteni strani. Te projekcije podprite z ustreznimi tržnimi raziskavami, industrijskimi trendi, merilniki uspešnosti ali študijami primerov podobnih uspešnih partnerstev.
- Prilagojen predlog: Prilagodite svoj partnerski predlog vsakemu potencialnemu partnerju. To kaže, da ste opravili raziskavo in razumete njihov specifičen poslovni kontekst, izzive in strateške prioritete.
- Jasni akcijski načrt: Opišite celovit in jasen načrt za izvedbo partnerstva. To bi moralo vključevati podrobne časovnice, vire, ki jih potrebuje vsaka stran (npr. finančne, človeške, tehnološke), in ključne mejnike, ki bodo označevali napredek.

Strukturiranje partnerstva: pravni in operativni vidiki

Ko so cilji jasni in partnerji izbrani, je ključnega pomena pravilna struktura partnerstva (GrowLeady, 2024; Wairagu idr., 2025) (Partnership Leaders, 2024; The Farming Insider, 2025; Isoraite, 2009).

- Formalizacija sporazumov: Čeprav lahko obstajajo neformalna sodelovanja, uspešna dolgoročna partnerstva običajno vključujejo bolj formalne sporazume. Ti sporazumi bi morali jasno določati vloge, odgovornosti, procese odločanja in pričakovanja glede uspešnosti za vsakega partnerja.
- Opredelitev zavezanosti virom: Izrecno opredelite naravo in obseg zavezanosti virom vsake strani. To vključuje opredelitev trženjskih prizadevanj, dodeljevanje človeških in tehnoloških virov, zagotavljanje tehnične podpore in finančne naložbe.
- Vzpostavitev struktur upravljanja: Uvedite učinkovite strukture upravljanja, zasnovane za obvladovanje razlik v ciljih partnerjev, virih in kulturnih perspektivah. To vključuje odločanje o rednih kontrolnih sestankih (tedenskih, mesečnih, četrletnih), prednostnih komunikacijskih kanalih (e-pošta, video klici, orodja za upravljanje projektov) in ključnih kontaktnih točkah za različne vidike partnerstva.
- Določitev meritev uspešnosti: Dogovorite se o ključnih merilih uspešnosti (KPI), ki bodo uporabljeni za spremljanje in ocenjevanje uspeha partnerstva. To lahko vključuje cilje glede prihodkov, stroške pridobivanja strank, rast tržnega deleža in ocene zadovoljstva strank.
- Prilagodljivost in prilagodljivost: Partnerstva bi morala biti zasnovana tako, da omogočajo prilagodljivost in prilagodljivost. To pomeni, da so partnerji pripravljeni prilagoditi odstotke delitve dobička, obseg storitev ali časovnih okvirov, da bi se bolje prilagodili spreminjajočim se okoliščinam.

- Obravnavanje intelektualne lastnine: Jasno določite lastništvo in uporabo intelektualne lastnine, ustvarjene v okviru partnerstva, da preprečite prihodnje spore.
- Reševanje konfliktov in izhodne strategije: Vnaprej določite mehanizme za reševanje morebitnih konfliktov. Poleg tega je ključnega pomena, da se dogovorite o jasnih izhodnih strategijah in sprožilcih za prekinitev partnerstva, da se zmanjšajo tveganja in zagotovi urejen zaključek, če partnerstvo ne doseže pričakovanih rezultatov ali se cilji razhajajo.

Študije primerov uspešnih partnerstev

Analiza uspešnih partnerstev v obeh sektorjih ponuja dragocene lekcije za vzpostavitev sinergijskih odnosov.

Sektor proizvodnje kmetijske mehanizacije

- Deere & Company (John Deere): To vodilno podjetje na področju kmetijske mehanizacije se je lotilo obsežnega programa preoblikovanja dobavne verige. To je vključevalo uvedbo vmesnih »združitvenih centrov« in optimizacijo lokacij prekladalnih terminalov. Podjetje je začelo tudi s konsolidacijo pošilk in uporabo razkladalnih terminalov med sezonskimi konicami. Nadaljnje izboljšave so vključevale zmanjšanje časa testiranja sestave čipov in uvedbo formalnega procesa načrtovanja prodaje in poslovanja (S&OP) ter prehod na model zalog, ki ga upravlja dobavitelj. Rezultat teh strateških potez je bilo zmanjšanje stroškov in postavitev temeljev za prihodnje zmogljivosti v dobavni verigi (O'Byrne, 2024).
- AGCO: Podjetje AGCO, globalni proizvajalec kmetijske mehanizacije, se je soočalo z naraščajočo kompleksnostjo dobavne verige zaradi hitre rasti in prevzemov, ki so povzročili decentralizirano in razdrobljeno globalno mrežo. Leta 2012 so se odločili za dolgoročni program strateške optimizacije. Izzivi so vključevali obsežen portfelj proizvodov, različne ravni zrelosti upravljanja dobavne verige v posameznih državah in pomanjkanje preglednosti. Rešitev je bila kombinacija globalno integriranega sistema za upravljanje transporta (TMS) in partnerstva z ustreznim ponudnikom 3PL. Vzpostavljen je bil logistični kontrolni stolp, ki je integral in usklajeval vse vsakodnevne dohodne dejavnosti dobave v Evropi. V letu in pol po uvedbi rešitve so dosegli 18-odstotno zmanjšanje stroškov prevoza in od takrat letno prihranijo med tri in pet odstotkov. Z razširitvijo modela na Kitajsko in v Severno Ameriko so zmanjšali stroške dohodne logistike za 28 %, povečali zmogljivost omrežja za 25 % in zmanjšali ravni zalog za četrtno (O'Byrne, 2024).
- AgSensor Solutions (Sistem za odvrčanje škodljivcev): AgSensor je sodeloval pri oblikovanju novega, skupnega podjetja, imenovanega Animal Deterrent Solutions, za razvoj sistema za odvrčanje živali, ki temelji na kamerah in umetni inteligenci. To partnerstvo se osredotoča na sisteme za odvrčanje z vodo in laserjem, pri čemer patenti omogočajo uporabo katere koli neletalne metode odvrčanja. Rezultat tega sodelovanja je razvoj prototipov naslednje generacije, ki naj bi bili dokončani do konca leta 2024. AgSensor prav tako zagotavlja razvoj trga, iskanje strateških partnerstev in virov kapitala za novo entiteto (AgSensor Solutions, 2025).
- AgSensor Solutions (Spremljanje perutnine): AgSensor je podprl zbiranje kapitala za podjetje za spremljanje in analizo perutnine, ki uporablja IoT senzorje za zagotavljanje strokovnih vpogledov v zdravje živali in operativne podatke za proizvodne objekte. Partnerstvo je privedlo do uspešnega zbiranja več milijonov dolarjev kapitala in sprejetja v pospeševalni program Plug and Play Agtech, kar odpira nadaljnje priložnosti za razvoj poslovanja, kapitalske naložbe in pilotne projekte (AgSensor Solutions, 2025).
- AgSensor Solutions (Licenciranje tehnologije za zdravje živali): AgSensor je uspešno licenciral tehnologijo za zdravje živali večmilijardnemu podjetju za zdravje živali. Upravljali so celoten proces, vključno z licenciranjem, zagotavljanjem proizvodnje in poprodajno podporo. To je vključevalo tudi sekundarno licenciranje strateškemu partnerju, ki proizvod prodaja še danes (AgSensor Solutions, 2025).

Sektor pridelave in predelave sadja in grozdja

- Natural Fruit Corporation in Opto 22: Natural Fruit Corporation, proizvajalec 100 % naravnih zamrznjenih sadnih ploščic, se je soočala z izzivom 24/7 delovanja in nadzora svojih kritičnih hladilnih sistemov. Iskali so rešitev za daljinsko spremljanje in nadzor brez znatnih inženirskih vlaganj. Partnerstvo z Opto 22 je vključevalo uporabo mobilnega operatorskega vmesnika groov View in industrijskega programabilnega avtomatizacijskega krmilnika SNAP-PAC-R2. Ta rešitev je omogočila zbiranje podatkov iz različnih Modbus naprav (senzorji za freon, temperature hladilnic, kompresorji) in hitro izgradnjo mobilnih zaslonov za spremljanje. Ključni rezultat je bil sistem opozarjanja in obveščanja, ki operaterje takoj obvesti o morebitnih težavah, kar preprečuje izgubo proizvoda. Podjetje načrtuje nadaljnjo integracijo krmilnih funkcij iz svojega PLC sistema v vmesnik groov View za celovit nadzor proizvodnje (Opto, 2025).
- Greenlands Fruit in FoodByUs: Greenlands Fruit, družinsko podjetje z 32-letnimi izkušnjami v veleprodaji sadja, je iskalo partnerja za poenostavitev poslovanja. FoodByUs se je izkazal kot nepogrešljiv zaveznik. Partnerstvo vključuje uporabo digitalnega kataloga

FoodByUs za hitro in natančno upravljanje proizvodov, kar odpravlja napake pri razpoložljivosti, cenah in logistiki. FoodByUs zagotavlja tudi namensko ekipo in finančno upravljanje, vključno s funkcijo »Finaliziranje plačil«, ki zmanjšuje tveganja in poenostavlja operacije. Rezultat je povečana učinkovitost in produktivnost, možnost, da se Greenlands Fruit osredotoči na svoje temeljne dejavnosti (nabava in distribucija kakovostnega sadja), ter močno zaupanje in izboljšano reševanje problemov med partnerjema (Pezzano, 2025).

- JBT Corporation: JBT Corporation je vodilni svetovni ponudnik rešitev za obdelavo po žetvi za sveže pridelke, ki proizvaja opremo, kot so stroji za etiketiranje, premazovanje in čiščenje. Podjetje sklepa strateška partnerstva z trgovci na drobno in drugimi podjetji, da bi potrošnikom po vsem svetu dobavljalo visokokakovostno sadje in zelenjavo (JBT Corporation, 2025b). Njihova tehnologija omogoča obdelavo skoraj 100 % sadnih vložkov, kar zmanjšuje odpadke in odpira nove trge. JBT-jeve rešitve za predelavo citrusov so pokazale izboljšanje donosa, kar lahko pomeni znatne prihranke ali dodaten prihodek. Partnerstva JBT omogočajo optimalno operativno ravnotežje, kar pomaga pri doseganju ciljev glede donosa, kakovosti in pretoka, hkrati pa zagotavlja varnost hrane, podaljšuje rok trajanja proizvodov in zmanjšuje stroške na enoto (JBT Corporation, 2025a).

Zaključki in priporočila

Vzpostavitev strateških partnerstev med proizvajalci komplementarnih proizvodov in storitev v sektorjih kmetijske mehanizacije ter pridelave in predelave sadja in grozdja ni le možnost, temveč strateška nujnost za dolgoročno rast in konkurenčnost. Komplementarni proizvodi, ki povečajo vrednost osnovne ponudbe, ustvarjajo naravne gospodarske spodbude za sodelovanje, saj lahko znižanje stroškov enega elementa bistveno poveča privlačnost celotnega sistema (Han, 2022).

Ključne ugotovitve in koristi (Corporate Finance Institute, 2025; Grape Solutions, 2025; GrowLeady, 2024; Isoraite, 2009; Wairagu idr., 2025; Skillmaker Education, 2024; The Farming Insider, 2025):

- Povečana vrednost za stranke in prihodki: Partnerstva omogočajo ponudbo celovitih rešitev, ki presegajo posamezne proizvode, kar povečuje zadovoljstvo strank in spodbuja ponovne nakupne.
- Inovacije in dostop do znanja: Sodelovanje pospešuje inovacije, saj si partnerji delijo strokovno znanje, vire za raziskave in razvoj ter dostop do novih tehnologij, kar je ključno v hitro razvijajočih se panogah, kot je AgTech.
- Učinkovitost in zmanjšanje stroškov: Optimizacija dobavnih verig in skupna uporaba virov vodita do zmanjšanja operativnih stroškov in povečane učinkovitosti.
- Zmanjšanje tveganja in širitev trga: Partnerstva omogočajo delitev tveganj pri vstopu na nove trge in v inovativne projekte ter širijo doseg na trgu.
- Izgradnja dinamičnih sposobnosti: Partnerstva so postala mehanizmi za nenehno učenje in soustvarjanje znanja, kar podjetjem omogoča prilagajanje na spremembe in ohranjanje konkurenčne prednosti.

Izzivi in njihovo obvladovanje (GrowLeady, 2024; Isoraite, 2009; Wairagu idr., 2025; Partnership Leaders, 2024; The Farming Insider, 2025):

- Razhajanje ciljev in vrednot: Neusklajenost ciljev in pomanjkanje zaupanja sta glavna ovira. Ključnega pomena je proaktivna izgradnja zaupanja in preglednosti, saj so »mehki« vidiki upravljanja partnerstev enako pomembni kot »trdi« pogodbeni elementi.
- Operativna kompleksnost in IP: Potrebni so jasni pravni okviri za opredelitev vlog, odgovornosti, lastništva intelektualne lastnine in mehanizmov za reševanje konfliktov.

Priporočila za vzpostavitev učinkovitih partnerstev (GrowLeady, 2024; Isoraite, 2009; Wairagu idr., 2025; eWiz Commerce, 2025; Partnership Leaders, 2024; The Farming Insider, 2025):

- Temeljita identifikacija in ocena partnerjev: Izvedite poglobljeno tržno raziskavo in oceno notranjih zmogljivosti. Poiščite partnerje s specializiranim znanjem, preverjeno zgodovino in stabilnimi finančnimi ter etičnimi praksami. Izbira partnerja mora vključevati oceno njegovega celotnega organizacijskega zdravja in etične usklajenosti, ne le ponudbe.
- Jasna opredelitev ciljev in vrednosti: Pred začetkom partnerstva določite specifične, merljive in realistične cilje. Razvijte prepričljiv predlog vrednosti, ki jasno kaže vzajemne koristi za vse vpletene strani.
- Izbira ustrezne vrste partnerstva: Glede na strateške cilje (npr. širitev trga, razvoj tehnologije, optimizacija dobavne verige) izberite najprimernejši model partnerstva (npr. skupno podjetje, nekapitalsko zavezništvo, tehnološko partnerstvo).
- Robustno strukturiranje in upravljanje: Formalizirajte sporazume, jasno opredelite vloge, odgovornosti in dodelitev virov. Vzpostavite učinkovite strukture upravljanja z rednimi komunikacijskimi protokoli in merili uspešnosti.
- Poudarek na zaupanju in komunikaciji: Aktivno gradite medsebojno zaupanje s preglednostjo, zanesljivostjo in odprto komunikacijo. Vlaganje v odnose je enako pomembno kot finančne naložbe.

- Prilagodljivost in načrtovanje izhodov: Partnerstva morajo biti dovolj prilagodljiva za prilagajanje spreminjajočim se tržnim razmeram. Vnaprej določite mehanizme za reševanje konfliktov in jasne izhodne strategije.

Z upoštevanjem teh priporočil lahko podjetja v sektorjih kmetijske mehanizacije ter pridelave in predelave sadja in grozdja vzpostavijo močna in trajna partnerstva, ki bodo prispevala k inovacijam, učinkovitosti in trajnostni rasti v celotni vrednostni verigi.

Viri, literatura in opombe:

1. AgSensor Solutions. (2025). *Case studies*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.agsensorsolutions.com/case-study>
2. Breezy. (2025, maj 5). *5 Super Supply Chain Partnership Examples*. Pridobljeno s spletne strani <https://breezy.io/blog/supply-chain-partnership-examples>
3. Corporate Finance Institute. (2025). *Strategic Alliances - Types and Benefits of Strategic Alliances*. Pridobljeno s spletne strani <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/strategic-alliances/>
4. Emergent Cold LatAm. (2025, februar 3). *Quality control of foods: find out how to guarantee it!* Pridobljeno s spletne strani <https://emergentcoldlatam.com/en/logistics/quality-control-of-foods/>
5. European Bank for Reconstruction and Development. (2024). *Food and agribusiness strategy 2025*. Pridobljeno s spletne strani https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/agribusiness/agribusiness-strategy/EBRD+Food+and+Agribusiness+Strategy+2025.pdf
6. eWiz Commerce. (2025, januar 22). *12 ways to build and maintain strong manufacturing partnerships*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.ewizcommerce.com/guides/manufacturing-partnerships/>
7. Farmstand App. (2025, maj 27). *6 Ways Technology Enhances Farmer Collaboration For Global Success - FarmstandApp*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.farmstandapp.com/61737/6-ways-technology-enhances-farmer-collaboration/>
8. FasterCapital. (2025). *Examples Of Complementary Goods In Different Industries - FasterCapital*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.fastercapital.com/topics/examples-of-complementary-goods-in-different-industries.html>
9. Fiix Software. (2025). *Agribusiness | Maintenance Software | Fiix CMMS*. Pridobljeno s spletne strani <https://fiixsoftware.com/cmms/industry-solutions/agribusiness/>
10. Grape Solutions. (2025). *Grape Solutions | Unique software solutions tailored to customer needs*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.grape.solutions/resources/business-cases/>
11. GrowLeadly. (2024, november 18). *10 Strategies to Build Successful B2B Partnerships | Growleadly*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.growleadly.io/blog/how-to-build-b2b-partnerships>
12. Han, E. (2022, december 6). *Complements vs. Substitutes: What's the Difference?* Harvard Business School Online. Pridobljeno s spletne strani <https://online.hbs.edu/blog/post/complements-vs-substitutes>
13. Hanover Research. (2025, maj 6). *Navigating Tariffs and Minimizing Risk: 5 Strategies For B2B Manufacturing | Hanover Research*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/corporate/navigating-tariffs-and-minimizing-risk-5-strategies-for-b2b-manufacturing/>
14. Isoraite, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activity. *Intelektinė ekonomika*, 1(5).
15. JBT Corporation. (2025a). *Citrus Processing Equipment and Solutions*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.jbtc.com/foodtech/products-and-solutions/solutions/citrus-processing/>
16. JBT Corporation. (2025b). *Fresh Produce Solutions*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.jbtc.com/foodtech/products-and-solutions/solutions/fresh-produce/>
17. Kuznetsova, N. V. (2016). Strategic alliances: Industry-specific characteristics of the achievement of a competitive advantage. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(1), 109–117.
18. Lumin. (2025). *Equipment Maintenance Management Software for Farming & Agriculture*. Pridobljeno s spletne strani <https://lumin.com/the-importance-of-equipment-maintenance-management-software-for-agriculture-businesses/>
19. Looije Packing. (2025). *Quality Control of Fresh Produce | Premium Fruits & Vegetables*. Pridobljeno s spletne strani <https://looijepacking.com/quality-control/>
20. Massey Ferguson. (2025). *Complementary Products*. Pridobljeno s spletne strani https://www.masseyferguson.com/en_afr/ownership/complementary.html
21. Michel, M., Eldridge, A. L., Hartmann, C., Klassen, P., Ingram, J., & Meijer, G. W. (2024). Benefits and challenges of food processing in the context of food systems, value chains and sustainable development goals. *Trends in Food Science & Technology*, 153, 104703.
22. O'Byrne, R. (2024, oktober 16). *7 Successful Supply Chain Management Case Studies*. Logistics Bureau. Pridobljeno s spletne strani <https://www.logisticsbureau.com/7-mini-case-studies-successful-supply-chain-cost-reduction-and-management/>
23. Opto. (2025). *Opto22 - Case Study: Natural Fruit Corporation*. Pridobljeno s spletne strani <https://opto22.com/products/case-studies/case-study-natural-fruit-corporation>
24. Partnership Leaders. (2024, marec 19). *Exploring the Landscape: Understanding Types of Strategic Alliances*. Pridobljeno s spletne strani <https://partnershipleaders.com/post/understanding-types-of-strategic-alliances/>
25. Pérez-Mesa, J. C., Piedra-Munoz, L., Galdeano-Gómez, E., & Giagnocavo, C. (2021). Management strategies and collaborative relationships for sustainability in the agrifood supply chain. *Sustainability*, 13(2), 749.
26. Pezzano, V. (2025, februar 18). *Greenlands Fruit - A Tale of Freshness, Quality & Partnership - Supplier Case Studies*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.foodbyus.com.au/greenlands-case-study/>
27. Project Services Group. (2025). *Fruit & Vegetable Processing Equipment*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.psg-dallas.com/industry/category/fruit-vegetable>
28. Shiferaw, B. (2022, september 22). *Complementary Interventions for Agrifood System Development – Insights and Lessons | Independent Evaluation Group*. Independent Evaluation Group of the World Bank Group. Pridobljeno s spletne strani <https://ieg.worldbankgroup.org/blog/complementary-interventions->

agrifood-system-development-insights-and-lessons

29. Skillmaker Education. (2024, november). *Understanding the Importance of Complementary Products in Retail Sales* - Skillmaker. Pridobljeno s spletne strani <https://www.skillmaker.education/understanding-the-importance-of-complementary-products-in-retail-sales/>
30. The Farming Insider. (2025). *Strategic Alliances In Modern Sustainable Agriculture*. Pridobljeno s spletne strani <https://thefarminginsider.com/strategic-alliances-sustainable-agriculture/>
31. Wairagu, I. J., Gitau, K. G., & Njoki, C. C. (2025). Impact of strategic alliances on the globalization of agribusinesses: A case study of agribusinesses in Kiambu County, Kenya. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(1), 1182–1190.

ANDREJ RASPOR /je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 40 let delovnih izkušenj od tega več kot 20 na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Je avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov ter raziskovalec ARRS projektov.

BOJAN MACUH /je dr. edukacijskih ved in mag. sociologije. Znan je kot avtor in soavtor znanstvenih in strokovnih monografij, učbenikov, priročnikov ter več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. S svojimi prispevki je sodeloval na več mednarodnih znanstvenih konferencah. Hkrati je pisec več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke.

Povzetek: V tem besedilu so predstavljene ključne strategije za izboljšanje osebne rasti in dolgoročnega razvoja zaposlenih. Poudarek je na načrtovanju dela, učinkovitosti, psihološki odpornosti, skrbi za telo ter vzpostavljanju pozitivnega in ustvarjalnega delovnega okolja. S stalnim učenjem, sprejemanjem povratnih informacij in ustrezno skrbjo za duševno in fizično počutje lahko zaposleni povečajo svojo produktivnost, zadovoljstvo in dolgoročni uspeh.

Ključne besede: osebna rast, dolgoročni razvoj, samostojno delo, produktivnost, psihološka odpornost, upravljanje časa, kreativnost, skrb za dobro počutje.

KAKO Z NAČRTOVANJEM, PSIHOLOŠKO ODPORNOSTJO IN SKRBJO ZA DOBRO POČUTJE GRADITI OSEBNO RAST TER PRODUKTIVNOST DELAVCEV

Uvod

V sodobnem delovnem okolju, kjer se vsakodnevno soočamo z nenehnimi zahtevami, hitrimi spremembami in visokimi pričakovanji, postaja produktivnost ena najpomembnejših kompetenc posameznika. Tako samostojni podjetniki kot zaposleni v podjetjih stremijo k učinkovitosti, saj ta neposredno vpliva na uspeh, zadovoljstvo in duševno zdravje. A produktivnost ni le rezultat trdega dela, temveč preiščanih navad, rutine, časa za regeneracijo ter ustreznega odnosa do sebe in okolice.

Ta članek združuje najboljše nasvete iz različnih virov, ki obravnavajo korake do bolj produktivnega delovnega dne (Half, 2022; Crescom, 2023; Rampton, 2015; TIME, 2025), nasvete za večjo produktivnost in srečo pri delu (Life Learning Today, 2007) ter lastne izkušnje (Raspor & Macuh, 2016). Skupaj tvorijo obsežen vodnik s 40 preverjenimi predlogi, razdeljenimi v smiselne sklope, ki jih bomo natančno pojasnili in dopolnili s strokovnim uvidom ter praktičnimi primeri. Celoten članek smo pripravili na osnovi misli izvirnih avtorjev z upoštevanjem kulturnega konteksta ter dopolnjena z dodatnimi praktičnimi usmeritvami in ciljno uporabna za različna delovna okolja.

Cilj tega prispevka ni prikazati kako se poveča produktivnost, temveč tudi trajna osebna in poklicna izpolnitev. Učenje, kako obvladovati svoj čas, ohranjanje zbranosti in razvijati pozitivno delovno miselnost, prispeva k bolj uravnoteženemu življenju, večjemu zadovoljstvu pri delu ter boljšim odnosom s sodelavci. V dinamičnem svetu samostojnega dela je stalna osebna rast in dolgoročni razvoj ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti in doseganje trajnostnega uspeha. Razvoj novih znanj in veščin, sprejemanje povratnih informacij ter osredotočenost na kreativnost in postavljanje ciljev so prepoznani kot temeljni dejavniki, ki spodbujajo profesionalno rast in zadovoljstvo (Dweck, 2006; Ericsson idr., 2007). Prav tako pomembno vlogo igrajo socialne povezave in pozitivna notranja naravnost, ki podpirajo vzdrževanje motivacije in duševnega zdravja (Fredrickson, 2001; Deci & Ryan, 2000). Ta poglavja bodo podrobno obravnavala ključne strategije za osebno rast, ki lahko samostojnim delavcem pomagajo učinkovito upravljati svoj razvoj, premagovati izzive in dolgoročno uspevati.

V nadaljevanju bomo podrobno razčlenili posamezne strategije in predloge, izhajajoč iz izvirnih nasvetov, in jih razširili s strokovnimi razlagami ter konkretnimi primeri uporabe v praksi. Tako boste lažje prepoznali, katere tehnike so za vas najbolj primerne in kako jih uvesti v svojo dnevno rutino.

Izboljšajte svojo produktivnost in srečo pri delu

Biti produktiven in zadovoljen pri delu je izziv, s katerim se srečujejo tako samostojni podjetniki kot tudi zaposleni. Vendar pa lahko s pravnimi navadami in pristopi občutno izboljšamo tako svojo učinkovitost kot tudi splošno dobro počutje. Spodaj so zbrani nasveti iz

različnih virov dne (Half, 2022; Crescom, 2023; Rampton, 2015; TIME, 2025; Life Learning Today, 2007; Raspor & Macuh, 2016), razvrščeni po ključnih področjih.

I. Načrtovanje in organizacija dela

Načrtujte svoj dan in teden

Načrtovanje je temelj produktivnosti. Vsak dan si vzemite dodatnih 15 minut za načrtovanje in opredelite 1–3 najpomembnejše naloge, ki jih morate ali želite v tem tednu opraviti. To bo zagotovilo, da bo vaš teden kar najbolj produktiven. Načrtovanje ni le zapis nalog, ampak tudi strateško razmišljanje o tem, kako boste razporedili svoj čas glede na prioritete, energijo in pričakovane ovire. Poleg tega vključite tudi čas za nepredvidene situacije, da se izognete prevelikemu stresu zaradi nepričakovanih dogodkov.

Kako izboljšati to veščino: Poleg klasičnega papirnega ali digitalnega načrta, uporabite tehniko »time blocking« (blokiranje časa), kjer vsakemu delu dodelite točno določen časovni interval, tudi za odmore in nepredvidene naloge.

Primer: Vsak ponedeljek zjutraj si rezervirajte 15 minut za pregled tedenskih ciljev in nato na vsak dan razporedite konkretne naloge, npr. med 9.00 in 11.00 ure delo na najpomembnejšem projektu, med 11.00 in 11.30 pa odmerek preverjanja klasične in e-pošte, itn.

Postavljajte prioritete

Ključno je, da ne samo ustvarite seznam opravil, ampak tudi, da jih razvrstite po pomembnosti in nujnosti. Zaposleni imajo pogosto »milijon različnih stvari«, ki jih lahko počnejo, vendar niso vse enako pomembne. Osredotočite se na najpomembnejše stvari, ostalo pa lahko izpustite, kot nepomembno nalogo. Uporabite metode, kot je Eisenhowerjeva matrika (razvrstitev nalog na pomembne/nuje in manj pomembne/nenujne), da se lažje odločite, kaj takoj opraviti, kaj načrtovati, kaj delegirati in kaj odstraniti. To prepreči izgorelost in izboljša osredotočenost.

Kako izboljšati to veščino: Vsak večer si vzemite 5 minut za razvrstitev naslednjega dneva po pomembnosti in nujnosti. Določite tudi jasne kriterije, kaj šteje za »pomembno« glede na vaše dolgoročne cilje.

Primer: Če morate hkrati pripraviti predstavitev, odgovoriti na manj pomembne e-pošte in urediti računovodstvo, se najprej osredotočite na pripravo predstavitve (pomembno in nujno), računovodstvo načrtujte za pozneje, e-pošto pa preverite le trikrat dnevno.

Sprejmite, da nikoli ne boste naredili vsega

Perfekcionizem je frustrirajoče, da seznam opravil nikoli ni dokončan. Vendar pa je ključno sprejeti to dejstvo in se osredotočiti na dokončanje najpomembnejših stvari. S tem boste zmanjšali stres in se počutili bolj produktivne. Ta sprejemanje zmanjša pritisk in preprečuje perfekcionizem, ki lahko zavira produktivnost. Pomembno je, da se osredotočite na »zadovoljivo opravljeno« tam, kjer popolnost ni ključna, in ste bolj prilagodljivi glede nekaterih nalog.

Kako izboljšati to veščino: Uporabite princip »minimum viable product« (MVP) – opravite nalogo do stopnje, ki zadosti cilju, nato se premaknite na naslednjo. Na koncu tedna preglejte, kaj lahko naslednji teden še dopolnite ali izboljšate.

Primer: Namesto da urejate vsako podrobnost v poročilu do popolnosti, pripravite osnovno verzijo, ki je jasna in razumljiva, ter nadaljujte z drugimi nalogami. Popravke naredite šele, če ostane dovolj časa, da lahko nadaljujete na tej nalogi.

Načrtujte vnaprej ob koncu dneva

Načrtovanje naslednjega dne ob koncu tekočega vam bo pomagalo, da boste naslednje jutro bolj osredotočeni in učinkoviti. To preprečuje, da bi izgubljali čas z ugotavljanjem, kaj morate storiti. Ta navada poveča jutranjo produktivnost, ker se zbudite z jasnim načrtom in zmanjšate jutranjo zmedo s katero aktivnostjo najprej pričeti. Poleg tega vam pomaga hitro začeti delo, saj že veste, katere naloge so vaša prioriteta.

Kako izboljšati to veščino: Vzpostavite rutino, da vsak večer napišete seznam 1–3 ključnih nalog za naslednji dan in si jih po možnosti razporedite po časovnih blokkih. Lahko si zapišete tudi morebitne ovire ali potrebne vire.

Primer: Vsak dan ob 17.45 si zapišete naloge za naslednji dan, npr. »9:00–10:00 – klic s stranko, 10:00–11:30 – priprava ponudbe, ...«, kar omogoča takojšen začetek naslednjega dne.

Načrtujte prehode med aktivnostmi

Poskrbite, da si načrtujete dovolj časa med dejavnostmi in sestanki, da se izognete zamudam in stresu. Prehodi so ključni za mentalno sprostitve in zmanjšanje stresa, hkrati pa preprečujejo zamude, ki se lahko kopičijo in povzročijo kaos v urniku. Pomagajo tudi ohranjati fokus pri naslednji nalogi, saj imate dovolj časa da se pripravite na naslednjo nalogo.

Kako izboljšati to veščino: Med pomembnimi sestanki ali nalogami si rezervirajte vsaj 5–10 minut časa za »razbremenitev« ali kratek odklop od prejšnje naloge in pripravo na naslednjo. Ne pozabite na za vajo globokega dihanja ali kratko raztegotovanje.

Primer: Če imate sestanek od 13.00 do 14.00, načrtujte naslednjo nalogo od 14.15, tako da imate 15 minut za počitek, fizični premik iz pisarne v sejno sobo ali pripravo na naslednjo aktivnost.

Načrtujte skupinsko delo (batching)

Namesto da neprestano preklapljate med različnimi opravili, poskusite podobne naloge opraviti skupaj v večjih časovnih blokih. Na primer, preverjanje e-pošte dvakrat ali trikrat na dan namesto neprestanega preverjanja lahko zmanjša porabo časa. Podobno lahko pisanje objav za blog v določenih dneh poveča učinkovitost. S skupinskim delom nalog lahko zmanjšate kognitivno preobremenjenost, ker ni potrebno večkrat dnevno preklapljati med različnimi vrstami dela. To poveča globino osredotočenosti in zmanjša stres.

Kako izboljšati to veščino: Določite fiksne dneve ali časovne bloke v tednu, ko se posvetite specifičnim vrstam nalog (npr. ponedeljki za administracijo, torki za ustvarjanje vsebin). Tako tudi lažje koordinirate z ostalimi člani ekipe ali strankami.

Primer: Namesto da vsakokrat preverjate e-pošto sproti, si v ponedeljek, sredo in petek rezervirajte po 30 minut za branje in odgovarjanje na sporočila, ki niso nujna.

Določite časovni okvir za posamezne naloge

Čeprav ni izrecno navedeno, je določitev časovnih okvirov za naloge logična posledica načrtovanja in serijske obdelave, saj pomaga pri učinkoviti uporabi omejenega časa. Postavljanje časovnih okvirjev ustvarja občutek nujnosti, ki pomaga preprečiti odlašanje. Hkrati pa vas sili, da ste bolj učinkoviti in osredotočeni, saj veste, da imate omejen čas.

Kako izboljšati to veščino: Za določene naloge uporabite tehniko Pomodoro (25 minut dela, 5 minut odmora) ali prilagodite intervale glede na zahtevnost dela. Naredite tudi analizo, koliko časa običajno porabite za posamezno nalogo, da boste v prihodnje bolje načrtovali.

Primer: Za pripravo poročila si določite 90 minut, razdeljenih na tri Pomodorove intervale s kratkimi odmori med njimi, namesto da bi delali »dokler ni narejeno«. Uporabljajte tudi ure, ki vas bodo opominjala koliko časa ste porabili.

Spremljajte svoj čas

Morda boste presenečeni, kako porabljate svoj čas. Spremljanje časa vam lahko pomaga prepoznati neučinkovitosti in najti načine za izboljšanje produktivnosti. Čeprav ni potrebno slediti vsak dan, lahko že nekaj tipičnih dni razkrije področja za izboljšave. Na voljo so tudi spletna orodja za spremljanje časa. Zavedanje, kam gre vaš čas, je temelj za izboljšave. Pogosto podcenjujemo, koliko časa porabimo za nepomembne stvari ali kako nas motijo. Z rednim spremljanjem lahko izsledite vzorce in neučinkovitosti.

Kako izboljšati to veščino: Uporabite aplikacije za spremljanje časa (npr. Toggl, RescueTime) vsaj teden dni, nato analizirajte podatke in prilagodite urnik ter prioritete. Vključite tudi čas za prekinitve in odmore.

Primer: Po tednu spremljanja ugotovite, da 2 uri na dan porabite za neproduktivno brskanje po spletu. Na podlagi tega uvedete pravilo, da so med delovnimi intervali socialna omrežja blokirana.

II. Učinkovito delo**Osredotočite se na zaključevanje nalog, ne zgolj njenih začetkov**

Zaposleni imajo pogosto več projektov hkrati, kar vodi v skušnjava, da začnejo nove naloge, preden dokončajo druge. Vendar pa je za ohranjanje dohodka podjetja in motivacijo zaposlenih ključnega pomena dokončanje projektov. Dokončanje nalog pomaga zmanjšati stres in ustvarja bolj produktivno okolje. Začeti nalogo je pogosto lažje kot jo dokončati, kar vodi do več odprtih zadev, ki povzročajo stres in občutek neurejenosti. Dokončanje nalog ne pomeni le izpolnitev cilja, ampak tudi občutek dosežka, ki motivira za nadaljnje delo. Pomembno je oblikovati rutino, kjer je zaključevanje nalog prioriteten in kjer spremljate napredek do konca.

Kako izboljšati to veščino: Uporabite metodo »eat the frog« (naredite najtežjo ali najpomembnejšo nalogo prva) in se osredotočite, da to nalogo dokončate, preden preidete na drugo. Prav tako razbijte večje projekte na manjše, opravljive dele z jasnimi roki.

Primer: Če imate več projektov, določite, da ta teden dokončate vsaj en celoten projekt, ne glede na to, koliko drugih stvari imate odprtih. Na primer, če pripravljate tri različne ponudbe, ta teden dokončajte eno do konca, preden začnete drugo.

Prepoznajte svoje najbolj produktivne ure

Vsakdo ima čase dneva, ko je bolj osredotočen in produktiven. Uporabite te »močnejše« ure za mentalno zahtevnejše naloge, kot je delo na spletnih straneh strank ali pisanje člankov. Manj produktivne čase pa izkoristite za manj zahtevne naloge, kot je urejanje e-pošte ali moderiranje komentarjev. Vsak človek ima svoj biološki ritem (cirkadiani ritem), ki vpliva na nivo energije in koncentracije. Spoznanje, kdaj ste najbolj zbrani, vam omogoča, da za najbolj zahtevne naloge rezervirate optimalni čas, s tem pa dvignete kakovost in hitrost dela.

Kako izboljšati to veščino: Vzpostavite dnevnik energije, kjer 1–2 tedna zapisujete, kdaj ste najbolj spočiti in osredotočeni, nato načrtujte najzahtevnejše naloge v teh obdobjih. Lažje naloge pa prestavite na manj produktivne ure.

Primer: Če ste zjutraj najbolj bistri, načrtujte pisanje člankov ali programiranje med 8.00 in 11.00, medtem ko urejanje e-pošte ali administrativna opravila prestavite na popoldanske ure.

Ne preverjajte e-pošte zjutraj

Razen če je to nujno za vaše delo, počakajte s preverjanjem e-pošte, dokler ne dokončate svoje najpomembnejše naloge dneva. Nato e-pošto obdelajte v serijah, dvakrat ali trikrat na dan. Preverjanje e-pošte takoj zjutraj vas lahko potegne v tuje prioritete in vas odvrača od

vaših ciljev. Z zamikom tega opravila lahko najprej opravite svoje ključne naloge, kar poveča občutek nadzora in zmanjša raztresenost. **Kako izboljšati to veščino:** Vzpostavite »digitalni zajtrk« – prvi 60 do 90 minut dela brez elektronskih motenj, nato šele dvakrat ali trikrat dnevno namensko preverjajte in obdelujete e-pošto.

Primer: Namesto da ob 8.00 preverite e-pošto, začnite dan z delom na ključnem projektu do 9.30, nato pa si vzamete 30 minut za urejanje e-pošte.

Omejite čas za računalnikom

Razmislite, kolikšen odstotek vašega dela resnično zahteva računalnik, in načrtujte uporabo le za ta čas. Določite si časovne bloke za različna računalniška opravila in si vzemite odmore za oči. Dolgotrajno delo za računalnikom lahko vodi v utrujenost oči, zmanjšano pozornost in fizične težave, kot so bolečine v hrbtu ali zapestju. Prav tako lahko stalno prisotnost digitalnih naprav povečuje stres in zmanjša kreativnost.

Kako izboljšati to veščino: Določite si časovne bloke, ko ste aktivno na računalniku, in redne odmore za raztezanje in počitek oči (praviloma 5 minut odmora na vsakih 25–30 minut dela). Uporabite tehnike kot je 20–20–20 (vsakih 20 minut pogledate 20 sekund na nekaj, kar je oddaljeno 20 metrov).

Primer: Če delate 8 ur, razdelite delo na 90-minutne blokih z 10-minutnimi odmori, ko vstajate in se raztegnete ali naredite kratko sprehod.

Pazite na negativne navade

Spremljajte sami sebe in prepoznajte, kje se srečujete s težavami in motečimi dejavniki. Ko jih prepoznate, si nastavite sistem opomnikov, da jih preprečite. Negativne navade, kot so nenehno preverjanje telefona, socialnih omrežij ali prekinjanje dela zaradi nepomembnih motenj, drastično znižajo produktivnost. Ključno je prepoznati te vzorce in jih nadomestiti z bolj konstruktivnimi praksami.

Kako izboljšati to veščino: Zapišite si, katere motnje vas največkrat ovirajo, nato uvedite konkretne ukrepe, kot so nastavitve opomnikov, uporaba aplikacij za blokado motenj ali fizična odstranitev naprav iz delovnega prostora.

Primer: Če ugotovite, da pogosto moti telefon, si ga med delom nastavite na način »ne moti« in ga postavite izven vidnega polja.

Odstranite ali delegirajte nepomembna opravila

Delegirajte ali izbrišite nepomembne stvari s seznama opravil. Osredotočite se na najpomembnejše stvari, in »odvečne stvari« bodo nekako izginile. Zaposleni pogosto poskušajo narediti vse sami, kar ni vedno učinkovito. Prepoznavanje opravil, ki jih lahko opravijo drugi, ali nalog, ki niso nujno potrebne, vam sprosti čas za bolj pomembno delo.

Kako izboljšati to veščino: Na seznamu opravil redno ocenjujte vsako nalogo glede na njen prispevek k vašim ciljem. Za delegiranje poiščite zanesljive sodelavce, asistente ali zunanje izvajalce.

Primer: Če je vaša naloga priprava vsebine, uredniška in tehnična podpora pri objavah pa lahko gresta na pomoč zunanjega sodelavca ali virtualnega asistenta.

Izogibajte se nepotrebnim konfliktom

V konfliktih si postavite za cilj napredek, ne pa dokazovanje kdo ima prav. Vprašajte se, kaj bo konflikt premaknilo naprej, in se tega lotite. Konflikti so neizogiben del dela in življenja, vendar lahko nepotrebni in nerazumni konflikti porabijo dragoceni čas in energijo. Osredotočite se na rešitve in napredek, ne na dokazovanje, kdo ima prav. To zmanjšuje stres in ohranja pozitivno delovno okolje.

Kako izboljšati to veščino: Preden reagirate v konfliktu, si vzemite trenutek za razmislek, kakšen je cilj komunikacije – ali želite razrešiti problem ali zgolj uveljaviti svoj pogled? Uporabite tehnike aktivnega poslušanja in postavljanja vprašanj, ki usmerjajo k rešitvi.

Primer: Namesto da se v prepiru s stranko spuščate v dokazovanje, vprašajte: »Kako lahko skupaj najdemo rešitev, ki bo zadovoljila obe strani?«

III. Psihološka odpornost in notranja naravnost

Izberite pozitiven pogled na delo

Produktivnost in konkurenčnost v poslu ne pomenita, da morate biti ves čas resni. Izberite srečo, humor, navdušenje, hvaležnost, prijaznost in pozitiven pogled. Izogibajte se opravljanju in negativnemu klepetu, saj nikomur ne koristi. Pozitivnost je nalezljiva in raste. Pozitivna notranja naravnost krepi motivacijo, zmanjšuje stres in vpliva na kakovost rezultatov. Humor, hvaležnost in prijaznost so močna orodja, ki lahko preoblikujejo delovno okolje in odnose. Negativnost in opravljanje pa ustvarjata energijo, ki vas in vašo ekipo potiska navzdol. Pozitivnost je nalezljiva in se s časom množi, saj ljudje v pozitivnem okolju delajo bolje in so bolj ustvarjalni.

Kako izboljšati to veščino: Začnite vsak dan z afirmacijami ali kratko vadbo hvaležnosti. Vključite humor v delo, kjer je to primerno, in se izogibajte pogovorom, ki niso konstruktivni.

Primer: Namesto da se pritožujete zaradi dodatnih nalog, poskusite reči: »Super, to je priložnost, da pokažem svoje sposobnosti.« Ali pa si v ekipi uvedite »pozitivne minute«, kjer vsak pove nekaj dobrega, kar se mu je zgodilo.

Razvijajte sočutje do negativnih sodelavcev

Negativni ljudje so takšni z razlogom, morda imajo težave, o katerih ne veste. Odločite se, da boste ostali pozitivni in poskušali vplivati na njih s sočutjem in neobsojanjem. Negativni sodelavci pogosto nosijo svoje frustracije, ki niso nujno povezane z vami. Sočutje jim omogoča, da vidite za njihovo vedenje in reagirate z razumevanjem, ne z jezo. S tem ohranjate svojo energijo in preprečite nepotrebne konflikte. Sočutje hkrati odpira vrata za boljše sodelovanje in lahko pozitivno vpliva na dinamiko skupine.

Kako izboljšati to veščino: Poskušajte se postaviti v njihovo kožo in razumeti, zakaj se vedejo tako. Lahko jim ponudite pomoč ali pa preprosto ostanete nevtralni in profesionalni.

Primer: Če sodelavec pogosto izraža nezadovoljstvo, ga lahko povprašate: »Vidim, da te nekaj muči, bi želel, da pomagam ali samo prisluhnem?«

Pazite na svoj notranji dialog

Namesto da se pritožujete nad negativnostjo drugih, poskusite misliti sočutno in ostati pozitivni. Notranji dialog vpliva na vaše samopodobo, energijo in odločitve. Negativen samogovor vodi do nizke samozavesti in več stresa, medtem ko pozitiven in sočuten notranji dialog spodbuja rast, vztrajnost in boljše odnose.

Kako izboljšati to veščino: Zavedajte se svojih misli, posebej takrat, ko naletite na težave ali kritiko. Nadomestite samokritične misli z bolj realističnimi in spodbudnimi.

Primer: Namesto "Nikoli ne bom zmogel tega projekta.", si recite "Nisem še uspel, ampak lahko se naučim, kako to narediti bolje."

Soočajte se z izzivi čim prej

Če morate opraviti nekaj težkega, to storite takoj. Ne odlašajte, opravite to najprej jutraj, kot da bi skočili v hladen bazen. Odlašanje pri težkih opravilih povečuje anksioznost in stresa. Če težke naloge opravite takoj jutraj, ko ste še spočiti, jih boste lažje premagali, hkrati pa boste sprostili prostor za druge aktivnosti in si zagotovili občutek dosežka.

Kako izboljšati to veščino: Začnite dan s t. i. »hladnim bazenom« – naredite tisto, kar vam je najmanj všeč, a je nujno. Če to uspete, je preostanek dneva lažji.

Primer: Če morate napisati težko poročilo ali pripraviti pomembno predstavitev, začnite s tem takoj po prihodu v pisarno ali začetku delovnega dne.

Prosrite za čas, ko ga potrebujete

Če vas preseneti vprašanje, se nikoli ne počutite, da morate odgovoriti takoj. Prosite za več časa, da razmislite ali raziščete svoj odgovor, saj vas bo to rešilo pred obžalovanjem. Hitre odločitve pod pritiskom pogosto vodijo v napake in kasnejša obžalovanja. Pomembno je, da si vzamete čas za razmislek, predvsem pri pomembnih odločitvah ali nepričakovanih zahtevah. To vam pomaga pri bolj premišljenih in učinkovitih odgovorih.

Kako izboljšati to veščino: Vnaprej si določite fraze, s katerimi boste vljudno zavrnil takojšen odgovor in si vzeli čas za premislek.

Primer: Ob nepričakovanem vprašanju recite: »Hvala za vprašanje, potrebujem nekaj časa, da dobro premislim, in se oglasim čez nekaj ur, ko vam dal odgovor oz. sprejel odločitev.«

Sprejemajte kritiko kot učenje

Ne zavračajte kritik drugih, tudi če vam oseba ni všeč. Včasih vam lahko ljudje, ki jih ne marate, dajo bolj iskreno povratno informacijo. Poslušajte, predelajte in nato se odločite, kakšno pozitivno dejanje bi lahko sprejeli. Kritika, tudi če je neprijetna ali prihaja od ljudi, ki jih ne marate, je priložnost za osebno in profesionalno rast. Pomembno je, da kritiko poslušate brez obrambnega stava, razmislite o njej in izberete, kaj vam koristi.

Kako izboljšati to veščino: Vzpostavite rutino, kjer po kritiki naredite zapis, kaj ste se naučili in katere korake boste sprejeli. Naučite se ločevati med konstruktivno kritiko in nepomembnimi komentarji.

Primer: Če prejmete negativno povratno informacijo o vaši predstavitvi, razmislite, kako lahko izboljšate komunikacijo, namesto da bi se razjezili ali ignorirali komentar.

Vzdržujte realna pričakovanja

Ambiciozni delavci pogosto čutijo pritisk, da opravijo več, kot je človeško mogoče. Pomembno je, da si naložite realno količino dela, saj preveč projektov in nalog vodi do neimpresivnih rezultatov in stresa. Prevelika ambicioznost brez realnih meja vodi do izgorelosti in slabih rezultatov. Postavljanje dosegljivih ciljev in nalog vam pomaga ohraniti kakovost dela in zadovoljstvo. Pomembno je tudi priznati, da ni vedno vse pod vašo kontrolo in da so nekateri kompromisi potrebni.

Kako izboljšati to veščino: Uporabite SMART kriterije za postavljanje ciljev (Specifični, Merljivi, Dosegljivi, Realni, Časovno določeni) in redno preverjajte, ali so vaša pričakovanja usklajena z realnostjo.

Primer: Namesto da si zadate dokončati 10 projektov na mesec, določite tri ključne projekte, na katerih se boste resnično osredotočili in jih kvalitetno zaključili.

Opazujte svoje šibkosti

Opazujte se za en dan, kje se srečujete s težavami (z ljudmi, določenimi okoliščinami). Nato v mirnem času razmislite o stvareh, na katerih bi želeli delati, in si nastavite opomnike. Samopazanje je ključ do osebne rasti. Ko identificirate, kje se zataknete (lahko so to določene situacije, ljudje ali vrste nalog), imate priložnost, da načrtno delate na izboljšavah.

Kako izboljšati to veščino: Vzemite si en dan za natančno samorefleksijo, vodite dnevnik svojih odzivov in težav, nato oblikujte načrt z majhnimi koraki za izboljšave.

Primer: Če opazite, da vas težko kritika demoralizira, lahko v miru preberete nasvete o obvladovanju stresa in začnete vaditi pozitivni notranji dialog.

Prilagajajte se spremembam

Prilagajanje je ključna veščina preživetja. Bodite odprti za spremembe in se jim prilagodite, saj boste tako dosegli velik uspeh. Svet dela se hitro spreminja, zato je prilagodljivost ena ključnih veščin za dolgoročni uspeh. Prilagodljivost pomeni ne le sprejemanje sprememb, ampak tudi aktivno iskanje načinov, kako jih izkoristiti v svojo korist.

Kako izboljšati to veščino: Vadite odprtost za nove ideje in spreminjajte rutine, kadar je to potrebno. Naučite se videti spremembe kot priložnosti, ne grožnje.

Primer: Če se vaša industrija hitro digitalizira, se začnite učiti nove programske opreme ali marketinške strategije, namesto da se upirate novostim.

Vzdržujte duševno odpornost

Dnevi ne bodo vedno šli po načrtih in morda se ne boste počutili kot običajno. Dovolite si nekaj prožnosti in sprejmite, da so slabi dnevi del življenja. Vsakdo ima slabe dneve in obdobja, ko stvari ne tečejo po načrtu. Pomembno je, da si dovolite prožnost in sprejmete te trenutke kot del življenjskega procesa. Duševna odpornost pomeni zmožnost, da se po padcu ponovno pobrskate in nadaljujete naprej.

Kako izboljšati to veščino: Razvijajte navade, ki vam pomagajo sprostiti stres, kot so meditacija, telesna aktivnost ali hobiji. Poiščite podporo v družini, prijateljih ali mentorjih.

Primer: Ko imate slab dan, si dovolite krajši odmor, sprehod ali krajšo vadbo, namesto da bi se silili z delom na polno, kar bi lahko povzročilo še več stresa.

IV. Skrb za telo in dobro počutje**Redno si vzemite odmore**

Odmori dokazano povečujejo produktivnost. Poskrbite, da si boste vzeli jutranji in popoldanski odmor. Kratki odmori med delom izboljšajo zbranost, zmanjšajo utrujenost in preprečujejo izgorelost. Po raziskavah je metoda Pomodoro, kjer delate 25 minut, nato pa vzamete 5 minut odmora, zelo učinkovita. Odmor pomaga tudi pri sprostitvi oči in preprečevanju mišične napetosti.

Kako izboljšati to veščino: Nastavite si alarm ali uporabite aplikacijo, ki vas opozori, da je čas za premor. V času odmora vstanite, raztegnite se ali naredite nekaj gibov.

Primer: Vsak dan si vzemite vsaj dva daljša odmora: jutranji odmor za kavo in kratek popoldanski sprehod ali vajo, da se umirite in obnovite energijo.

Poskrbite za dovolj spanja

Spanje je pomemben del produktivnega urnika. Pomanjkanje spanja vpliva na zmožnost osredotočanja, še posebej na začetku in koncu dneva. Spanje je ključnega pomena za kognitivne funkcije, čustveno ravnovesje in splošno zdravje. Pomanjkanje spanja vodi v slabšo koncentracijo, zmanjšano kreativnost in večjo dovzetnost za stres. Prav tako lahko vodi v fizične zdravstvene težave.

Kako izboljšati to veščino: Uredite si redno spalno rutino – hodite spat in vstajajte ob približno istem času. Izogibajte se zaslonu in težki hrani pred spanjem ter ustvarite mirno okolje za spanje.

Primer: Če veste, da imate naslednji dan pomemben sestanek, si zagotovite 7–8 ur spanca, da boste sveži in pripravljeni.

Jejte zdravo

Hrana, ki jo vnašate v telo, močno vpliva na vašo raven energije in splošno počutje. Zdrava prehrana omogoča boljšo produktivnost. Hrana je gorivo za vaše telo in možgane. Prehrana bogata z vitamini, minerali, vlakninami in zdravimi maščobami podpira energijo in vzdržljivost skozi dan. Preveč sladkorja in predelanih živil lahko vodi v nihanje energije in težave z razpoloženjem.

Kako izboljšati to veščino: Pripravite si načrt prehranjevanja, vključite več svežega sadja, zelenjave, oreškov in polnovrednih žitaric. Izogibajte se prenajedanju ali dolgim obdobjem brez hrane, ki zmanjšujejo vašo energijo.

Primer: Namesto hitrega prigrizka iz trgovine, si pripravite domač smoothie ali oreščke, ki vas bodo napolnili z energijo.

Zagotovite si svež zrak in gibanje

Vzemite si nekaj minut za sprehod ali vožnjo, da dobite svež zrak. Sprememba okolja lahko resnično poveča produktivnost. Telesna aktivnost in svež zrak pozitivno vplivata na možgane in telo, izboljšujeta cirkulacijo in znižujeta raven stresa. Tudi kratki sprehodi ali raztezanje izboljšajo vašo produktivnost in osredotočenost. Sprememba okolja pomaga presekati monotonijo in spodbuja kreativnost.

Kako izboljšati to veščino: Vsak dan načrtujte vsaj 10–15 minut gibanja na prostem, tudi če je to kratek sprehod okoli blok. Če delate od doma, poskusite delovni prostor postaviti ob okno ali na balkon.

Primer: Vsako uro si privoščite 5-minutni razteg ali hiter sprehod po stopnicah ali dvorišču, da aktivirate telo in zberete misli.

Ustvarite udoben delovno okolje

Ustvarite udoben prostor, ki vam omogoča, da se udobno osredotočite na delo dalj časa. Kakovost delovnega okolja močno vpliva na produktivnost in dobro počutje. Ergonomična miza, udoben stol, dobra osvetlitev in red urejenega prostora zmanjšujejo fizične težave, kot so bolečine v hrbtu in napetost oči, ter zmanjšujejo stres. Urejeno okolje spodbuja osredotočenost in ustvarjalnost.

Kako izboljšati to veščino: Investirajte v ergonomsko opremo, poskrbite za primerno svetlobo in redno zračenje prostora. V kolikor delate od doma, poskrbite, da bo vaš delovni kotiček ločen od zasebnih prostorov, če je mogoče.

Primer: Postavite monitor na višino oči, uporabite podporo za hrbet in si uredite namizje tako, da imate vse potrebne pripomočke na doseg roke, brez nepotrebnega nereda.

V. Osebna rast in dolgoročni razvoj**Nadaljujte z učenjem**

Vedno iščite priložnosti za učenje in izboljšanje svojih spretnosti. Udeležujte se seminarjev in usposabljanj, izposojajte si knjige in poslušajte motivacijske avdio posnetke, da nenehno obnavljate svoje navdušenje. Nenehno učenje vas ohranja konkurenčne, odpira nove priložnosti in povečuje vašo samozavest. Pridobivanje novih znanj in veščin je ključno za prilagajanje hitrim spremembam na trgu dela in za osebno zadovoljstvo. Raznolikost virov učenja – seminarji, knjige, podcasti – omogoča, da znanje dobite na način, ki vam najbolj ustreza.

Kako izboljšati to veščino: Vsak mesec si določite en ali dva vira učenja, npr. preberite eno strokovno knjigo ali poslušajte serijo podcastov o vaši industriji. Redno beležite, kaj ste se naučili in kako to lahko uporabite v praksi.

Primer: Samostojni oblikovalec lahko vsak mesec obiskuje spletni tečaj o novih orodjih za grafično oblikovanje ali sledi blogom, ki mu pomagajo ostati na tekočem z novostmi.

Iščite povratne informacije

Čeprav ni izrecno navedeno kot »iskati povratne informacije«, je sprejemanje kritike in učenje iz nje ključni del osebne rasti. Konstruktivna kritika omogoča prepoznavanje slepih točk in osebno ter profesionalno rast. Brez povratnih informacij se lahko zataknete v rutino in ne opazite, kje lahko izboljšate svoje delo ali komunikacijo. Pomembno je, da povratne informacije sprejemate z odprtim umom in jih obravnavate kot priložnost za učenje.

Kako izboljšati to veščino: Redno prosite kolege, stranke ali mentorje za mnenja o svojem delu. Vprašajte za konkretne predloge izboljšav in jih aktivno vključujte v svoje procese.

Primer: Programer lahko po zaključku projekta prosi stranko za povratne informacije o uporabniški izkušnji in na podlagi tega izboljša naslednjo verzijo aplikacije.

Delite svoje dosežke

To ni hvalisanje, temveč zagotavljanje, da boste prejeli priznanje za trdo delo. Poiščite načine, kako obvestiti prave ljudi o vaših prispevkih k uspehu podjetja. Poudarjanje lastnih dosežkov ni egoistično, ampak pomemben del gradnje profesionalne prepoznavnosti in samozavesti. Deljenje uspehov lahko privede do novih priložnosti, izboljša odnose in motivira tako vas kot vaše sodelavce. Pomembno je, da to počnete na skromen in profesionalen način, osredotočen na vrednost, ki jo prinašate.

Kako izboljšati to veščino: Ustvarite mesečni ali četrtletni povzetek svojih uspehov in ga delite z nadrejenimi ali sodelavci. Izkoristite družbena omrežja za širšo prepoznavnost, če je primerno.

Primer: Samostojni marketinška lahko na LinkedIn objavi študijo primera uspešno izvedene kampanje in opiše dosežene rezultate.

Prosite za pomoč

Ne bojte se sodelovati z drugimi. Kreativno razmislite, kako lahko sodelujete z drugimi, da ustvarite boljše rezultate, kot če bi delali sami. Sodelovanje z drugimi prinaša nove ideje, zmanjša pritisk in poveča kakovost rezultatov. Prošnja za pomoč ni znak slabosti, temveč modrosti in želje po rasti. Kreativno sodelovanje lahko privede do inovativnih rešitev in mreženja.

Kako izboljšati to veščino: Identificirajte področja, kjer imate izzive, in poiščite mentorje ali kolege, ki vam lahko svetujejo. Uporabite spletne skupnosti ali profesionalne mreže za iskanje podpore.

Primer: Freelancer, ki se ukvarja z oblikovanjem spletnih strani, lahko sodeluje z drugimi razvijalci ali SEO strokovnjaki, da izboljša končni produkt za stranko.

Razvijajte kreativnost pri delu

Če je vaše delo dolgočasno, prevzemite odgovornost za spremembo. Razmislite, kako ga lahko naredite bolj zabavnega, ustvarjalnega in raznolikega, ali kako lahko prihranite čas, delo in denar. Kreativnost spodbuja inovacije, povečuje zadovoljstvo pri delu in pomaga premagovati monotone naloge. Aktivno iskanje načinov za izboljšave in poenostavitve dela prinaša tudi boljši izkoristek časa in virov.

Kako izboljšati to veščino: Vsak teden si rezervirajte čas za iskanje novih pristopov ali eksperimentiranje z delovnimi metodami. Zapišite ideje in jih postopoma uvajajte tako da postanejo rutina.

Primer: Če vsakodnevno odgovarjate na podobna vprašanja strank, lahko ustvarite bazo pogostih vprašanj ali video vodiče, ki bodo delo poenostavili.

Postavljajte si cilje in jih spremljajte

Postavljanje in doseganje ciljev je ključnega pomena za dodajanje »jazza« v življenje in prebroditev težkih časov. Cilji dajejo vašemu delu smer in pomen, pomagajo premagovati ovire ter ohranjajo motivacijo. Redno spremljanje napredka omogoča prilagajanje strategij in praznovanje dosežkov, kar krepi samozavest.

Kako izboljšati to veščino: Uporabite metodo SMART (specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni, časovno opredeljeni cilji). Zapišite si kratkoročne in dolgoročne cilje ter spremljajte svoj napredek na tedenski ali mesečni ravni.

Primer: Samostojni svetovalec si lahko postavi cilj, da v enem letu pridobi pet novih strank in mesečno spremlja število izvedenih predstavitev ali mreženjskih dogodkov.

Povezujte se z drugimi pozitivnimi osebami

Poiščite ljudi, ki so pozitivni, in širite dobro voljo, saj je nalezljiva in raste. Pozitivno socialno okolje krepi vašo motivacijo, odpornost in razpoloženje. Ljudje z optimističnim pogledom na življenje vas lahko navdihnejo, pomagajo premagovati težave in širijo podporo.

Kako izboljšati to veščino: Aktivno iščite priložnosti za mreženje na dogodkih, delavnicah ali preko spletnih skupnosti. Ostanite v stiku s prijatelji, ki vas podpirajo in motivirajo.

Primer: Udeležba v profesionalnih skupinah na LinkedInu ali lokalnih podjetniških srečanjih, kjer si člani med seboj izmenjujejo izkušnje in nasvete.

Izberite bitke

Ne pritožujte se ali se borite za vse, saj to zmanjšuje vašo moč, da nekaj zahtevate, ko to resnično potrebujete. Ne smete se vpletati v vsako razpravo ali problem, saj to lahko izčrpa vašo energijo in zmanjšuje vašo učinkovitost. Osredotočite se na situacije, kjer lahko zares naredite razliko ali dosežete pomemben cilj.

Kako izboljšati to veščino: Preden se vpletete v konflikt ali pritožbo, hitro ocenite, koliko energije in časa si to zasluži. Vnaprej si določite kriterije, kdaj se vključiti in kdaj raje umakniti.

Primer: Če sodelavec večkrat kritizira vaš način dela, vendar ne vpliva na končni rezultat, lahko izberete, da se ne odzivate na vsako kritiko, ampak iščete boljše načine sodelovanja.

Izkoristite dopust pametno

Vzemite si dopust in poskusite nekaj drugačnega – če vedno potujete, poskusite ostati doma in se resnično spočiti, ali pa obiščite novo mesto, če vedno ostajate lokalno. Raznolikost je eden od ključev do sreče. Dopust ni le odsotnost dela, ampak priložnost za obnovo energije in širjenje obzorij. Menjavanje vrst dopustov (aktivni, sproščujoči, raziskovalni) preprečuje monotonijo in spodbuja osebno rast.

Kako izboljšati to veščino: Načrtujte dopust vnaprej in si zastavite cilje za to obdobje, npr. popoln odklop, spoznavanje nove kulture ali razvoj hobija. Po vrnitvi si vzemite čas za refleksijo, kaj ste pridobili.

Primer: Če ste navajeni na aktivne počitnice, letos poskusite teden dni sproščenega počitka doma z meditacijo in branjem.

Razmislite o večjem smislu dela

Čeprav ni izrecno navedeno, je to splošen zaključek, ki ga lahko izpeljemo iz osredotočanja na srečo, izpolnitev in izboljšanje delovnega življenja. Razumevanje, zakaj delate to, kar delate, poveča vašo motivacijo, zadovoljstvo in občutek izpolnjenosti. Ko vidite smisel v svojem delu, ste bolj odporni na težave in lažje sprejemate izzive.

Kako izboljšati to veščino: Redno si postavljajte vprašanja o svoji vlogi, vplivu in prispevku. Vključite se v projekte ali aktivnosti, ki so skladni z vašimi vrednotami in strastmi.

Primer: Samostojni svetovalec za trajnostni razvoj se lahko osredotoči na projekte, ki prispevajo k varovanju okolja, kar mu prinaša večjo notranjo motivacijo.

Zaključek

Osebna rast in dolgoročni razvoj sta ključna stebra uspeha v svetu samostojnega dela. Z zavestnim vlaganjem v učenje, sprejemanjem povratnih informacij in razvijanjem kreativnosti posamezniki ne le povečujejo svojo strokovnost, ampak tudi izboljšujejo zadovoljstvo in notranjo motivacijo. Pomembno je tudi, da samostojni delavci gradijo pozitivne socialne povezave, vzdržujejo realna pričakovanja ter se znajo prilagajati spremembam in izzivom.

Z uravnoteženim pristopom, ki vključuje tako skrb za duševno odpornost kot tudi skrb za telo in dobro počutje, lahko dolgoročno ohranijo svojo učinkovitost in kakovost življenja. Pri tem imajo ključno vlogo navade, kot so načrtovanje nalog, postavljanje ciljev po principu SMART, redni odmori ter zmožnost obvladovanja stresa in negativnih vzorcev razmišljanja. Poleg tega je pomembno, da se posameznik redno sprašuje o večjem smislu svojega dela in se povezuje z ljudmi, ki ga navdihujejo. Le tako lahko samostojni delavci dolgoročno vzdržujejo visoko stopnjo motivacije, kreativnosti in notranjega ravnovesja.

Na poti osebne in profesionalne rasti pa ne smemo pozabiti na pomen psihološke varnosti, saj okolje, v katerem si posamezniki upajo deliti ideje in napake brez strahu pred negativnimi posledicami, spodbuja inovativnost in učenje (Edmondson, 2018). Gre torej za ustvarjanje pogojev, v katerih lahko posameznik uspeva celostno – kot strokovnjak, sodelavec in človek.

S tem pristopom se samostojni delavci ne zgolj prilagajajo hitro spreminjajočemu se delovnemu okolju, temveč tudi aktivno oblikujejo svojo karierno pot, vplivajo na kakovost odnosov ter krepijo občutek smisla in izpolnjenosti v življenju.

Viri, literatura in opombe:

1. Crescom. (2023, oktober 6). *15 Ways to Stay Focused and Improve Productivity at Work*. Pridobljeno s spletne strani <https://crestcom.com/blog/2023/10/06/15-ways-to-stay-focused-and-improve-productivity-at-work/>
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.
3. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random house.
4. Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
5. Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard business review*, 85(7/8), 114.
6. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
7. Half, R. (2022, julij 5). *15 Ways to Raise Your Productivity — and Work Better From Anywhere | Robert Half*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/career-development/15-ways-to-boost-your-productivity-no-matter-where-youre-working-from>
8. Life Learning Today. (2007, avgust 23). *25 Tips to Become More Productive and Happy at Work – Life Learning Today*. Pridobljeno s spletne strani <https://lifelearningtoday.com/2007/08/23/25-tips-to-become-more-productive-and-happy-at-work/>
9. Rampton, J. (2015). *15 Ways to Increase Productivity at Work*. Pridobljeno s spletne strani <https://www.inc.com/john-rampton/15-ways-to-increase-productivity-at-work.html>
10. Raspor, A., & Macuh, B. (2016). *Dan je dolg 24 ur: kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?* Murska Sobota: BoMa.
11. TIME. (2025). *15 Exceptional Ways to Kick Your Productivity Way Up*. Pridobljeno s spletne strani <https://time.com/3534768/how-to-be-more-productive/>

DRAGO PAPLER / je dr. managementa, interdisciplinarna znanja pa povezuje na področju ekonomije, energetike, podjetništva, kmetijstva, podeželja, turizma. V elektroenergetiki je deloval 40 let na področju investicij distribucijskega omrežja, razvoja proizvodnih obnovljivih virov energije, marketinga in prodaje električne energije, komuniciranja, analitike, svetovanja in sistemov vodenja kakovosti. Od leta 2021 vodi Medpodjetniški izobraževalni center Biotehniškega centra Naklo, kjer povezuje gospodarska, izobraževalna in projektna področja kmetijstva, hortikulture, prehrane, živilstva, naravo varstva, turizma in razvoja podeželja. Vključen je v raziskovalno in pedagoško delo visokošolskih in višješolskih programov. Njegova bibliografija obsega znanstvene in strokovne članke, znanstvene monografije in strokovne knjige s področja elektroenergetike, obnovljivih virov energije in trajnostnega razvoja ter zgodovinske domoznanske zbornike in pesniško zbirko.

Povzetek: S procesnim modelom za analizo urejanje zadev v desetih stopnjah preučimo možnosti za preoblikovanje tržnih storitev oskrbe z električno energijo. Opredelili in analizirali smo nekaj vzrokov za dejavnosti, ki glede na razmere na trgu potrebujejo nove vrste dela in prilagoditve za konkurenčnejši učinek in rast v panogi. Skozi proces smo sproti pojasnili ugotovitve in utemeljili rezultate. S pomočjo metodologije procesnega modela za urejanje zadev smo obravnavali konkretni primer v podjetju, od spremljanja delovanja organizacije, zaznavanja zadev za načrtovanje in odstopanje od načrtovanega doseganja ciljev. S kritičnim pristopom smo razvrstili in odbrali dejavnosti, ki imajo perspektivne priložnosti. Izbrane zadeve smo analizirali in diagnosticirali stanja in trende, postavili bodoče cilje in smotre organizacije in jih opredelili z merili uspešnosti, naborom možnih ukrepov za povečanje učinkovitosti in sodil za izbiranje odločitev. Na osnovi scenarijev priložnosti, analiz in intuitivne logike z upoštevanjem realnih omejitev za uresničevanje smo izbrali primerne odločitve. Pripravili smo načrt in potek izvajanja ter spremljali izide glede na odstopanja od načrtovanih ciljev, ki sproži nov krog urejanja zadeve.

Ključne besede: management, podjetje, proces, model, odločanje, trženje, storitve, poslovanje, analitika, konkurenčnost, strategija, cilji.

PROCESNI MODEL ZA ANALIZNO PREUREJANJE DEJAVNOSTI TRŽNIH STORITEV ELEKTRIČNE ENERGIJE

Uvod

Organizacijo ustanovijo lastniki in drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo predvsem njihovim interesom in interesom drugih v menjalnih razmerjih. Organizacija je torej instrument (sredstva, naprava), ki je ustanovljena za doseganje ciljev. Od ustanovitve dalje se v organizaciji srečujejo različni interesi. Nosilci teh interesov so udeleženci, tj. vsi posamezniki in skupine ter druge organizacije, ki se srečujejo z delovanjem te organizacije in ki morejo nanjo vplivati. Interesi udeležencev tvorijo vedenjske vidike organizacije (kulturo), ki tako ni le instrument – orodje za doseg ciljev temveč tudi rezultanta različnih interesov vplivnih udeležencev. Managerji morajo organizacijo kot instrument obvladovati /voditi kar najboljše, da hkrati zadostijo interesom udeležencev.

Štiri temeljne dejavnosti managementa pri obvladovanju organizacije so:

- Načrtovanje ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti, načrtovanje strategij za doseganje teh ciljev;
- Organiziranje urejenosti organizacije (strukture in procesi) ter oskrbe organizacije s sredstvi;
- Usmerjanje dejavnosti sodelavcev;
- Nadzorovanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih ljudi, delov organizacije v celoti ter polaganje računov, to je poročanje lastnikom in ostalim vplivnim udeležencem.

Interesni in instrumentalni vidik organizacije sta neločljivo povezana in se prepletata. Ne obnese se enostransko obvladovanje organizacije le kot instrumenta za doseganje ciljev, saj hitro naletimo na neuresničene interese nekaterih udeležencev. Tudi obvladovanje organizacije, kjer se v prvi vrsti upoštevajo le interesi vplivnih udeležencev se ne obnese na daljši rok, saj se hitro srečamo z neučinkovitostjo. Managerji morajo pri snovanju vršnih smotrov, ciljev in meril uspešnosti upoštevati interese (interesni vidik) vplivnih udeležencev in kot instrument za doseg ciljev uporabiti organizacijo. Hkrati morajo v organizaciji poskrbeti za primerno urejenost, ki vključuje strukture, procese in sisteme, ki so potem zopet instrument za doseganje interesov. Pri usmerjanju dejavnosti sodelavcev morajo managerji upoštevati tudi njihove interese kot interese udeležencev v menjalnih razmerjih in za njihovo zadovoljitev uporabiti instrument – organizacijo. Tudi v fazi nadzorovanja se managerji srečujejo s pričakovanimi interesi in doseženimi rezultati (uresničeni interesi) vplivnih udeležencev, ki pričakujejo da bo organizacija kot instrument upravičila njihov pričakovanje glede temeljnega poslanstva (Tavčar, 2004, str. 4–5).

Temeljna naloga managerjev – poslovođnikov je obvladovati organizacijo tako, da **učinkovito** deluje in **uspešno** dosega zastavljene cilje. V ta namen jim dajo lastniki določena pooblastila za načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje. Managerji obvladujejo organizacijo predvsem z odločitvami, ne pa z lastnim izvajalnim delom. Odločanje tako obsega priložnosti kot so notranje prednosti in zunanji izzivi, na drugi strani pa reševanje težav kot so notranje slabosti in zunanje nevarnosti. Odločanje managementa izhaja iz informacij

o zadevi, o možnih odločitvah in o verjetnih izidih teh odločitev. Upravljalci managerjev ne presojujejo oz. ocenjujejo po količini opravljenega dela, temveč po kakovosti odločitev, ki se kažejo v uspešnosti organizacije (Tavčar, 2004, str. 6–7).

Kaj je urejanje zadev in kako se razlikuje od odločanja?

Urejanje zadev (*problem solving*) je prepoznavanje in razreševanje problemov ter odločanje o problemih – iskanje njihove razrešitve, odločanje o razrešitvah, izvajanje in izvedba odločitev, tekoče spremljanje izidov in povratno informiranje za sprotno popravljanje tega, kar je narobe in za kasnejše razmišljanje o vzrokih in posledicah ter kopičenje izkušenj o tem, kako v bodoče ravnati boljše.

Odločanje (*decision making*) je del urejanja zadev. Nanaša se na spoznanje težavnosti (lahko tudi ugodnosti) problema, iskanje in vrednotenje različnih razrešitev ter na izbiro različice. Odločanje je tisti del urejanja zadev, ki z izbiro razrešitve, kar je odločitev, pripelje k izidom. Odločanje torej poteka znotraj urejanja zadev. Bistvo odločanja je v pripravljanju in izbiri odločitev, kjer je treba upoštevati razumnost odločanja in tveganje. Zadeva je urejena šele, ko je izvedena tudi odločitev.

Urejanje zadev obsega:

- Razpoznavanje, analiziranje in diagnosticiranje zadeve;
- Snovanje alternativnih odločitev za obravnavane zadeve;
- Tehtanje alternativ in izbiranje najprimernejše za obravnavano zadevo;
- Uveljavljanje izbrane odločitve za obravnavano zadevo (odločitev kot izbira različice).

Proces urejanja zadev je torej širši od procesa odločanja in je njegovo bistvo v razreševanju problemov. Jedro procesa prepoznavanja in urejanja zadev je odločanje. Pri urejanju gre za take zadeve v podjetju ali organizaciji, ki se nanašajo na spoznane, vendar še nerazrešene in ne dovolj opredeljene probleme, ki pa jih je treba razrešiti. To pa pomeni poiskati različice razrešitev, jih ovrednotiti, da spoznamo njihove posledice ter nato izberemo eno od različic. Izbira je odločitev, proces odločanja pa je del urejanja zadev (Tavčar, 2004, str. 13–14; Kralj, 2003, str. 255).

Problem je po svojem značaju ugoden ali neugoden: za razreševanje zadeve lahko obstajajo ugodne priložnosti, ki so zaželeni in jih je treba znati izkoristiti; ali pa so zadeve težko rešljive, neugodne in povzročajo težave (skrbi), vendar se jih je treba lotiti, najti primerno razrešitev in o tej odločiti. Odločitev pa je treba tudi izpeljati.

Odločanje je torej proces razreševanja problemov in sprejetja odločitve o izbrani razrešitvi (izbira). Za dobro odločanje je treba vedno predvideti verjetne posledice in prevzeti odgovornost za kasnejše dejanske posledice. Dejanske posledice so včasih, čeprav redkeje, tudi boljše od pričakovanih. Veliko je odvisno od sposobnosti odločevalcev in od zavzetosti izvajalcev za izvedbo.

Izvajanje in izvedba odločitve je tudi del urejanja zadev, ki se razteza še na tekoče spremljanje izidov z nadziranjem, ki omogoča povratno informiranje za popravljanje izvajanja ter za nabiranje izkušenj (Kralj, 2003, str. 256).

Preurejanje zadev v organizaciji s pomočjo analitičnih pristopov

Obvladovati podjetje je naloga managerjev, ki skrbijo za nenehno urejanje zadev, bodisi ugodnih priložnosti, bodisi neugodnih nevarnosti. Vsako urejanje temelji na odločitvah. Delež rutinskih odločitev pada proti poslovnemu vrhu podjetja, vsebinska zahtevnost odločitev raste, predvsem pa se povečuje delež ustvarjalnih intuitivnih odločitev.

Kompleksnost razmer v podjetjih in okoljih, kjer delujejo, preseže zmogljivost analitičnih orodij, zato managerji na podlagi analitičnih podlag sprejemajo odločitve kot intuitivno odločanje, operativne naloge pa prenašajo na nižje nivoje z delegiranjem rutinskega odločanja.

Intuitivno odločanje je tvegano in ga ni mogoče racionalno obvladovati. Vsak manager ustvari na podlagi teoretičnih izhodišč specifične poslovne modele za svoja poslovna okolja, ki jih prilagaja situaciji v konkurenčnem prostoru in okoliščinah.

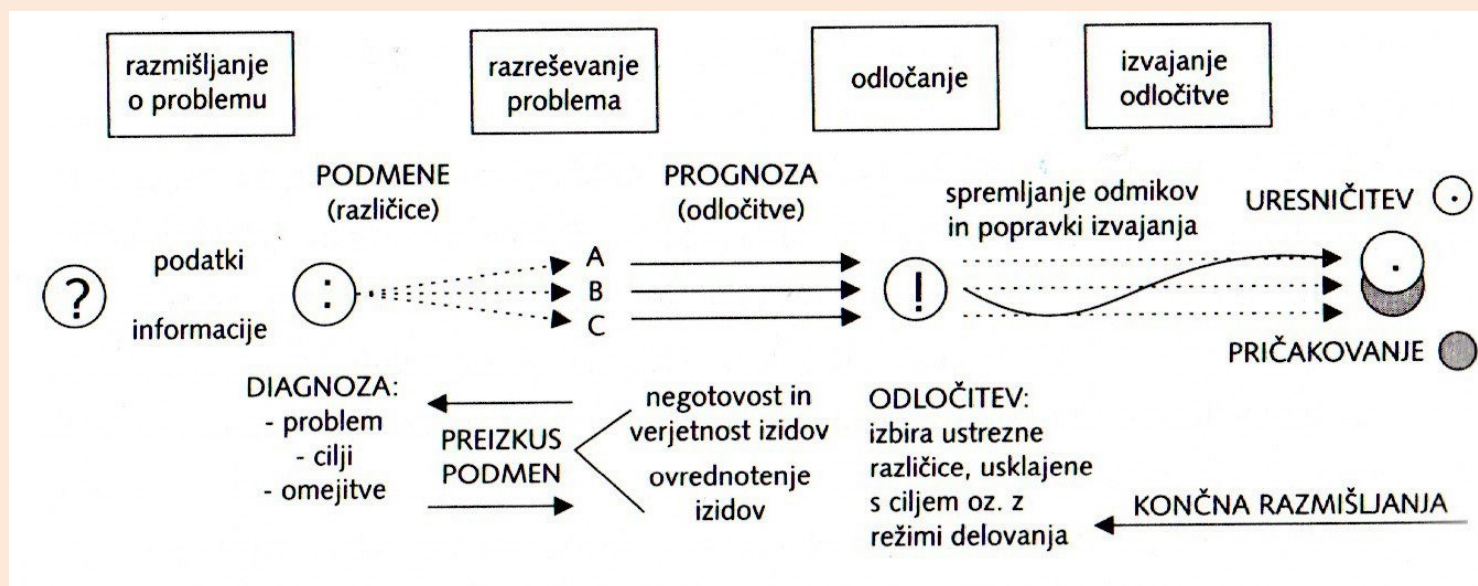
Za analizirano pregledovanje je koristno uporabljati primerne modele, miselna orodja, ki povečujejo zanesljivost in popolnost analiziranega preverjanja. Uporabna so tudi v primerih, ko jih zaradi okoliščin, globalne gospodarske krize, zdravstvenih omejitev, vojne situacije ali poseganja državnih in regulatornih organov, ni mogoče uporabljati sistematično oziroma v celoti. Takrat je uporaba orodij in metod managementa za strateško vodenje podjetja, pripomoček za preverjanje usmeritev managerja na sistematično vodenje kakovosti, poslovanja in urejanja podjetja z reinženiranjem organizacijskih gradnikov organizacije in vplivnih dejavnikov z vključevanjem kontrolnih mehanizmov obvladovanja tveganj ter stalnih izboljšav s periodičnimi preverjanji presoj vodenja sistemov.

Metodologija

Problem smo opredelili kot zadevo, za katero moramo poznati izhodiščno oz. vmesno stanje ter določiti njeni željeno stanje. Določanje željenega stanja je prvi, ustvarjalni problem. Razlike med željenim stanjem in izhodišnim stanjem oz. sedanjim stanjem zadeve pa je drugi izvajalni problem zadeve. Po svojem značaju je problem lahko ugoden in pomeni zaželeno priliko za podjetje ali pa je neugoden in pomeni težavo. V obeh primerih je potrebno poiskati razrešitev problema in o njej odločiti (jo izbrati) ter izpeljati.

Poslovnih problemov se lotevamo z znanstveno metodo po poti: zavedanje o problemu – razmišljanje o problemu, diagnosticiranje problema – zasnovanje različnih razreševanje problema – preizkušanje podpomen o različicah – odločanje kot izbira različice – spremljanje poteka – končno razmišljanje. Pri uporabi metode za lotevanje problemov je pomembna vloga vnaprejšnje, izvedbene in povratne informacije.

Znanstveno metodo za lotevanje poslovnih problemov prikazuje Slika 1. Oris metode poteka kot ugotavljanje problema, razmišljanje o problemu, reševanje problema, odločanje o problemu, izvajanje odločitve in uresničitev (Kralj, 2003, str. 264).



Slika 1: Oris znanstvene metode za lotevanje poslovnih problemov

Vir: Kralj, 2003, str. 264

Podjetje mora opredeliti svoje cilje. Z vidika ciljev jih lahko zberemo v okvir politike podjetja s trajnejšimi smotri ter s širokimi temeljnimi cilji razvojne in tekoče politike s členjenjem na cilje raznih ravni in razsežnosti do vsake v podjetju obstoječe zadeve, ki pa ima tudi svoje časovno obzorje.

Osrednje vprašanje politike podjetja je določanje njenih smotrov in odločanje o ciljih. Pomembno je določiti cilje in se usmeriti k njim. Kakovost razvoja v času si tako lahko predstavimo kot slepo blodeče gibanje, če cilji niso postavljeni in z malo verjetnosti, da bi bila dosežena kakovost razvoja in kot dokaj premo gibanje k ciljem, če te določimo in k njim usmerjamo dejavnost.

Vse organizacije morajo imeti **smotre in cilje**. Če ni smotra (namena) jih ni smiselni organizirati. Za vodenje so pomembni cilji, ki imajo neko vsebino neko merilo in kazalnik neko raven in neko razdobje, v katerem morajo biti doseženi. Organizacije morajo imeti večstranske cilje. Sprotno maksimiziranje le enega cilja se dolgoročno ne obnese (Kralj, 2003, str. 271).

Sodelavci se morajo strinjati s temeljnimi cilji in morajo biti motivirani zanje, kar se da doseči z zavezo ciljem s strani narejenih oz. odgovornih (kot vzora), s sporočanjem ciljev in s povratnimi informacijami o dosežkih, lahko pa tudi s tekmovanjem za doseganje. Cilji so z vidika managementa tudi podlaga za načrtovanje ustreznih strategij, za razvijanje ustrezne strukture organiziranosti in kadrovske zasedbe, za motiviranje in vodenje sodelavcev ter za nadziranje izidov.

Strategija je vrsta akcij, načrtov, programov in podobno zasnovanih za doseganje temeljnih ciljev. Iz nje se kasneje oblikujejo podcilji oziroma področni cilji.

Problem

Elektro Gorenjska, d. d. je z odprtjem trga z električno energijo, kjer so upravičeni odjemalci svobodno izbirajo dobavitelja in novo funkcionalno organiziranostjo po dejavnostih dobila prožnejšo in bolj prilagodljivo organizacijsko strukturo z vidika vodenja, odločanja in trženja storitev. V tržni organizacijski enoti nakup in prodaja električne energije so glavne značilnosti delovanja večja tveganja po odprtju trga z električno energijo kot v prejšnjem monopolnem položaju, kjer obstaja konkurenca med slovenskimi in tujimi trgovci z električno energijo, da pridobijo kupce. V javnih gospodarskih enotah upravljanje distribucijskega omrežja in distribucija električne energije je tveganje zaradi državno opredeljene javne funkcije manjše.

S procesnim modelom za analizo urejanje želimo preučiti možnosti za preoblikovanje dejavnosti tržnih storitev električne energije.

Sistematično analizo urejanje zadev

Model za analizo urejanje zadeve v osnovni zamisli izhaja iz modela Cook idr. (1984) in je usklajen z obravnavanjem politike organizacije. Uporabimo ga sistematično na praktičnem primeru, da spoznamo kompleksno odločanje managementa v podjetju pri preurejanju dejavnosti.

Pregled korakov v procesnem modelu ima 10 stopenj urejanja je prikazan v Tabeli 1.

Tabela 1: Procesni model za analizo urejanje zadev

Št	10 STOPENJ UREJANJA	STROKOVNI VIDIKI
1.	Spremljanje dogajanj v okoljih organizacije	Uspešnost organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev. Priložnosti in nevarnosti v okoljih organizacije.
2.	Zaznavanje zadev za urejanje	Odstopanje uspešnosti od načrtovanega doseganja ciljev. Priložnosti in nevarnosti.
3.	Razvrščanje zadev za urejanje	Po kritičnosti zaostajanja ali nevarnosti – po obsegu preseganja ali priložnosti. Izločanje in delegiranje rutinskega urejanja zadev.
4.	Analiziranje izbrane zadeve in diagnoza stanja in trendov	Ugotavljanje vzrokov za stanje in trende. Analiziranje odstopanj od želenega stanja.
5.	Postavitev ciljev urejanja zadeve	Zadovoljivi cilji pri obvladovanju odstopanj v skladu s smotri organizacije. Robni pogoji – zmožnosti.
6.	Snovanje – spoznavanje možnih odločitev za urejanje zadeve	Spreminjanje usmeritev, povečevanje učinkovitosti. Načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje.
7.	Snovanje – izbiranje sodil za izbiranje odločitve ali odločitev	Preverjanje obstoječih sodil – smotri, cilji, strategije. Snovanje novih in popravljanje obstoječih sodil z upravljalci – udeleženci organizacije. Usklajevanje strokovnih in etičnih sodil.
8.	Izbiranje primerne odločitve – Omejitve za uresničevanje – Sprejemljivost odločitve	Določitev najprimernejše odločitve ali ponavljanje prejšnjih korakov, če usklajevanje ne uspe.
9.	Izvedba izbrane odločitve	Načrt in potek izvajanja.
10.	Spremljanje izidov odločitve	Spremljanje izidov: odstopanja od načrtovanih ciljev sproži nov krog urejanja zadeve. Uspešna sodila lahko postopoma prerastejo v rutinska navodila za urejanje podobnih zadev. Navodila terjajo nenehno preverjanje veljavnosti ob vsaki pomembnejši zadevi.

Vir: Tavčar, 2004

Spremljanje dogajanj v okoljih podjetja

Za obstoj in uspešnost podjetja so opredeljene najpomembnejše dejavnosti, ki jih opravlja podjetje v menjalnih razmerjih z udeleženci predvsem v tržnih razmerjih. Izmed vseh dejavnosti so izbrane tri ključne najpomembnejše dejavnosti in opredeljene po vsebini, po partnerskih sodelovanjih in izpostavljenih koristih za partnerje ter z vidika ekonomije obsega (Tabela 2).

Tabela 2: Izbrane najpomembnejše dejavnosti, ki zagotavljajo obstoj in uspešnost podjetja

VSEBINA RAZMERJA – KAJ	PARTNERJI – KDO	KORISTI ZA PARTNERJE	OBSEG – VREDNOST
Upravljanje in vzdrževanje elektro distribucijskega omrežja	Lastniki javnega distribucijskega omrežja, upravičeni odjemalci el. energije RTC, Rekreativno turistični center, d. d.	Zanesljiva in kvalitetna el. Energija, hitra odprava okvar na omrežju	Omrežnina 950.000 MWh el. energije Vrednost: 6.000 mio DE
Dobava električne energije tarifnim in upravičenim odjemalcem	Odjemalci električne energije, npr. Skupina Sava	Cenovno ugodna el. energija, svetovalne storitve racionalne rabe	Tokovina 800.000 MWh el. energije Vrednost: 10.000 mio DE
Gradnja elektroenergetske infrastrukture in naprav	Tuji naročniki, npr. Iskratel, d. d., izvajalci, kooperanti	Garancija za strokovno izvedbo, spoznavanje z novo tehnologijo SF ₆	Izgradnja elektroenergetske infrastrukture po pogodbah: 1.000 mio DE

Legenda: DE - denarna enota

Vir: lasten

Za vsako izbrano ključno dejavnost smo opredelili konkurente s katerimi tekmuje podjetje ter prihodnje možne priložnosti in nevarnosti za vsako dejavnost podjetja (Tabela 3).

Tabela 3: Konkurenti ključnih dejavnosti ter ocena prednosti in slabosti

OZNAKE KONKURENTOV	PRI KATERIH PARTNERJIH	NAŠE PREDNOSTI	NAŠE SLABOSTI
Elektrovod, d. o. o., Ljubljana	RTC, Rekreativno turistični center, d. d.	Cenejše vzdrževanje distribucijskega omrežja: za – 5 %, kratek odzivni čas pri odpravi okvar zaradi lokacijske prednosti	Pristop komuniciranja, obveščanja strank ob rednih vzdrževalnih delih, remontih.
Elektro komerciala, d. o. o., Ljubljana	Skupina Sava	Cenejša dobava električne energije: za – 7 % in svetovanje	Počasna odzivnost pri pošiljanju letnih pogodb o dobavi električne energije.
Elektromontaža Virant, d. o. o., Kamnik	Iskratel, d. d.	Konkurenčna cena za – 10 % in referenca kvalitetna strokovna izvedba	Neučinkovito trženje el. montaž. storitev pri ponudbah na javnih razpisih.

Vir: lasten

Utemeljitev:

Distribucijsko podjetje Elektro Gorenjska, d. d. upravlja distribucijsko omrežje na gorenjskem območju, ki je v javni lasti, vzdržuje lastne elektroenergetske naprave, dobavlja električno energijo tarifnim odjemalcem (gospodinjstva) in na tržnem področju upravičenim odjemalcem s priključno močjo nad 41 kW, s katerimi uspe v pogajanjih doseči pogodbeni odnos. V manjši meri izvaja gradnjo elektroenergetske infrastrukture za tuje naročnike.

Korist za partnerje na področju upravljanja in vzdrževanja zagotavlja je stalna zanesljiva in kvalitetna električna energija, hitra intervencijo pri odpravi okvar na omrežju. Korist za odjemalce električne energije je možnost pogajanj za cenovno konkurenčno dobavo električne energije in svetovalne storitve racionalne rabe. Korist za tuje naročnike pri novogradnjah elektroenergetske infrastrukture je garancija za strokovno izvedbo, reference in spoznavanje z novo tehnologijo SF₆.

Prednosti v okoljih organizacije so v cenejšem vzdrževanju distribucijskega omrežja, izkušnjah in kratkem odzivnem času zaradi lokacijske prednosti, cenejša dobava električne energije ter konkurenčna, referenčna in kvalitetna strokovna izvedba.

Slabosti so v pristopu komuniciranja obveščanja strank ob rednih vzdrževalnih delih in remontih, počasni odzivnosti pri pošiljanju letnih pogodb o dobavi električne energije ter neučinkovitosti trženja elektro montažnih storitev pri ponudbah na javnih razpisih.

Analiziranje izbrane zadeve ter diagnoza stanja in trendov

Med tremi dejavnostmi se v drugem koraku izbere nekatere, ki imajo potencial za izboljšavo za večjo uspešnost poslovanja podjetja. Pri pripravi Poslovnega načrta podjetja je pomembno načrtovanje, ki se v realnem delovanju razlikuje od končne realizacije poslovanja. V poslovni resničnosti dejansko prihaja do razlik med načrtovanimi in doseženimi stanji, pa tudi usmeritvami med poslovnim načrtom in poslovnim poročilom.

Odstopanja pomembnejših dogajanj od smotrov ugotavljajo managerji z merili uspešnosti iz koraka 1 – spremljanje delovanja organizacije (Tabela 4). Pomembnost preseganja ali zaostajanja določajo okoliščine. Odstopanja se razporedi po pomembnosti -tj. po velikosti odstopanja ali pomembnosti smotra.

Tabela 4: Odstopanja najpomembnejših dejavnosti glede na načrt in realizacijo

Št	KRATKA OZNAKA ZADEVE	NAČRT enot	IZPOLNITEV enot	RAZLIKA enot
1.	Pridobivanje pogodb za dobavo električne energije upravičenim odjemalcem.	90	80	10
2.	Pridobivanje pogodb. za vzdrževanje elektrodistribucijska omrežja tujih naročnikov.	75	63	12
3.	Pridobivanje izvajalskih poslov elektro montažnih storitev in servisu električnih števec.	66	51	15

Vir: lasten

Utemeljitev:

V organizaciji zaznavamo odstopanja uspešnosti od načrtovanega doseganja ciljev pri pridobivanju pogodb za dobavo električne energije med upravičenimi odjemalci za 10 %, pri pridobivanju pogodb za vzdrževanje elektrodistribucijskega omrežja tujih lastnikov osnovnih sredstev za 12 % in pri pridobivanju izvajalskih poslov elektro montažnih storitev in servisu električnih števec za 15 %.

Razvrščanje in odbiranje zadev perspektivnih priložnosti

Manager ima v realnem okolju vselej na voljo več zadev, ki bi jih mogel obravnavati, kot pa ima časa in drugih zmožnosti za obravnavanje. Zato zadeve prednostno razvršča po pomembnosti in nujnosti.

Uspešnost podjetja in managerja je sorazmerna s številom strokovno pravih in etično dobrih odločitev. Ker pa zmožnosti managerja število teh odločitev omejuje, se seveda odloča za najbolj prioritete zadeve in odločitve, glede na pomembnost zadeve, glede na zmožnosti, ki jih ima za urejanje in glede na pričakovanja in izglede, da bodo uspešni rezultati.

Za vsako izmed prednostnih zadev izbranih v koraku 2 – zaznavanje zadeve, nadaljnje manager presoja ali je zadeva dovolj pomembna, da zasluži analitično odločanje od 3 do 7 koraka modela: 3 – razvrščanje in odbiranje zadev, 4 – analiziranje izbrane zadeve in diagnoza stanja in trendov, 5 – cilji urejanja zadeve, 6 – nabor in izvedljivost možnih ukrepov, 7 – določanje sodil in prednostna razvrstitev možnih ukrepov.

Manager presoja ali je zadeva rutinska, že vnaprej opredeljena in zato enostavna, za kar manager lahko sprejme odločitev brez nadaljnje obravnave. Manager lahko ugotovi, da je zadeva nepomembna oz. so izglede za uspešnost odločitev slabi in se odločanja ne loti. Seveda pa je »ne-odločitev« prav tako odločitev, pogosto bolj usodna od aktivne odločitve.

Od 4 do 7 koraka poteka proces odločanja posebej za vsako izmed zadev, ki terja analitično odločanje glede na ugotovitve v koraku 3 – razvrščanje in odbiranje zadev.

Tabela 5: Razvrščanje in odbiranje zadev

Št	KRATKA OZNAKA ZADEVE	POMEMBNOST	NUJNOST	IZVEDLJIVOST	RANG Prednostno razvrščanje	OBRAVNAVANJE
1.	Pridobivanje pogodb za dobavo električne energije upravičenim odjemalcem.	1.	2.	80 %	1.	R
2.	Pridobivanje pogodb. za vzdrževanje elektrodistribucijskega omrežja tujih naročnikov.	2.	1.	63 %	2.	R
3.	Pridobivanje izvajalci poslovnih el. montažnih storitev in servisu el. števec.	3.	3.	51 %	3.	R

Legenda: "R" – rutinsko, "N" – ni obravnavanja, "številka" – prednostna razvrstitev (1, 2, 3 ...)

Vir: lasten

Utemeljitev:

Razvrstimo zadeve za urejanje in jih odberemo po obsegu presejanja ali priložnosti. Pridobivanje pogodb za dobavo električne energije upravičenim odjemalcem je glede na kategorije pomembnosti, nujnosti in izvedljivosti po rangi končne prednostne razvrstitve na 1. mestu. Sledi pridobivanje pogodb za vzdrževanje elektro distribucijskega omrežja tujih naročnikov na 2. mestu ter pridobivanje izvajalskih poslov elektro montažnih storitev in servisiranja električnih števec na 3. mestu (Tabela 5).

Analiziranje izbrane zadeve in diagnoza stanja in trendov

Izbrano zadevo pridobivanje pogodb za dobavo električne energije upravičenim odjemalcem izvedemo s kratko analizo treh stanj: 1) glede na stanje zadeve, 2) glede vzrokov za sedanje stanje in 3) glede verjetnih trendov --razvoja zadeve v prihodnje (Tabela 6).

Tabela 6: Analiza stanj izbrane zadeve - sedanost, vzroki in prihodnost za izbrano zadevo: pridobivanje pogodb za dobavo električne energije

Št	ANALIZA STANJA	OPIS
1	SEDANJE STANJE	Elektro Gorenjska, d. d. na prodajnem področju nudi dobavo energenta električne energije upravičenim odjemalcem, ki so vsi gospodarski segmenti razen gospodinjstev. Trg z električno energijo se je odpiral postopno. Najprej se je odprl za odjemalce s priključno močjo nad 41 kW, čez tri leta pa tudi za odjemalce s priključnimi varovalkami 3x35 A oz. močjo od 23 kW dalje.
2	VZROKI ZA SEDANJE STANJE	Vzrok za sedanje stanje je v uveljavitvi energetskega zakona in odpiranju trga z električno energijo, kjer usiha monopolni položaj prodajalca električne energije, saj se trgovca upravičeni odjemalci lahko izbirajo sami. Tako se je število odjemalcev iz 700, povečalo na 7.500 odjemalcev, kar predstavlja velik zalogaj za tržnike pri sklepanju pogodb. Opazen je močan pritisk in agresiven nastop konkurentov – trgovcev na trgu.
3	VERJETNI TRENDI – RAZVOJ ZADEVE V PRIHODNJE	Verjetni trendi razvoja v prihodnje se kažejo v cenovno konkurenčni in svetovalni storitvah racionalne rabe električne energije in celovitem povezovanju energetskih segmentov pri načrtovanju novih obnovljivih proizvodnih virov t. i. „zelenih energij“ in sodobnih tehnologij SF6, za kar bo podjetje pridobilo močne reference.

Vir: lasten

Utemeljitev:

V analizi odstopanj od željenega cilja ugotavljamo, da se bo potrebno bolj posvetiti novim številčnim upravičenim odjemalcem z močjo nad 23 kW, da nas konkurenca ne prehití in prevzame. Ob zanimivi cenovni politiki jim bomo v partnerskem odnosu ponudili dodatne svetovalne storitve in se odzivali na njihove potrebe pri učinkoviti energetske rabi in oskrbi z energenti.

Postavitev ciljev in smotrov organizacije

Cilj urejanja izbrane zadeve je zagotovo večja uspešnost organizacije. Zato je prvo določanje meril za uspešnost, ki služijo za ugotavljanje med želenim (načrtovanim) stanjem, potekom ali usmeritvijo ter dejanskim stanjem, potekom, usmeritvijo.

Postopek za ugotavljanje meril za uspešnost sledi osnovnemu modelu politike organizacije (Tavčar, 2002, str. 76). Iz interesov udeležencev organizacije sledi vizija organizacije (kdo smo, kaj smo in kam gremo), iz nje smotri (najbolj temeljni cilji organizacije - na primer rentabilnost lastnih sredstev) in merila uspešnosti pri doseganju teh smotrov (na primer odstotek rentabilnosti).

Smotrov je lahko več, lahko so zamenljivi ali ne, lahko so eden za drugega omejitev in lahko si nasprotujejo; to terja kasneje uporabo primernih metod (več faktorska analiza, analiziranje občutljivosti in podobno). Smotri naj bodo skladni, merila uspešnosti pa naj zadoščajo za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja organizacije.

Tabela 7: Najpomembnejši interesi udeležencev pri urejanju zadeve in merila uspešnosti

UDELEŽENCI IN INTERESI		MERILA USPEŠNOSTI	
Udeleženci	Najpomembnejši interes	Opis – naziv merila	Merska enota
1. KUPCI	Dobava cenovno ugodne, zanesljive in kvalitetne električne energije upravičenim odjemalcem	- Povprečna prodajna cena kWh pri odjemalcih v primer. s preteklim letom - Povprečni porabljen čas za izvedbo intervencije odprave okvar	- zmnožek prodajnih cen s št. odjemalcev/št. odjemalcev: v DE/kWh - porabljenih Intervencij .čas e. en./št. letnih posegov na e. en.= v urah
2. UPRAVA	Finančno uspešno poslovanje podjetja	- Koeficient gospodarnosti (ekonomičnosti) poslovanja - Kazalec dolgoročnega investiranja v tehnol. razvoj in kadre.	- celotni prihodki/celotnimi odhodki: v indeks - osnov. sredstev+ dolg. fin. nal. + dolg. poslovnih terjatev/sredstva: v %
3. DELAVCI	Zaposlitev in ustrezna plača za opravljeno delo, napredovanje, izobraževanje in zadovoljstvo zaposlenih	- Faktor povprečne stopnje izobrazbe zaposlenih; Analiza ankete o zadovoljstvu zaposlenih.	- seštevek in zmnožek po stopnji izobrazbe/št. zaposlenih: v indeks - ugotovljeni delež +/- odgovorov na vprašanja.: v %
4. DOBAVITELJI	Čim večji tržni delež pri dobavi električne energije, materialu, storitev	- Stopnja kratkoročne plačilne sposobnosti – likvidnost	gibljava fin. sredstva/kratkoročne obveznosti.: v indeks
5. LASTNIKI: delničarji Država, ID-i	Delitev bilančnega dobička za dividende	- Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala.	vsota dividend v posl. letu/povpraševanje osnovni kapital: v indeks

Legenda: DE - denarna enota

Vir: lasten

Management je usmerjen v ciljne dejavnosti. Cilji so merljivi, zato se vsakemu cilju opredeli merilo uspešnosti s strokovnega in poslovnega vidika ter etičnosti.

Najpomembnejši in ključni korak v urejanju zadev in pri odločanju, ki učinkuje na uspešnost organizacije in managerjev, je opredeljevanje ciljev ter meril oz. sodil za uspešnost in etičnost. To je predpogoj za konkretno urejanje zadev in najboljše sredstvo proti posplošenemu, jalovemu modrovanju o zadevah ter o tem, kakšne naj bi bile.

Tabela 8: Opredeljevanje ciljev, meril/sodil za uspešnost organizacije

Št	SMOTER - CILJ:		DOBRA USPEŠNOST - vrednost v enotah	ZADOVOLJIVA USPEŠNOST – vrednost v enotah
	Dobava električne energije upravičenim odjemalcem od 23 kW dalje	Merilo uspešnosti		
	Opis			
1.	Povečati prodajo električne energije upravičenim odjemalcem	Tržni delež prodanih kWh distribucijskega podjetja/s skupno prodajo distribucije el. energije v regiji: v %	90 %	80 %
2.	Zagotovitev rentabilnega poslovanja prodajnega področja	Koeficient gospodarnosti– ekonomičnosti poslov.: cel. prihod./cel. odhodki: v indeks	75 %	63 %
3.	Uvedba prepoznavnega tržnega komuniciranja	Analiza zadovoljstva z anketo o prepoznavanju blagovne znamke: ugotovljen delež +/- odgovorov na vprašanja: v %	66 %	51 %
4.	Upravičiti zadovoljstvo odjemalcev	Analiza zadovoljstva z ugotavljanjem št. upravičen. reklamacij računov dobave el. energije. št. sedanjih rač. / št. rač. preteklem letu: v %	80 %	72 %
5.	Pospešiti izobraževanje in usposabljanje kadrov za strokovna – ekonomska – vedenjska in interdisciplinarna znanja	Analiza zadovoljstva s kazalcem dolgoročnega investiranja v kadre, osnov. sredstev + dolg. fin. nal. + dol. posl. terjatev/sredstva: v %	85 %	78 %

Vir: lasten

Utemeljitev:

Zaznali smo najpomembnejše interese posameznih udeležencev pri urejanju zadev ter merila uspešnosti.

Kot najpomembnejši interes in postavitev cilja za urejanje zadeve je dobava cenovno ugodne, zanesljive in kakovostne električne energije upravičenim odjemalcem.

Postavili smo nov smoter – cilj: zagotovitev dobava električne energije upravičenim odjemalcem od 23 kW dalje, za kar je potrebno: povečati prodajo električne energije upravičenim odjemalcem, zagotovitev rentabilnega poslovanja prodajnega področja, uvesti prepoznavno tržno komuniciranje in širitev marketinških akcij pri promociji nove ponudbe, upravičiti zadovoljstvo odjemalcev ter pospešiti izobraževanje in usposabljanje kadrov za strokovna – ekonomska – vedenjska in interdisciplinarna znanja.

Nabor in izvedljivost možnih ukrepov za povečanje učinkovitosti

Za urejanje zadev so praviloma najbolj uspešni vsestranski ukrepi in ne enostranski (npr. samo finančni) ukrepi. Za izbrano zadevo se zasnuje nabor možnih ukrepov, ki naj bi vodili do dobre ali vsaj zadovoljive uspešnosti po merilnih uspešnosti (Tabela 9).

Tabela 9: Nabor možnih ukrepov z merili uspešnosti s finančnega, materialnega in kadrovskega vidika

Št	MOŽNI UKREPI - kratki opisi	IZVEDLJIVOST – razpoložljive zmožnosti			
		Finančne (DE)	Materialne	Sodelavci	SKUPNA OCENA
1.	Pospeševanje prodaje električne energije z novimi zanimivimi produkti: pasovna, trapezna, vršna, nočna, vikend el. energija.	<u>5.000.000</u> ++	<u>Pogodb. IC</u> +	<u>2 sodel.: obstoječa</u> ++	<u>5.000.000</u> ++
2.	Izdelava učinkovitih ekonomskih-tehničnih analiz za pogajanja pri sklepanju bilateralnih pogodb za nakup električne energije ter trgovanje na borzi z električno energijo Borzen d. o. o.	<u>3.000.000</u> ++	<u>Rač. oprema: 10.000.000</u> +	<u>1 sodel.: 3.000.000</u> +	<u>16.000.000</u> +
3.	Priprava marketinških akcij z oglaševanjem v medijih in na spletu ter izdelavo publikacij za promocijo prodajne ponudbe Zelene in Modre energije, Elgo.	<u>7.000.000</u> +	<u>Spec. orod 15.000.000</u> ?	<u>1 sodel.: 3.000.000</u> ++	<u>25.000.000</u> +
4.	Vzpostaviti klicni center za informacije odjemalcem in sporočanje napak na distribucijskem omrežju ter uvesti ustrezne telekomunikacijske povezave z Distribucijskim centrom vodenja v Kranju.	<u>43.000.000</u> ?	<u>Teleopr. 8.000.000</u> ++	<u>3 sodel.: 9.000.000</u> ++	<u>50.000.000</u> ?
5.	Napotitev tržnikov na izobraževanje na podiplomski študij managementa in usposabljanje kadrov za licence trgovanja.	<u>4.000.000</u> ++	<u>Literat. PC 2.000.000</u> ++	<u>3 sodel.: obstoječi</u> +	<u>6.000.000</u> ++

Legenda: Razpoložljive zmožnosti označimo s "++", "+", "?" "--ali "--.

Vir: lasten

Utemeljitev:

Snujemo – spoznavamo možne odločitve za urejanje zadeve, kaj moramo narediti, da bomo uspešni pri novi usmeritvi in povečevanju učinkovitosti z načrtovanjem, organiziranjem, usmerjanjem in nadziranjem.

Med možnimi ukrepi je skupna ocena:

- ++ za pospeševanje prodaje električne energije z novimi zanimivimi produkti: pasovno, trapezno, vršno, nočno in vikend energijo ter dolgoročno podiplomsko izobraževanje zaposlenih in pridobitev licence za trgovanje;
- + za izdelavo učinkovitih ekonomsko-tehničnih analiz za pogajanja pri sklepanju bilateralnih pogodb za nakup električne energije ter trgovanja na borzi z električno energijo Borzen d.o.o. in za pripravo marketinških akcij z oglaševanjem v medijih in na spletu ter izdelavo publikacij za promocijo prodajne ponudbe Zelene in Modre energije, Elgo;
- ? za vzpostavitev klicnega centra za informacije odjemalcem in sporočanje napak na distribucijskem omrežju ter uvesti ustrezne telekomunikacijske povezave z Distribucijskim centrom vodenja v Kranju.

Določanje sodil za izbiranje odločitev

Ciljni obiskovalci rojstni hiš na Poti kulturne dediščine Žirovnica so šolske skupine, zaključene skupine in ostali individualni obiskovalci, katere zanima vsebina kulturne dediščine, ki je predstavljena v spomenikih v Žirovnici.

Možne ukrepe se presoja na eni strani po tem, koliko lahko prispevajo k večji uspešnosti organizacije po merilih uspešnosti (5. korak – cilji urejanja zadeve), po drugi strani pa po izvedljivosti. Ker zadeva vsak ukrep le nekatere dejavnike organizacije, je praviloma nemogoče kvantitativno opredeliti vpliv posameznega ukrepa na uspešnost organizacije.

Ocenjevanje uspešnosti ukrepov po merilih in izvedljivosti temelji na izkušnjah in pregledu nad delovanjem organizacije. Ocene so zato opisne: "++", "+", "?" "-" ali "--".

Skupna ocena je končno sodilo pri določanju prednosti posameznih ukrepov.

Tabela 10: Procesni model za analizo urejanje zadev

Št	MOŽNI UKREPI - kratki opisi	USPEŠNOST UKREPOV PO MERILIH - korak 5					
		Merilo 1 Tržni delež %	Merilo 2 Koefficient ekonomičnosti %	Merilo 3 Analiza zadovoljstva %	Merilo 4 Izvedljivost %	SKUPNA OCENA	PREDNOSTNA RAZVRSTITEV
1.	Pospeševanje prodaje električne energije z novimi zanimivimi produkti: pasovna, trapezna, vršna, nočna, vikend el. energija.	90 %	80 %	70 %	90 %	330 %	1.
2.	Napotitev tržnikov na izobraževanje na podiplomski študij managementa in usposabljanje kadrov za licence trgovanja.	70 %	60 %	80 %	80 %	290 %	2.
3.	Izdelava učinkovitih ekonomskih-tehničnih analiz za pogajanja pri sklepanju bilateralnih pogodb za nakup električne energije ter trgovanje na borzi z električno energijo Borzen d. o. o.	65 %	65 %	66 %	70 %	276 %	3.
4.	Priprava marketinških akcij z oglaševanjem v medijih in na spletu ter izdelavo publikacij za promocijo prodajne ponudbe Zelene in Modre energije, Elgo.	70 %	50 %	80 %	60 %	260 %	4.
5.	Vzpostaviti klicni center za informacije odjemalcem in sporočanje napak na distribucijskem omrežju ter uvesti ustrezne telekomunikacijske povezave z Distribucijskim centrom vodenja v Kranju.	50 %	60 %	85 %	50 %	245 %	5.

Vir: lasten

Utemeljitev:

Preverimo obstoječa in snujemo nova sodila ter prednostno razvrstimo možne ukrepe.

Prednostna razvrstitev ukrepov po rangju je naslednja:

1. Pospeševanje prodaje električne energije z novimi zanimivimi produkti: pasovna trapezna, vršna, nočna in vikend električna energija
2. Napotitev tržnikov na podiplomski študij managementa in usposabljanje kadrov za licence trgovanja.
3. Izdelava učinkovitih ekonomsko-tehničnih analiz za pogajanja pri sklepanju bilateralnih pogodb za nakup el. energije ter trgovanje na borzi z električno energijo Borzen d. o. o.
4. Priprava marketinških akcij z oglaševanjem v medijih in na spletu ter izdelavo publikacij za promocijo prodajne ponudbe Zelene in Modre energije, Elgo.
5. Nujna potreba, zato procesno pristopimo k načrtovanju projekta vzpostavitve klicnega centra za informacije odjemalcem in sporočanje napak na distribucijskem omrežju ter uvedbo ustrezne telekomunikacijske povezave z Distribucijskim centrom vodenja v Kranju.

Izbiranje primerne odločitve

Pri izbiranju ukrepov ima pomembno težo prednostna razvrstitev iz koraka 7 – določanje sodil in prednostna razvrstitev možnih ukrepov, ki izhaja iz analiznih presoj. Vendar zaradi kompleksnosti okoliščin iz koraka v korak modela pada možnost zanesljivega analiziranja in

merjenja, vse večjo vlogo pa ima primerjanje, ocenjevanje in presojanje po intuiciji (občutku). To velja v največji meri za končno izbiranje ukrepov oz. odločitev; to izbiranje je slabo, če ga ne podpirajo analize – slabo pa je tudi, če temelji samo na analizah, ki so nujno nepopolne.

Zato je delež ustvarjalnih odločitev največji prav pri izbiranju odločitev. Managerje presoja vplivni udeleženci po uspešnosti organizacije – ta pa je v veliki meri odvisna od prav izbranih ukrepov in odločitev. Ker izbiranje ukrepov in odločitev ne more biti popolnoma racionalen proces, je uspešnost managerjev v veliki meri odvisna od izkušenj in v preteklosti pridobljenih znanj, od ustvarjalnosti – nekaj pa tudi od sreče, ki lahko pomembno omejuje tveganje.

Utemeljitev:

Skozi ves proces je perspektivna izbrana odločitev **reinženiring dejavnosti** z oblikovanjem samostojne tržne dejavnosti prodaja električne energije z oblikovanjem novih konkurenčnih produktov, ki so plod učinkovitih ekonomsko-tehničnih analiz ter marketinške komunikacijske podpore z usposobljenim izobraženim kadrom.

Izvedba izbrane odločitve

Izbrano odločitev se vključi po vsebini v Poslovni finančni načrt organizacije in opredeli s poslovnimi, materialnimi in kadrovskimi resursi ter izvede.

Utemeljitev:

Oblikovanje reinženiringa organizacijske enote, ki se iz sektorje dobave električne energije upravičenim odjemalcem, nadgradi z vključitvijo sektorja dobave električne energije za gospodinjne odjemalce v organizacijsko enoto Komercialne energetike.

Spremljanje izidov odločitve

Za učinkovito spremljanje smotrnosti odločitve so potrebne sprotne analize izidov. Odstopanja od načrtovanih ciljev sproži nov krog urejanja zadeve. Uspešna sodila lahko postopoma prerastejo v rutinska navodila za urejanje podobnih zadev. Navodila terjajo nenehno preverjanje veljavnosti ob vsaki pomembnejši zadevi.

Utemeljitev:

Spremljanje izidov poteka preko mesečnega poročanja poslovnih rezultatov in analiziranja kvartalnih podatkov. Na podlagi sprotne spremljanja analiz izidov se izvede kratkoročne ukrepe, ki imajo hitrejši in pravočasen vpliv na rezultate. Letne rezultate poslovanja primerjamo s Poslovnim finančnim načrtom tekočega leta. Izdela se analiza Poslovno finančnega poročila tekočega leta s poslovnimi kazalniki in primerja s poročili iz preteklih let organizacije ter konkurenco na trgu.

Reorganizacije od izčlenitve preko spojitve podjetij do sprememb lastniških deležev

Elektro Gorenjska, d. d. je bil z 10-odstotnim deležem najmanjši distributer električne energije v Sloveniji, a je prvi uresničil zahteve EU in ločil tržno dejavnost od omrežnega dela. Skoraj 80.000 odjemalcev zaradi nove organiziranosti skupine, ki jo sestavljajo matična družba Elektro Gorenjska, d. d. in hčerinski družbi Elektro Gorenjska Prodaja, d. o. o. ter Gorenjske elektrarne, d. o. o. razen v začetku boljše ponudbe pri prodaji električne energije, niso občutili. Z izčlenitvijo so 1. septembra 2011 vpisali v sodni register Elektro Gorenjska Prodaja, d. o. o. (EGP), ima 23 zaposlenih in je v 100-odstotni lasti Elektro Gorenjska (Hanc, 2011).

Kot Elektro Celje Energija, d. o. o., je bila registrirana družba 1. decembra 2011 in izčlenjena dne 1. januarja 2011. S 1. oktobrom 2015 je bila vpisana pripojitev družbe Elektro Gorenjska Prodaja, d.o.o. (EGP), k družbi Elektro Celje Energija, d. o. o. Obračunski datum pripojitve je bil 31. december 2014, datum vpisa pripojitve v sodni register pa 1. oktober 2015. Dne, 1. oktobra 2015 je bila registrirana sprememba naziva podjetja v ECE, energetska družba, d. o. o. Dne, 14. oktobra 2021 je z nakupom večinskega deleža v lastništvo družbe ECE, energetska družba, d. o. o., vstopila družba Holding Slovenske elektrarne, d. o. o., s čimer je prišlo do zaključka večletnega postopka t. i. vertikalne integracije dejavnosti proizvodnje in dobave električne energije za končne odjemalce. Dne, 24. maja 2022 je delež v družbi odprodala družba Elektro Gorenjska, d. d., kupec celotnega deleža pa je bila družba HSE, d. o. o. Družba opravlja dejavnost nakupa in prodaje električne energije ter drugih energentov, svetovanje, storitve in druge dejavnosti v skladu z družbeno pogodbo (ECE, 2023).

Podjetje SODO d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 2007 na podlagi Energetskega zakona z aktom Vlada Republike Slovenije. Istega leta je SODO, d. o. o. prejel 50-letno koncesijo za opravljanje javne službe systemskega operaterja distribucijskega omrežja. Osnovna naloga podjetja je bila "varno, zanesljivo in učinkovito obratovanje in vzdrževanje distribucijskega sistema, razvoj distribucijskega sistema,

zagotavljanje zanesljivosti oskrbe z elektriko z ustrezno zmogljivostjo in zanesljivostjo omrežja". SODO je lastnik 3,4 % distribucijskega omrežja za električno energijo v Sloveniji; preostalo omrežje je v lasti petih distribucijskih podjetij (Elektro Ljubljana, Elektro Celje, Elektro Primorska, Elektro Gorenjska, Elektro Maribor). SODO d. o. o. s sedežem v Mariboru je bilo državno energetska podjetje v Sloveniji, ki je izvajalo gospodarsko javno službo sistemskega operaterja distribucijskega omrežja z električno energijo (energetika-portal.si, 2018).

S sklepom Okrožnega sodišča v Ljubljani z dne 2. oktobra 2023 je bila družba SODO distribucijski operater z električno energijo, d. o. o. (prevzeta družba) pripojena k družbi ELES, d. o. o., sistemski operater prenosnega elektroenergetskega omrežja (prevzemna družba). S pripojitvijo družbe SODO d. o. o. je družba ELES, d. o. o. kot univerzalni pravni naslednik vstopila v vsa pravna razmerja, katerih subjekt je bila družba SODO d.o.o., s čimer je družba ELES, d. o. o. skladno z Zakonom o gospodarskih družbah v celoti prevzela vse dejavnosti družbe SODO d. o. o. vključno z vsemi osnovnimi sredstvi, zaposlenimi delavci ter sklenjenimi pogodbami. S pripojitvijo je družba ELES, d. o. o. postala operater kombiniranega sistema, zaradi česar se je spremenila firma družbe, ki se po pripojitvi glasi »ELES, d. o. o., operater kombiniranega prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja« (ELES, 2025).

Zaključek

V organizaciji oskrbe z električno energijo v Sloveniji je pomembna vloga managementa z vidika študija, pristopov in uporabi orodij ter človeških virov in potenciala, ki ga izžarevajo kadri v ambiciji po uresničevanju izpolnitve zadanih ciljev v poklicni karieri. Raziskava navaja, da bo potrebno vložiti več naporov v trženje, oblikovanje strategij in novih produktov ter izobraževanje kadrov.

S procesnim modelom za analizo urejanje je bila izbrana odločitev za preoblikovanje dejavnosti tržnih storitev električne energije. To se je bilo potrjeno tudi v praksi, kar pomeni udejanjanje modela in podanih rešitev kot ustreznih.

Dejavnost prodaje električne energije se je izdvojila v odvisno družbo Elektro Gorenjska Prodaja leta 2011 in leta 2015 pripojila v skupno prodajno družbo ECE, d. o. o. s 25,67 % lastniški deležem Elektra Gorenjska, d. d. iz Kranja in 74 ,33 % deležem Elektro Celje, d. d. iz Celja. ECE, energetska družba, d. o. o. je bila leta 2022 prodana Holdingu Slovenske elektrarne, d. o. o.

Prišlo je do sprememb tudi na področju distribucijskih podjetij z nastankom novega skupnega javnega podjetja SODO d. o. o. iz Maribora, ki je bil leta 2023 pripojen ELES, d. o. o. iz Ljubljane, ki je postal državni operater kombiniranega prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja. Nastala je nova vloga distribucijskih podjetij, kjer je s tržnimi storitvami nastala potreba po izobraževanju za racionalno rabo električne energije in upravljanje omrežja. Izvajanje svetovalne dejavnosti je postala nova priložnost z dodajanjem osveščevalne vloge sodelavcev reguliranega dela, ki so z odjemalci v prvem stiku v fazi novih načrtovanj odjemnih mest od upravljanja (soglasja), inženiringa (izgradnje), vzdrževanja (nadzorništva).

Viri, literatura in opombe:

1. European Commission (2023) Culture and Creativity. Pridobljeno dne 19. 11. 2023 s spletne strani <https://culture.ec.europa.eu/sl/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/sustainable-cultural-tourism>
2. Biloslavo, Roberto. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
3. Cameron, K.S. – Quinn, R.E. (1998). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading Addison-Wesley.
4. Cooke, Steve – Slack, Nigel. (1984). *Making Management Decisions*. Englewood Cliffs:Prentice-Hall.
5. Deal, T. & Kennedy, A. (2000). *The New Corporate Cultures*. London: Texere Publishing.
6. ECE (2023). *Povezani z energijo dobrih dejanj. Letni poročilo 2022*. Celje: ECE.
7. ELES (2025). *Pripojitev družbe SODO*. Pridobljeno dne 2. 1. 2025 s spletne strani <https://www.sodo.si/sl>
8. Energetika-portal (2018). SODO sistemski operater distribucijskega omrežja z električno energijo, d. o. o. Pridobljeno dne 2. 1. 2025 s spletne strani https://www.energetika-portal.si/noga/info/iskalnik/?tx_indexedsearch_pi2%5Baction%5D=search&tx_indexedsearch_pi2%5Bcontroller%5D=Search&cHash=390e05bab79b4fe0e02022c2cbacbb2d
9. Hanc, M. (2011). Novo podjetje Elektro Gorenjske za nakup in prodajo elektrike. Delo, spletna izdaja 7. september 2011. Pridobljeno dne 2. 1. 2025 s spletne strani <https://old.delo.si/gospodarstvo/podjetja/novo-podjetje-elektra-gorenjske-za-nakup-in-prodajo-elektrike.html>
10. Kaplan, R. S. – Norton, David P. (1996). *The Balanced Scoreboard*. Boston: Harvord Business Review.
11. Kaplan, P. (1980). *Fallstrick Intrige*. Kissing: Weka Verlag.
12. Kralj, J. (2003). *Management. Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
13. Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: pogaj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
14. Papler, D. (2007). Pristopi managementa z vidika organizacijskih sprememb trga distribucije električne energije = Management aspects of organizational changes in the electricity power distribution market. V: PANTOŠ, Miloš (ur.), KITANOVIČ, Aleksandar (ur.). *Osmo konferenca slovenskih elektroenergetikov, Terme Čatež, 28. maj–1. junij 2007: [zbornik referatov]*. 8. konferenca slovenskih elektroenergetikov, Čatež, 28. maj–1. junij 2007. Ljubljana: Društvo Slovenski komite CIGRÉ - CIRED, 2007. Zv. cired, str. 6/7-6/12, ilustr. ISBN 978-961-6265-16-4.
15. Papler, D. (2007). Vpliv liberalizacije trga distribucije električne energije = Influence of the liberalization of electricity power distribution market. V: PANTOŠ, Miloš (ur.), KITANOVIČ, A. (ur.). *Osmo konferenca slovenskih elektroenergetikov, Terme Čatež, 28. maj–1. junij 2007: [zbornik referatov]*. 8. konferenca slovenskih elektroenergetikov, Čatež, 28. maj–1. junij 2007. Ljubljana: Društvo Slovenski komite CIGRÉ - CIRED, 2007. Zv. cired, str. c5/1-c5/8, ilustr. ISBN 978-961-6265-16-4.
16. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
17. Tavčar, M. (1990). *Osnove managementa, skripta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management in Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
19. Tavčar M. I. (2005). *Politika znanjskih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
20. Tavčar, M. I. (2004). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

DRAGO PAPLER / je dr. managementa, interdisciplinarna znanja pa povezuje na področju ekonomije, energetike, podjetništva, kmetijstva, podeželja, turizma. V elektroenergetiki je deloval 40 let na področju investicij distribucijskega omrežja, razvoja proizvodnih obnovljivih virov energije, marketinga in prodaje električne energije, komuniciranja, analitike, svetovanja in sistemov vodenja kakovosti. Od leta 2021 vodi Medpodjetniški izobraževalni center Biotehniškega centra Naklo, kjer povezuje gospodarska, izobraževalna in projektna področja kmetijstva in razvoja podeželja. Vključen je v raziskovalno in pedagoško delo visokošolskih in višješolskih programov. Njegova bibliografija obsega znanstvene in strokovne članke, znanstvene monografije in strokovne knjige s področja elektroenergetike, obnovljivih virov energije in trajnostnega razvoja ter zgodovinske domoznanske zbornike in pesniško zbirko.

LAN VIŠNOVAR / je študent naravovarstva na Višji strokovni šoli Biotehniškega centra Naklo. Kot naravovarstveni tehnik in aktiven član Društva za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije, sodeluje pri raznih popisih ptic in dela na naravnem rezervatu Iški morost. Ukvarja se s fotografijo, najraje pa fotografira ptice zlasti sove in ujede.

Povzetek: Jezera Čukova jama, Krokodilnica in Ledvička so nastala po tem, ko je jame na območju opuščene glinokopa zalila voda. Biser narave sredi Kranja, Bobovška jezera so zaradi svojih ornitoloških in paleontoloških in drugih posebnosti razglašena za naravno znamenitost. Mnogim ljudem so nepoznana in skrita zaradi različnih vplivnih dejavnikov. Z raziskavo smo analizirali mnenja anketirancev in predstavili alternativne možnosti razvoja naravovarstvenih dejavnosti in tematskih oblik turizma na Bobovških jezerih. Ker so aktivnosti v naravi v zadnjih letih pridobile na popularnosti, zlasti opazovanje in fotografiranje ptic, smo za primer možnosti razvoja turizma izbrali vodene ogleds s poudarkom na opazovanju in fotografiranju ptic.

Ključne besede: Bobovška jezera, zavarovano območje, ptice, turizem, raziskava, anketa, opisna statistika, faktorska analiza.

MOŽNOST RAZVOJA NARAVOSLOVNIH DEJAVNOSTI IN TEMATSKIH OBLIK TURIZMA NA BOBOVŠKIH JEZERI

Uvod

Naravovarstvo temelji na spremljanju stanja ter analizi vplivov okolja in delovnega človeka na populacijo ptic. Ptice so mnogokrat le pokazatelji dogajanja v določenem okolju, zato moramo k njihovem ohranjanju pristopiti celostno. Takšno raziskovalno delo je temelj društvene dejavnosti DOOŠS – Birdlife Slovenia, Društvo za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije, izvedbo pa zagotavljajo s profesionalnimi ornitologi ter številnimi prostovoljci in zunanjimi sodelavci (DOPPS, 2025).

V zadnjih dveh ledenih dobah se je v dolini Kokrice in Belce razprostiralo obsežno, ne preveč globoko jezero, od katerega so ostale kar debele plasti jezerske gline. Na začetku 20. stoletja je bil na predelu sedanjih jezerc zamočvirjen travnik z nekaj drevesi. Posledica kopanja gline za Zabretovo opekarno in nacionalizirano opekarno Kranjskih opekarn Kranj (1903-1971) so nastali na območju opuščene glinokopa bajerji.

Bobovška jezera so skupina treh jezerc: Čukova jama, Krokodilnica in Ledvička. Že med izkopavanjem je območje postalo zanimivo za ohranjanje narave zaradi paleontoloških najdb okostja mamuta in jate kleničev. Območje jezer je naravna vrednota državnega pomena, ekološko pomembno območje in del omrežja Natura 2000 Grad Brdo – Preddvor. Kvalifikacijski vrsti na tem območju sta metulj črtasti medvedek in netopir mali podkovnjak. Slednji ima tu prehranjevalni habitat, porodniško kolonijo pa v gradu Brdo, ki je v neposredni bližini. Območje ima status naravne vrednote tudi zaradi fosilnih ostankov kleničev in mamuta, ki so jih našli med izkopavanjem gline. Na območju jezer lahko najdemo več vrst dvoživk, kačjih pastirjev in ptic. Na jezerih lahko opazujete vodne ptice. Pogosto tu gnezdi labod grbec, liska in mlakarica, opažene pa so bile tudi srpična in bičja trsnica, pogorelec, rjavi srakoper, čaplja, in številne druge vrste. Ob Milki z malo sreče lahko opazite tudi vodomca. Ob sončnih dnevih poleg tujerodnih rdečevratk lahko opazite tudi močvirsko sklednico.

Metode dela

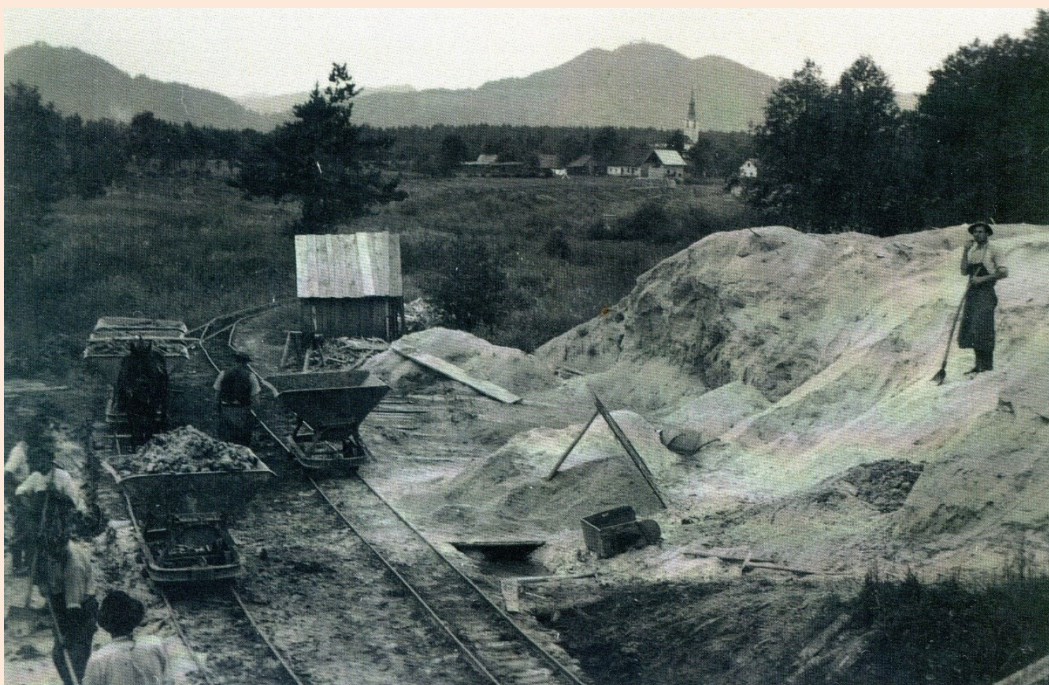
Jezera so zaradi svojih ornitoloških, paleontoloških posebnosti razglašena za naravno znamenitost, vendar so marsikomu nepoznana. Zaradi vse večje popularnosti opazovanje ptic je to idealna priložnost za razvoj te ponudbe na Bobovških jezerih. Eden izmed problemov na jezerih je onesnaževanje in prirejanje zabav, kar posledično pripomore k onesnaževanju jezer in okolice. Za svoja opazovanja ptic in živali uporabljamo Nikon z 6II z 300 mm f 2.8 objektivom, poleg tega se uporablja še objektiv 24-70 mm f2.8. Poleg fotografske opreme uporabljamo tudi daljnogled, stativ in termo kamero.

Anketo smo izvajali preko portala 1ka od 1.5. do 6. 6. 2024 na temo zavarovanih območij, možnosti razvoja naravoslovnih dejavnosti in specifičnih oblik turizma na Bobovških jezerih.

Podatke smo obdelali z opisno statistiko, korelacijsko analizo in faktorsko analizo.

Zgodovinski oris izkopavanja gline iz glinokopa in proizvodnja opeke

Na Bobovku, kjer je bilo ilovice v izobilju, je bila že pred letom 1900, torej pred prihodom Ivana Zabreta s Suhe pri Predosljah, ki se je priženil na kmetijo, manjša delavnica, v kateri so domačini ročno izdelovali strešno opeko in zidake. Voli so teptali glino, ki so jo nato ročno obdelali s pomočjo modelov. Ivan je kmalu začel premišljevati, kako proizvodnjo posodobiti, tako da je leta 1902 v Gradcu kupil strojno stiskalnico gline in začel obdelovati glino na tovarniški način.



Slika 1: V jami so glino naložili v vagončke

Vir: Zabret (2022)

Leta 1903 je Ivan Zabret, po domače Čukov Ivan, na Bobovku ustanovil parno opekarno in žago z električno centralo na Bobovku pri Kranju. Opeko so izdelovali iz izkopane gline. V letu 1905 so pričeli z izkopavanjem gline, ki jo je izkoriščala prva gorenjska parna Opekarna Zabret, ki je bila leta 1927 registrirana kot družba Zabret in sinova z.o.z., Bobovek pri Kranju.

Ob proizvodnji opeke, ki je potekala samo v nezimskem času, ko zemlja ni bila zmrznjena in se je opeka lahko sušila, se je Ivan Zabret lotil tudi žaganja lesa. Postavil je žago, ki jo je leta 1923 moderniziral, da jo je poganjal parni stroj. Žaga je od 50 do 80 delavcem zagotavljala delo tudi pozimi. Les so pridobivali v obsežnih gozdovih, kupljenih od posestva Brdo in v dolini Kokre.

Leta 1928 je Ivan Zabret posodobil žago in opekarno ter postavil električno centralo, s čimer je industrializiral proizvodnjo opeke. Namreč industrijska podjetja so uporabljala v svojih obratih tudi tehnološko paro, zato je imela svoje kotlarne in zaradi ekonomičnega izkoriščanja toplote tudi lastne elektrarne. V parni električni centrali Ivana Zabreta na Bobovku je bilo leta 1939 za lastno porabo proizvedeno 164.347 kWh električne energije od tega 936 kWh za razsvetljavo in 163.316 kWh za pogon (Papler, 2022, 71-72).

V času gospodarske krize po letu 1932 je bila družba Zabret in sinova z.o.o. večkrat pred stečajem, Ivan pa je moral v tistem času prodati tudi hotel Jelen v Kranju, ki ga je kupil leta 1925, tedaj še kot gostilno. Po letu 1937 se je proizvodnja opeke povečala in material so pričeli izkopavati strojno. Po prisilni poravnavi leta 1937 in najetih kreditih se je poslovanje izboljšalo, januarja 1941 je bilo registrirano novo podjetje Ivan Zabret, Lesna industrija in Izvozna trgovina, izdelovanje opeke na tovarniški način; do druge svetovne vojne pa so bili vsi krediti poplačani. V tistem času je bila na Bobovku druga največja parna opekarna v tedanji Jugoslaviji, takoj za Kikindo. Iz te opeke naj bi zgradili polovico Kranja, razrezan les z žage pa so izvažali tudi Italijo in Nemčijo (Zabret, 2022).



Slika 2: Stara Opekarna Zabret v Bobovku je obratovala do leta 1928, avtor oljne slike: Karlo Pestar, lastnik Blaž Zabret, Bobovek 10
Vir: Papler (2022a)



Slika 3: Nova parna opekarna Zabretovih v Bobovku po letu 1930, avtor oljne slike: Karlo Pestar, lastnik Blaž Zabret, Bobovek 10
Vir: Papler (2022a)

Najdbe bobovškega mamuta in fosilne ribe

Že med izkopavanjem gline je območje postalo pomembno za ohranjanje narave, saj so leta 1953 našli okostje mamutove samice (*Mammonteus primigenius*) iz časa ledene dobe. Leta 1965 so našli ohranjene ostanke fosilnih skeletov jat rib vrste klenič (*Leuciscus leuciscus*) iz družine *Cyprinidae*, ki je ostala ujeta ob presahnitvi nekdanjega jezera pred okoli 180 000 leti. Okostje samice mamuta se nahaja kot eksponat v Gorenjskem muzeju. V šestdesetih letih 20. stoletja je takratni gospodar Franc Škofic – Oretnek z Mlake ob odkopavanju gramoza v peskokopu na desni strani Belce med mostom in Golniško cesto odkril dele zobovja in okla mamuta.

Leta 1955 in 1956 so ob izkopavanjih pri opekarni v Bobovku pri površinskih delih in odstranjevanju travnatih ruš ter zgornjih plasti zemlje naleteli na ostanke nekdanjega rimske nekropole (pokopališča). Rimsko žarno grobišče v Bobovku s tedaj 39 odkritimi grobovi je po izkopavanjih zalila voda in bi lahko predvidevali, da je nekje na lokaciji sredine jezera Zverinec ali Krokodilnice. V tej na novo odkriti rimskodobni kulturni svojini so bili najdeni tudi starejši staroselski keltski (noriški) predmeti (Kavčič, 2024, 17). V Oretnikovem peskokopu

na desnem bregu Milke, nekje na sredini poti med mostom in današnjo Golniško cesto, sta bila v letu 1964 ob odkopavanju gramoza odkrita dva staroslovanska skeletna grobova (Kavčič, 2024, 19).

Od industrijskega območja do nastanka biotopa glinokopnih bajerjev

Opekarna Zabret v Bobovku je med drugo svetovno vojno pod nemško zasedbo štela kot obrat za pomoč nemški vojski in so ga zato prevzeli sami gestapovci, ki so lastniku Zabretu prepovedali vstop vanj. Nova poveljna oblast naj ne bi imela nikakršnega temelja za odvzem podjetja, ker Joško Zabret kot lastnik opekarne ni nikdar sodeloval z okupatorsko vojsko. Po vojni so mu s tem dejanjem odvzeli možnost vodenja svojega lastnega podjetja in zaslužka. Zabretova prošnja ni bila nikdar uslišana in tako je že 5. septembra 1946 opekarna prešla pod upravno vodstvo Okrajnega ljudskega odbora (OLO) v Kranju, aprila leta 1947 pa pod tedanje operativno vodstvo Glavne direkcije industrije gradbenega materiala v Ljubljani. Oktobra 1947 pa je Opekarna Bobovk pri Kranju ponovno prešla pod nadzorstvo in upravljanje OLO Kranj.

Po opustitvi dejavnosti v letu 1970 so svoj prostor našle številne, tudi redke in ogrožene rastlinske in živalske vrste in nastal je biotsko raznovrsten ekosistem, ki je dobil tudi naravovarstveni status.

Ko se je opekarska dejavnost končala, so »sanacijo« območja prevzele številne rastline in živali, ki so »uredile« lep in bogat ekosistem. Lepoto prostora smo prepoznali tudi ljudje in si ga malo, a ne preveč, preuredili ter zavarovali bogastvo narave (Rozman, 2024).

Leta 1971 so opekarno zaprli in na območju opuščenega glinokopa je nastale jame zalila voda in nastala so jezera na površini 4,5 hektarjev. V umetno nastalem biotopu glinokopnih jam obiskovalci lahko opazujejo jezera, močvirja in mlake, med njimi izstopajo trstičja kot izredno pester življenjski prostor. Svoje redno ali občasno bivališče so tam našle številne ptice (ptice pevke, močvirske trstnice, mala bobnarica, vodomec), močvirske rastlinske vrste, žabe, kačji pastirji, žuželke in druge. Jezera so bila zaradi paleontoloških, omitoloških in ostalih posebnosti zaščitena in razglašena za naravno znamenitost.

Razvili so se zanimivi ekosistemi. Na območju se ohranjajo močvirski ekosistemi treh opuščenih glinokopnih bajerjev, sladkovodnih habitatnih tipov kot tudi kopenskih, močvirskih in vodnih prostoživečih domorodnih rastlinskih in živalskih vrst.



Slika 4: Pri izkoriščanju gline za potrebe opekarne so črpali vodo iz jame. Po zaključku izkoriščanja gline je voda zalila jamo in nastala so jezera. Z zasipanjem odpadnega materiala se je jezero zmanjšalo.

Vir: Zabret (2022)

Zavarovano območje narave

»Po zaključku izkopnih del se je okolica nastalih jezer kmalu zrasla z vodnim in obvodnim rastlinjem. Tu so svoje domovanje dobile številne

obvodne živali in to predvsem ptice, ki si med svojo selitvijo v južne kraje v jesenskem in ob svojem vračanju v pomladanskem času na tem vodnem letališču najdejo oddih. Obe bobovski jezera, tretje, Ledvička, je bila namreč zasuto, nudita mnogim jatam selitvenih ptic vmesni postanek in jim omogočata prehranjevanje pred ponovnim letom proti severnim ali južnim deželam.

Zaradi vsega najdenega tu v okolici so jezera razglašena za naravno znamenitost in so bila zato v letu 1981 z odlokom zaščitena kot Naravni rezervat glinokopnih bajerjev z okolico v Bobovku. Jezera so posebnega pomena kot naravni biotop, saj so ornitologi našli preko 150 vrst različnih ptic. V okolici jezer raste mnogo trstičja, kjer nekatere redke ptice gnezditke najdejo svoj kotiček pri ustvarjanju novega rodu. Ob jezerih raste še mnogo različnih vrst vrb, našli so okoli 240 rastočih rastlin, močvirje ob jezerih pa je s svojim rastlinstvom postalo edinstven biotop za različne ptice gnezditke» (Kavčič, 2024, 260).



Slika 5: Območje zavarovanega območja Glinokopnih jezer Bobovek pri Kranju

Vir: Papler (2022a)



Slika 6: Bobovška jezera

Vir: Papler (2016)

Jezera so že v sedemdesetih letih 20. stoletja postala priljubljen kraj domačinov za kopanje, v jezera so ribiči vlagali ribe in tako se je razvijal tudi športni ribolov. Obiskovalci in nekateri kopalci so se z glino iz jezera mazali po svojih telesih, ker naj bi bila menda zdravilna. Poleti so

bili na jezeru številni kopalci in ribiči, pozimi je bilo ob nizkih temperaturah, ki so omogočale zadostno debelino ledu, tam možno tudi drsanje.

Zaradi vse večjega števila obiskovalcev je Turistično društvo Kokrica v letu 1981 v bližini Čukove jame postavilo svojo prvo brunarico in skrbelo za jezersko okolico. Po osamosvojitvi Slovenije so bivši lastniki dobili vrnjena vsa nacionalizirana zemljišča, tako da je moralo kokriško turistično društvo leta 1992 z njimi podpisati petletno najemno pogodbo, ki pa se po izteku žal ni podaljšala. S tem je lokalnemu turističnemu društvu usahnil tudi delni dotok sredstev, ki ga je v preteklosti vedno usmerjalo v ohranjanje naravne in kulturne dediščine kraja (Kavčič, 2024, 262).

Območje glinokopnih bajerjev z okolico na Bobovku pri Kranju je bilo leta 1981 zavarovano kot Naravni rezervat Glinokopnih bajerjev z okolico na Bobovku pri Kranju. Od leta 2016 je zavarovano območje narave zaščiteno z Uredbo o Naravnem rezervatu Glinokopnih bajerjev z okolico na Bobovku pri Kranju, Ur. list RS št. 34/2016 in z Odlokom o Naravnem rezervatu Glinokopnih bajerjev z okolico na Bobovku pri Kranju, Ur. list RS št. 39/2016 (UL RS 2016b, UL RS 2016a). Danes v močvirski okolici najdemo 236 različnih vrst rastlin, ki nudijo življenjski prostor številnim vodnim in obvodnim živalskim vrstam: ribam (11 vrst), pticam (okoli 150 vrst), vodnim hroščem (17 vrst), kačjim pastirjem, metuljem (41 vrst), malim sesalcem, dvoživkam ...) (Šubic, 2023).



Slika 7: Naravni rezervat Bobovška jezera

Vir: Papler (2022a)

Fotografiranje in opazovanje ptic

Fotografiranje ptic je specializirana veja naravoslovne fotografije pri kateri se trudimo posneti ptico v njenem naravnem okolju. Zlasti v zadnjih letih je z razvojem in dostopnostjo opreme hitro pridobila na popularnosti. Zaradi vse večjega števila ljudi, ki se podijo za pticami, se vse večkrat pojavlja vprašanje o etiki in fotografiranju ptic. Prav zaradi veliko nadobudnih fotografov, ki morda ne vedo ali pa se ne zavedajo kako njihova dejanja vplivajo na življenje ptic in živali na sploh. Ne malokrat je v medijih ali na družabnih omrežjih objavljena fotografija ogroženih ptic na gnezdih ali na rastiščih (območje kjer samci z razkazovanjem privabljajo samice in kjer poteka parjenje). S tem, ko se fotografira na mestih kakršna so rastišča in gnezda ptice po nepotrebem vznemirjamo in spreminjamo njihovo naravno vedenje. Večkratna zaporedna motnja na gnezdih in rastiščih lahko privede do tega, da ptica zapusti gnezdo ali rastišče kar posledično pomeni, da ptica tisto leto ne bo imela zaroda. Kar ima negativne posledice na populacijo, še posebej pri ogroženih vrstah kakršni sta divji petelin (*Tetrao urogallus*) in velika uharica (*Bubo bubo*). Fotografe žene želja po edinstveni fotografiji, kar pa seveda zahteva veliko časa, truda, raziskave, dobro poznavanje terena in ne nazadnje tudi poznavanje svoje fotografske opreme. Ker se dobra fotografija redkokdaj posname pri prvem poizkusu je zato potrebno večkrat prihajati na isto lokacijo in tu največkrat prihaja do motenj. Zelo preprosta rešitev je, da se ptic preprosto ne fotografira na gnezdih ali rastiščih, vendar se ptice tam največ zadržujejo oziroma so tam najbolj aktivne in s tem posledično zanimivejše iz fotografskega vidika. Vendar je to lažje reči kot storiti, zaradi želje po dobrih fotografijah fotografi pogosto spregledajo kako njihova dejanja vplivajo na žival.

Za kar se da etično fotografiranje živali je potrebno spoštovati živali in njihov življenjski prostor, izogibati se je potrebno poseganju v njihov habitat, saj se tako izognemo nepotrebemu stresu živali. Ohranjati je potrebno varno razdaljo, oziroma razdaljo pri kateri živali ne vznemirjamo, prav zaradi tega fotografi divjih živali uporabljajo teleobjektive. Pri objavi fotografij ne delimo lokacij redkih ali ogroženih

vrst, ker tako pritegnejo nezaželeno pozornost, zaželjeno pa je, da fotografi pri objavi svojih fotografij spodbujajo k etičnem fotografiranju in ohranjanju narave. Prav tako je pomembno, da pretirano ne uporabljamo zvočnih posnetkov ptic, ker ptice velikokrat zelo agresivno odreagirajo na posnetek in se zaradi tega ne zavedajo morebitnih drugih nevarnosti.

Primeri dobrih praks

Naravni rezervat Iški morost

Na 63,5 hektarov velikem Naravnem rezervatu Iški most z upravljanjem DOPPS ohranja eno najlepših območij vse redkejših vlažnih barjanskih travnikov, ki so dom močno ogroženim travniškim vrstam rastlin in živali. To je zelo pomembno za redke travniške vrste ptic, kot sta na primer kosec in repaljščica. Ogledamo si lahko tudi druga značilna okolja Ljubljanskega barja: mejice, sestoje visokih steblik, grmišča, poplavni gozd ter vse prehodne oblike, na delu rezervata pa tudi obnovljene travnike, ki so se že zaraščali. Rezervat leži ob uravnani reki Iški, še vedno pa je mogoče videti tudi ostanke njene nekdanje struge. V Naravnem rezervatu Iški morost je urejena Koščeva učna pot z opazovalnico in tablam.



Slika 8: Opazovalnica v Iškem morostu

Vir: DOPSS (2025b)

Na območju Iškega morosta najdemo več kot polovico vseh vrst, ki gnezdiijo na Ljubljanskem barju. Najbolj znamenit je kosec, močno ogrožena ptica, ki še vedno prebiva v pozno košenih travnikih Ljubljanskega barja. Pozorni bodimo tudi na pribe in velike škurhe ter na prepelice, ki pa jih bomo prepoznali predvsem po značilnem oglašanju. Sploh zjutraj ali zvečer bomo slišali peti številne ptice pevke, kot so drevesna cipa, slavec, repaljščica in različne vrste trstnic. V jesenskem času bodimo pozorni na grme s plodovi, saj se na njih pogosto hranijo seleči, drozgi in penice. Pozimi v rezervatu domujejo ptice, ki k nam priletijo s severa, med njimi na primer pepelasti lunj in velik srakoper.

Mokrotni negnojeni travniki so posebni tudi zaradi rastlin. Tu uspevajo močvirska in prstasta kukavica, munec, veliki poletni zvonček, močvirski osat in druge. Mokrotni travniki so dom ogroženih metuljev, kot sta barjanski okarček in močvirski cekinček. Nad travniki se spreletavajo kačji pastirji, ki jih bomo videli posedati tudi v mejicah. Od drugih žuželk lahko opazimo bogomolke, od dvoživk pa slišimo zeleno rego (DOPPS, 2025b).

Naravni rezervat Škocjanski zatok

Zaradi prepleta brakičnih (polslanih) in sladkovodnih življenjskih okolij je Škocjanski zatok neglede na majhno površino, ki jo pokriva, zelo pestro okolje. Skoraj tri četrtine površine naravnega rezervata obsega polslana laguna, ki je z gnezditvenimi otočki, morskimi močvirji in poloji dom številnih redkih živalskih in rastlinskih vrst. Med rastlinami so najbolj znane slanuše, na sol v zraku in tleh prilagojene rastline, ki v Sloveniji poleg Škocjanskega zatoka uspevajo le še v Sečoveljskih in Strunjanskih solinah.



Slika 9: Škocjanski zatok je zakladnica biotske pestrosti mediteranskega mokrišča

Vir: Papler (2022b)



Slika 10: Škocjanski zatok – slovensko pilotno območje Natura 2000

Vir: Papler (2022b)

Sladkovodni del naravnega rezervata se razprostira na Bertoški bonifiki in je nastal z obnovo (renaturacijo) v letih 2006-2007 kot nadomestilo za izgubljena močvirja v okolici Kopra, ki so bila v preteklih desetletjih uničena v urbanizacijskih procesih. Obsega tako vlažne in močvirske travnike kot tudi območja s trstičjem in stalno globoko vodo, ki so pomembna kot gnezdišča in prehranjevališča ptic. V živalskem svetu po pestrosti najbolj izstopajo ptice, kjer so v zadnjem desetletju ornitologi opazovali 259 vrst. To je več kot 60 % v Sloveniji opazovanih ptic, ki so tu svoj dom našle po obnovi naravnega rezervata in njegovem skrbno načrtovanem upravljanju. Zaradi izjemni pozitivnega vpliva na porast biotske pestrosti naravnega rezervata štejejo v Naravni rezervat Škocjanski zatok in njegovo obnovo med največje zgodbe o uspehu modernega varstva narave pri nas (DOOPS, 2025d)

Naravni rezervat Škocjanski zatok je 122 hektarjev veliko sredozemsko mokrišče in hkrati največje brakično (polslano) močvirje v Sloveniji. Zaradi pestrega preleta polslanih in sladkovodnih življenjskih okolij je tukaj nastal pravi raj za številne živalske in rastlinske vrste, s tem pa tudi za vse, ki jih radi opazujemo in doživljamo naravo. Škocjanski zatok leži v neposredni bližini mesta Koper. Sestavljata ga brakična laguna z gnezditvenimi otočki, poslanimi mlakami in poloji, na katerih se razvrščajo različne vrste slanuš (posebna na solo v zraku in tleh

prilagojenih rastlin) in sladkovodno močvirje z močvirskimi travniki, odprtimi vodnimi površinami, trstičjem in toploljubnimi grmišči. Na sprehodu po urejeni 2 kilometrski krožni učni poti obiskovalci spoznajo bogat rastlinski in živalski svet v rezervatu. Idilično podobo območja dopolnjujejo kamarški konji in podolsko govedo, ki s pašo skrbijo za vegetacijsko ravnovesje sladkovodnega dela naravnega rezervata (DOPSS, 2025d).

Naravni rezervat Ormoške lagune

Ormoške lagune so 55 hektarjev veliko mokrišče antropogenega nastanka, ki leži na območju rečnega ekosistema Drave ob Ormoškem jezeru. Sestavljajo ga plitvi bazeni s trstišči in sestoji rogoza, obdaja pa ga poplavni gozd, redke ostanke mehkolesne rečne loke v Sloveniji. Mokrišče je izjemnega nacionalnega in mednarodnega pomena za številne ogrožene vrste ptic.

Ormoške lagune so pomembno gnezdišče vodnih ptic in ključno postajališče za ptice selivke v Sloveniji. Tukaj je bilo zabeleženih že 29 gnezdečih vrst vodnih ptic, med katerimi so tudi ogrožene in redke vrste kot so čapljica, mala tukalica, kostanjevka, polojnik, rdečenogi martinec in navadna čigra. V času selitve se redno pojavlja 30 vrst, njihovo število v selitvenem obdobju pa lahko doseže tudi več deset tisoč ptic, med katerimi so najštevilčnejši močvirski martinci in togotniki (DOPSS, 2025c).



Slika 11: Opazovalnica na Hraških mlakah

Vir: Višnovar (2024)

Možnost za razvoj naravovarstvenih dejavnosti in turizma na Bobovških jezerih

Dobra rešitev za etično fotografiranje ptic so zavarovana območja z urejeno učno potjo na kateri stojijo opazovalnice. Ker so opazovalnice statične in v njihovi okolici ni veliko sprememb so ptice bolj sproščene in se ne vznemirjajo. Primeri dobrih praks opazovalnic so: naravni rezervat Škocjanski zatok, po katerem je speljana učna pot. Ob poti je šest opazovalnic ena večnadstropna opazovalnica in center za obiskovalce. Naravni rezervat Iški morost na Ljubljanskem barju, rezervat je namenjen varstvu travniških vrst ptic. Skozenj vodi učna pot z informacijskimi tablam in eno opazovalnico. Naravni rezervat Ormoške lagune sestavlja šest bazenov nekdanje tovarne sladkorja v Ormožu. Skozi rezervat vodi učna pot z informacijskimi tablam in zanimivimi opazovalnicami, ki so narejene iz starih ladijskih kontejnerjev.

Hraški mlaki, je mokrišče ki je nastalo z opustitvijo farme v bližini mlak. Na mestu, kjer sta zdaj mlaki sta bili nekoč gnojni jami. Na Hraških mlakah je postavljena lesena opazovalnica z informacijskimi tablamami.

Če bi bil zadosten interes ohraniti Bobovška jezera in naravo v njihovi neposredni bližini bi bilo smiselno urediti učno pot, jo opremiti z več informacijskimi tablamami in postaviti opazovalnico. Eden izmed večjih problemov na Bobovku je onesnaževanje, ki je pogosto posledica zabav ki se tam odvijajo. Da bi se zabave prepovedale se mi zdi nesmiselno, ker dvomim da se bi s tem kaj doseglo. Potrebno bi bilo poiskati nadomestno območje, kjer bi se zabave lahko prirejale. Smiselno bi bilo, da se glede izbire novega kraja posvetujemo z mladimi, saj oni prirejajo največkrat prirejajo zabave. S tem, ko se v posvet vključi mlade se počutijo slišane in bodo zato verjetno dosti bolj sprejemljivi za različne ideje glede kraja za zabave, hkrati jim bo to dalo nek občutek odgovornosti za novo območje in ga bodo zato sami vzdrževali.

Območje jezer je v zasebni lasti družine Zabret. Ti so kakršno koli obliko turizma na Bobovku ukinili, danes pa na jezera zahajajo sprehajalci, ljubitelji narave in kopalci. Mestna občina Kranj je Bobovška jezera zaščitilo kot naravni rezervat. Pogovorov med Zabretovimi in drugim, ki jim je Bobovek tako ali drugače blizu, ni bilo veliko. Jezera so v zasebni lasti in zaščiteno območje in bi bila velika škoda, da se ga nebi ohranilo.

Opazovalnica bi bila narejena po navdihu in podobna tisti iz naravnega rezervata Iški morost na Ljubljanskem barju. Hkrati bi ponujali tudi možnost vodenega ogleda in fotografskih delavnic na Bobovških jezerih. Vodeni ogledi na Bobovških jezerih bi bili izvedeni tako, da obiskovalcem nudijo poglobljeno znanje o lokalnem ekosistemu, zgodovini in kulturi, ki obdaja okolico Bobovških jezer. Vodene ogleda bi vodil izkušen vodič in strokovnjak na področju naravoslovja. Na vodenih ogledih bi obiskovalci spoznali zgodovino in nastanek Bobovških jezer, njihovo uporabnost skozi leta in seveda rastline in živali, ki danes bivajo na jezerih. Na fotografskih delavnicah bi spoznali vrste, ki jih lahko fotografiramo na jezerih, možnosti fotografiranja in nekaj o etičnosti fotografiranja.

Rezultati ankete

V okviru raziskave smo izvajali anketo na temo vodeni ogledi in opazovanje življenja v zaščitelih naravovarstvenih območjih. Anketa je bila sestavljena iz 27 trditev, katera so bila razdeljena na tri glavne teme, katere so bile vodeni ogledi, fotografiranje živali in interesi potencialnih obiskovalcev in okoljske perspektive. Anketiranci so trditve ocenjevali z ocenam po Likertovi lestvici od 1 (se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam).

Anketo je od 1. 5. do 9. 6. 2024 v izpolnilo 82 anketirancev, od tega 44 (53,7 %) moških in 38 (46,3 %) žensk.

Glede na starost je bilo 12 anketirancev (14,6 %) starih do 20 let, 19 anketirancev (23,2 %) starih od 20 do 29 let, 21 anketirancev (25,6 %) starih od 30 do 39 let, 19 anketirancev (23,2 %) starih od 40 do 49 let, 8 anketirancev (9,8 %) starih od 50 do 59 let, 2 anketiranca (2,4 %) od 60 do 69 let in 1 anketiranec (1,2 %) star nad 70 let.

Glede na izobrazbo je ni bilo anketirancev z osnovno šolo, 6 anketirancev (7,3 %) je imelo poklicno šolo, 7 anketirancev (8,5 %) je imelo srednjo šolo, 22 anketirancev (26,8 %) je imelo višjo strokovno šolo, 28 anketirancev (34,1 %) je imelo visoko strokovno šolo, 12 anketirancev (14,6 %) je imelo univerzitetno izobrazbo, 6 anketirancev (7,3 %) je imelo magisterij znanosti in 1 anketiranec (1,2 %) je imel doktorat znanosti.

Glede na regijo bivanja je bilo 9 anketirancev (11,0 %) iz Prekmurske regije, 1 anketiranec (1,2 %) iz Zasavske regije, 3 anketiranci (3,7 %) iz Jugovzhodne Slovenije, 54 anketirancev (65,9 %) iz Osrednjeslovenske regije, 7 anketirancev (8,5 %) iz Gorenjske regije 8 % in 8 anketirancev (9,8 %) iz Primorsko-notranjske regije.

Velik delež anketirancev je strokovnjakov na področju ornitologije in naravovarstva. Zato so si odgovori na vprašanja dokaj podobni oziroma ni velikih odstopanj, kar se nam zdi logično. Vendar je zanimivo, da je veliko anketirancev izpostavilo problematiko fotografiranja ptic na rastiščih, kar nismo pričakovali, glede na to, da je to dokaj aktualna tema ornitologije v Sloveniji.

OPISNA STATISTIKA:

Zelo visoke povprečne ocene imajo spremenljivke:

- Q2 Izkušen in dober vodnik obogati izkušnjo s svojim znanjem o lokalnih rastlinah in živalih (**4,89**).
- Q5 Vodeni ogledi v naravi predstavljajo možnosti za spoznavanje različnih živali in rastlin (**4,88**).
- Q20 Za dobro fotografijo je potrebno veliko časa (**4,87**).
- Q22 Fotografiranje živali omogoča povezovanje z naravo in odkrivanje lepot divjega sveta (**4,87**) (Tabela 1).

Tabela 1: Opisna statistika

Vprašanja Q	Spremenljivka (Trditev)	Povprečna ocena	Standardni odklon	Rang (mesto)
1	Vodeni ogledi v naravi omogočajo boljše razumevanje eko sistemov in okolja.	4,78	0,45	6.
2	Izkušen in dober vodnik obogati izkušnjo s svojim znanjem o lokalnih rastlinah in živalih.	4,89	0,39	1.
3	Čas v naravi lahko zmanjša stres in poveča splošno dobro počutje.	4,44	0,89	16.
4	Vodeni ogledi naj bodo prilagojeni različnim starostnim skupinam.	4,73	0,59	8.
5	Vodeni ogledi v naravi predstavljajo možnosti za spoznavanje različnih živali in rastlin.	4,88	0,43	2.
6	Vodeni ogledi naj vključujejo aktivnosti, kot so opazovanje ptic, botanični ogledi ali raziskovanje jam.	4,37	0,88	23.
7	Čeprav so vodeni pogledi odlična priložnost za spoznavanje narave, je pomembno, da ljudje spoštujejo naravo in ne vznemirjajo živali.	4,78	0,52	7.
8	Vodeni ogledi nam lahko pomagajo pri raziskovanju lokalnih naravnih in kulturnih znamenitosti.	4,13	0,68	25.
9	Vodeni ogledi v naravi nam lahko pomagajo pri povečanju fizične aktivnosti kot je kolesarjenje ali pohodništvo.	4,12	0,95	26.
10	Vodeni ogledi so lahko odlična izbira za družinske izlete v naravo, saj omogočajo poučno in zabavno izkušnjo za vse generacije.	4,60	0,54	12.
11	Vodeni ogledi so lahko priložnost za srečanje z drugimi ljubitelji narave.	4,52	0,65	14.
12	Vodeni ogledi so lahko odlična priložnost za promocijo ekoturizma in lokalnih skupnosti.	4,49	0,80	15.
13	Vodeni ogledi v naravi omogočajo udeležencem odkrivanje skritih kotičkov in manj znanih kotičkov.	3,80	0,99	27
14	Vodeni ogledi v naravi lahko prispevajo k ozaveščanju o pomenu ohranjanja biotske pestrosti.	4,66	0,57	11.
15	Vodenje ogledov v naravovarstvenih območjih izboljšamo, da bi bolje ozaveščali obiskovalce o pomenu ohranjanja narave in spodbujali trajnostno obnašanje?	4,70	0,58	10.
16	Fotografiranje divjih živali zahteva potrpljenje, spretnost in poznavanje navad živali.	4,80	0,46	5.
17	Pomembno je spoštovati naravno okolje in se izogibati motenju živali.	4,71	0,58	9.
18	Poznavanje habitata in navad divjih živali je ključnega pomena za uspešno fotografiranje.	4,39	0,84	20.
19	Uporaba kamuflažnih oblačil in opreme je pomembna, da ne vznemirjamo živali.	4,41	0,72	18.
20	Za dobro fotografijo je potrebno veliko časa.	4,87	0,38	3.
21	Zgodnje jutro in pozno popoldne sta najboljši čas za fotografiranje živali zaradi svetlobe in aktivnosti živali.	4,55	0,80	13.
22	Fotografiranje živali omogoča povezovanje z naravo in odkrivanje lepote divjega sveta.	4,87	0,38	4.
23	Etično fotografiranje divjih živali je pomembno, da zmanjšamo vznemirjanje živali.	4,29	0,85	24.
24	Fotografiranje živali omogoča priložnost za poglobljeno opazovanje in razumevanje navad, vedenja in medsebojnih interakcij živali.	4,38	0,76	22.
25	Sodelovanje s strokovnjaki in lokalnimi vodniki lahko poveča možnost za uspeh pri fotografiranju.	4,39	0,91	21.
26	Fotografi divjih živali lahko s svojimi fotografijami prispevajo k ohranjanju narave.	4,41	0,92	19.
27	Fotografiranje živali prispeva k ohranjanju njihovih habitatov in usmerjanje fotografov z etičnimi principi za delo v naravi.	4,43	0,82	17.

Vir: lastni

Visoke povprečne ocene imajo spremenljivke:

- Q16 Fotografiranje divjih živali zahteva potrpljenje, spretnost in poznavanje navad živali (**4,80**).
- Q1 Vodeni ogledi v naravi omogočajo boljše razumevanje eko sistemov in okolja (**4,78**).
- Q7 Čeprav so vodeni ogledi priložnost za spoznavanje narave, je pomembno, da ljudje spoštujejo naravo in ne vznemirjajo živali (**4,78**).
- Q4 Vodeni ogledi naj bodo prilagojeni različnim starostnim skupinam (**4,73**).
- Q17 Pomembno je spoštovati naravno okolje in se izogibati motenju živali (**4,71**).
- Q15 Vodenje ogledov v naravovarstvenih območjih izboljšamo, da bi bolje ozaveščali obiskovalce o pomenu ohranjanja narave in spodbujali trajnostno obnašanje (**4,70**).

Višje povprečne ocene imajo spremenljivke:

- Q14 Vodeni ogledi v naravi lahko prispevajo k ozaveščanju o pomenu ohranjanja biotske pestrosti (4,66).
- Q10 Vodeni ogledi so lahko odlična izbira za družinske izlete v naravo, saj omogočajo poučno in zabavno izkušnjo za vse generacije (4,60).
- Q21 Zgodnje jutro in pozno popoldne sta najboljši čas za fotografiranje živali zaradi svetlobe in aktivnosti živali (4,55).
- Q11 Vodeni ogledi so lahko priložnost za srečanje z drugimi ljubitelji narave (4,52).
- Q12 Vodeni ogledi so lahko odlična priložnost za promocijo ekoturizma in lokalnih skupnosti (4,49).
- Q3 Čas v naravi lahko zmanjša stres in poveča splošno dobro počutje (4,44).
- Q27 Fotografiranje živali prispeva k ohranjanju njihovih habitatov in usmerjanje fotografov z etičnimi principi za delo v naravi (4,43).
- Q19 Uporaba kamuflažnih oblačil in opreme je pomembna, da ne vznemirjamo živali (4,41).
- Q25 Fotografi divjih živali lahko s svojimi fotografijami prispevajo k ohranjanju narave (4,41).
- Q18 Poznavanje habitata in navad divjih živali je ključnega pomena za uspešno fotografiranje (4,39).
- Q25 Sodelovanje s strokovnjaki in lokalnimi vodniki lahko poveča možnost za uspeh pri fotografiranju (4,39).
- Q24 Fotografiranje živali omogoča priložnost za poglobljeno opazovanje in razumevanje navad in medsebojnih interakcij živali (4,38).
- Q6 Vodeni ogledi naj vključujejo aktivnosti, kot so opazovanje ptic, botanični ogledi ali raziskovanje jam (4,37).
- Q23 Etično fotografiranje divjih živali je pomembno, da zmanjšamo vznemirjanje živali (4,29).
- Q8 Vodeni ogledi nam lahko pomagajo pri raziskovanju lokalnih naravnih in kulturnih znamenitosti (4,13).
- Q9 Vodeni ogledi v naravi nam lahko pomagajo pri povečanju fizične aktivnosti kot je kolesarjenje ali pohodništvo (4,12).

Povprečno oceno ima spremenljivka:

- Q13 Vodeni ogledi v naravi omogočajo udeležencem odkrivanje skritih kotičkov in manj znanih kotičkov (3,80) (Tabela 1).

STANDARDNI ODKLON: S standardnim odklonom lahko ugotovimo, kako razpršene so vrednosti okoli aritmetične sredine. Velik standardni odklon nam pove, kje smo dobili nezanesljive, nestabilne ocene. V takšnih primerih so mnenja anketirancev različna in močno razpršena. Pri teh temah se priporoča dodatne analize in posvetovanje.

Vprašanja z velikim standardnim odklonom so:

- Q13: Vodeni ogledi v naravi omogočajo udeležencem odkrivanje skritih kotičkov in manj znanih kotičkov (standardni odklon 0,99).
- Q9: Vodeni ogledi v naravi lahko pomagajo pri povečanju fizične aktivnosti kot je kolesarjenje ali pohodništvo (standardni odklon 0,95).
- Q26: Fotografi divjih živali lahko s svojimi fotografijami prispevajo k ohranjanju narave (standardni odklon 0,92).
- Q25: Sodelovanje s strokovnjaki in lokalnimi vodniki lahko poveča možnost za uspeh pri fotografiranju (standardni odklon 0,91).
- Q3: Čas v naravi lahko zmanjša stres in poveča splošno dobro počutje (standardni odklon 0,89).
- Q6: Vodeni ogledi naj vključujejo aktivnosti, kot so opazovanje ptic, botanični ogledi ali raziskovanje jam (standardni odklon 0,88).
- Q23: Etično fotografiranje divjih živali je pomembno, da zmanjšamo vznemirjanje živali (standardni odklon 0,85).
- Q18: Poznavanje habitata in navad divjih živali je ključnega pomena za uspešno fotografiranje (standardni odklon 0,84).

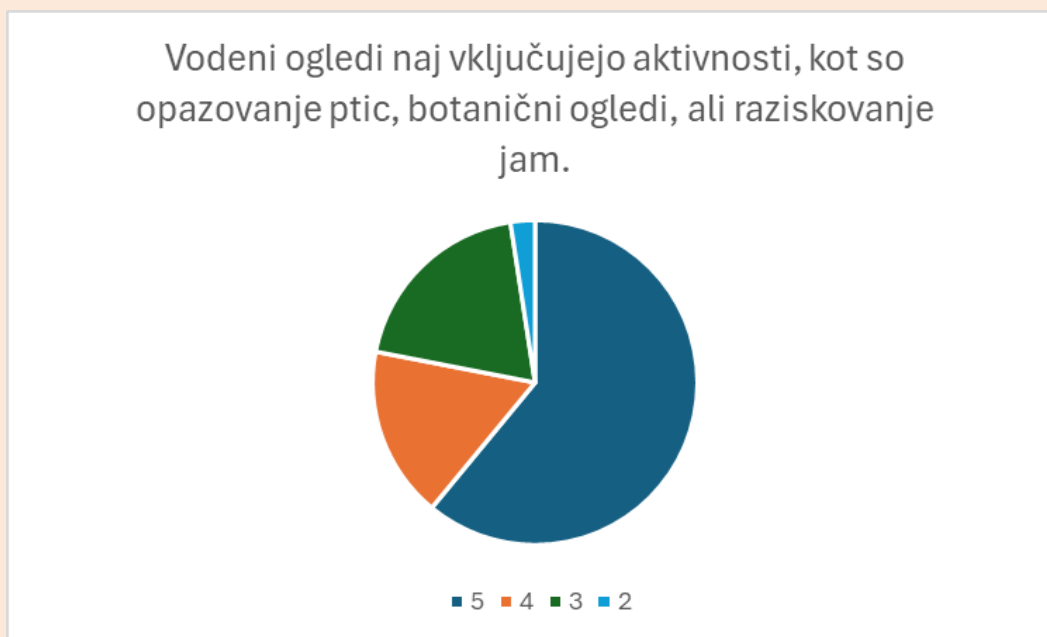


Slika 12: Vodeni ogledi v naravi predstavljajo možnosti za spoznavanje različnih živali in rastlin

Legenda: ocene po Likertovi lestvici od 1 (se ne strinjam) do 5 (se zelo strinjam)

Vir: lastni

Zanimivo je, da se majhen delež anketirancev ne strinja oziroma je trdilo z oceno tri(3), da vodeni ogledi v naravi predstavljajo možnost za spoznavanje različnih živali in rastlin, kar pomeni dobro oziroma zadovoljivo. Morda vodeni ogledi niso najbolj primerni za izkušenega ornitologa ali poznavalca živali, za začetnike pa je to odlična priložnost za spoznavanje vrst, ki jih sami morda nebi nikoli opazili.



Slika 13: Vodeni ogledi naj vključujejo aktivnosti, kot so opazovanje ptic, botanični ogledi ali raziskovanje jam

Legenda: ocene po Likertovi lestvici od 1 (se ne strinjam) do 5 (se zelo strinjam)

Vir: lastni

Zanimiva je analiza podatkov na trditev: vodeni ogledi naj vključujejo aktivnosti, kot so opazovanje ptic, botanični ogledi ali raziskovanje jam. Vodeni ogledi so odlična priložnost za vse navedene aktivnosti; zdi se nam prav, da se jih vključuje v vodene ogled, saj tako ljudje spoznavajo naravo in njihove prebivalce. Če ljudje ne poznajo nekega ekosistema in človekovega vpliva nanj, ga ne bodo varovali, ker jih preprosto ne zanima.

KORELACIJSKA ANALIZA: Pri korelacijski analizi proučujemo povezanost, usklajenost med dvema ali več statističnimi spremenljivkami (OMR FNM, 2024) (Tabela 2).

Tabela 2: Korelacijska analiza med spremenljivkami

Spremenljivka 1	Spremenljivka 2	Pearsonov koeficient korelacije
Q4 Vodeni ogledi naj bodo prilagojeni različnim starostnim skupinam.	Q16 Fotografiranje divjih živali zahteva potrpljenje, spretnost in poznavanje navad živali.	0,446
Q17 Pomembno je spoštovati naravno okolje in se izogibati motenju živali.	Q22 Fotografiranje živali omogoča povezovanje z naravo in odkrivanje lepote divjega sveta.	0,441
Q10 Vodeni ogledi so lahko odlična izbira za družinske izlete v naravo, saj omogočajo poučno in zabavno izkušnjo za vse generacije.	Q25 Sodelovanje s strokovnjaki in lokalnimi vodniki lahko poveča možnost za uspeh pri fotografiranju.	0,422
Q20 Za dobro fotografijo je potrebno veliko časa.	Q22 Fotografiranje živali omogoča povezovanje z naravo in odkrivanje lepote divjega sveta.	0,393
Q1 Vodeni ogledi v naravi omogočajo boljše razumevanje ekosistemov in okolja.	Q5 Vodeni ogledi v naravi predstavljajo možnosti za spoznavanje različnih živali in rastlin.	0,368
Q5 Vodeni ogledi v naravi predstavljajo možnosti za spoznavanje različnih živali in rastlin.	Q27 Fotografiranje živali prispeva k ohranjanju njihovih habitatov in usmerjanje fotografov z etičnimi principi za delo v naravi.	0,367
Q5 Vodeni ogledi v naravi predstavljajo možnosti za spoznavanje različnih živali in rastlin.	Q22 Fotografiranje živali omogoča povezovanje z naravo in odkrivanje lepote divjega sveta.	0,357
Q7 Čeprav so vodeni pogledi odlična priložnost za spoznavanje narave, je pomembno, da ljudje spoštujejo naravo in ne vznemirjajo živali.	Q22 Fotografiranje živali omogoča povezovanje z naravo in odkrivanje lepote divjega sveta.	0,350
Q21 Zgodnje jutro in pozno popoldne sta najboljši čas za fotografiranje živali zaradi svetlobe in aktivnosti živali.	Q27 Fotografiranje živali prispeva k ohranjanju njihovih habitatov in usmerjanje fotografov z etičnimi principi za delo v naravi.	0,330
Q10 Vodeni ogledi so lahko odlična izbira za družinske izlete v naravo, saj omogočajo poučno in zabavno izkušnjo za vse generacije.	Q25 Sodelovanje s strokovnjaki in lokalnimi vodniki lahko poveča možnost za uspeh pri fotografiranju.	0,299
Q3 Čas v naravi lahko zmanjša stres in poveča splošno dobro počutje.	Q20 Za dobro fotografijo je potrebno veliko časa.	0,288
Q6 Vodeni ogledi naj vključujejo aktivnosti, kot so opazovanje ptic, botanični ogledi ali raziskovanje jam.	Q11 Vodeni ogledi so lahko priložnost za srečanje z drugimi ljubitelji narave.	-0,308 nasprotna smer
Q8 Vodeni ogledi nam lahko pomagajo pri raziskovanju lokalnih naravnih in kulturnih znamenitosti.	Q24 Fotografiranje živali omogoča priložnost za poglobljeno opazovanje in razumevanje navad, vedenja in medsebojnih interakcij živali.	-0,289 nasprotna smer

Vir: lastni

Zaradi izvajanja ankete med strokovnjaki na področju ornitologije in varstva okolja, ni velikih odstopanj oziroma ni veliko različnih mnenj. Zato tudi ni prihajalo do velikih nihanj med odgovori na anketo.



Slika 14: S fotoaparatom ujeti trenutek življenja na zavarovanem območju

Vir: Višnovar (2024)

FAKTORSKA ANALIZA: Faktorska analiza je statistična metoda, ki se uporablja za identifikacijo skupnih faktorjev ali konstruktov, ki pojasnjujejo odvisnost med spremenljivkami. Namen faktorske analize je tako poiskati latentne spremenljivke/faktorje, ki so skupni več opazovanim spremenljivkam (Moretti, 2023).

Z multivariatno faktorsko analizo smo pojasnili skupne faktorje s sestavo značilnih spremenljivk z močnimi utežmi z metodo največjega verjetja z rotacijsko metodo Varimax s Kaiserjevo normalizacijo in uporabo pravokotne rotacije faktorjev. Skupne faktorje smo pojasnili s sestavo značilnih spremenljivk z močnimi utežmi.

Z enim faktorjem pojasnimo 11,4 %, z drugim 8,6 %, s tretjim 7,4 %, s četrtem faktorjem 6,4 %, kumulativno s štirimi faktorji pa pojasnimo 33,7 % opazovanega vzorca spremenljivk.

Pojasnjujejo vsebine in značilnosti, ki smo jih na podlagi uteži razvrstili v štiri skupine s skupnim imenovalcem, ki se izražajo v skupnih faktorjih, ki jih sestavljajo spremenljivke (vprašanja) z močnimi utežmi in sicer:

- SKUPNI FAKTOR 1:** *Dobro počutje v okolju in promocija ekoturizma*
- SKUPNI FAKTOR 2:** *Znanje pri vodenju ogledov, spoznavanju živali in navad*
- SKUPNI FAKTOR 3:** *Ozaveščanje pri ohranjanju naravovarstva in aktivnosti opazovanja ptic*
- SKUPNI FAKTOR 4:** *Spoštovanje in etični odnos pri fotografiran naravnega okolja in živali.*

Tabela 3: Multivariatna faktorska analiza

Vprašanja Q	Spremenljivke (Trditve)	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
1	Vodeni ogledi v naravi omogočajo boljše razumevanje eko sistemov in okolja.	0,008	0,035	-0,111	0,018
2	Izkušen in dober vodnik obogati izkušnjo s svojim znanjem o lokalnih rastlinah in živalih.	-0,090	0,464	0,192	-0,255
3	Čas v naravi lahko zmanjša stres in poveča splošno dobro počutje .	0,243	-0,089	-0,285	0,217
4	Vodeni ogledi naj bodo prilagojeni različnim starostnim skupinam .	0,212	0,149	0,166	0,074
5	Vodeni ogledi v naravi predstavljajo možnosti za spoznavanje različnih živali in rastlin.	0,118	0,950	-0,098	0,176
6	Vodeni ogledi naj vključujejo aktivnosti , kot so opazovanje ptic, botanični ogledi ali raziskovanje jam.	-0,041	0,174	0,271	0,051
7	Čeprav so vodeni pogledi odlična priložnost za spoznavanje narave, je pomembno, da ljudje spoštujejo naravo in ne vznemirjajo živali .	0,528	0,088	0,207	-0,112
8	Vodeni ogledi nam lahko pomagajo pri raziskovanju lokalnih naravnih in kulturnih znamenitosti .	0,001	-0,277	-0,105	0,042
9	Vodeni ogledi v naravi nam lahko pomagajo pri povečanju fizične aktivnosti kot je kolesarjenje ali pohodništvo.	-0,193	-0,010	-0,024	0,029
10	Vodeni ogledi so lahko odlična izbira za družinske izlete v naravo, saj omogočajo poučno in zabavno izkušnjo za vse generacije.	-0,366	0,054	-0,057	-0,064
11	Vodeni ogledi so lahko priložnost za srečanje z drugimi ljubitelji narave .	-0,140	0,013	-0,162	-0,037
12	Vodeni ogledi so lahko odlična priložnost za promocijo ekoturizma in lokalnih skupnosti.	0,365	-0,072	0,085	0,047
13	Vodeni ogledi v naravi omogočajo udeležencem odkrivanje skritih kotic in manj znanih kotic.	0,029	-0,208	0,007	0,093
14	Vodeni ogledi v naravi lahko prispevajo k ozaveščanju o pomenu ohranjanja biotske pestrosti .	0,131	0,029	0,639	-0,022
15	Vodenje ogledov v naravovarstvenih območjih izboljšamo, da bi bolje ozaveščali obiskovalce o pomenu ohranjanja narave in spodbujali trajnostno obnašanje.	0,020	0,202	-0,228	0,182
16	Fotografiranje divjih živali zahteva potrpljenje, spretnost in poznavanje navad živali.	0,059	0,441	-0,073	0,078
17	Pomembno je spoštovati naravno okolje in se izogibati motenju živali.	0,551	0,088	0,309	0,770
18	Poznavanje habitata in navad divjih živali je ključnega pomena za uspešno fotografiranje.	-0,204	0,184	0,144	0,211
19	Uporaba kamuflažnih oblačil in opreme je pomembna, da ne vznemirjamo živali.	0,216	0,046	-0,275	0,142
20	Za dobro fotografijo je potrebno veliko časa .	0,512	0,019	-0,301	0,105
21	Zgodnje jutro in pozno popoldne sta najboljši čas za fotografiranje živali zaradi svetlobe in aktivnosti živali.	-0,035	-0,012	-0,045	0,188
22	Fotografiranje živali omogoča povezovanje z naravo in odkrivanje lepote divjega sveta.	0,650	0,259	-0,119	0,126
23	Etično fotografiranje divjih živali je pomembno, da zmanjšamo vznemirjanje živali.	0,042	-0,137	-0,065	0,338
24	Fotografiranje živali omogoča priložnost za poglobljeno opazovanje in razumevanje navad, vedenja in medsebojnih interakcij živali .	0,229	0,039	0,381	0,045
25	Sodelovanje s strokovnjaki in lokalnimi vodniki lahko poveča možnost za uspeh pri fotografiranju.	-0,369	0,085	0,003	0,294
26	Fotografi divjih živali lahko s svojimi fotografijami prispevajo k ohranjanju narave .	-0,033	0,055	0,141	-0,010
27	Fotografiranje živali prispeva k ohranjanju njihovih habitatov in usmerjanje fotografov z etičnimi principi za delo v naravi.	0,111	0,318	0,072	0,336

Vir: lastni

Prvi skupni faktor poimenovan **Dobro počutje v okolju in promocija ekoturizma** ima močne uteži v spremenljivkah: povezovanje z naravo pri odkrivanju lepote divjega sveta pri fotografiranju (**0,650**), spoštovanje narave in ne vznemirjanje živali (**0,528**), razpoložljivost časa pri fotografiranju živali (**0,512**), priložnost za promocijo ekoturizma in lokalnih skupnosti z vodenimi ogledi (**0,365**), zmanjšanje stresa in

povečanje dobrega počutja (0,243), uporaba zaščitnih kamuflažnih oblačil in opreme pri fotografiranju živali (0,216), prilagojenost vodenih ogledov različnim starostnim skupinam (0,212).

Drugi skupni faktor poimenovan *Znanje pri vodenju ogledov, spoznavanju živali in navad* ima močne uteži v spremenljivkah: možnosti za spoznavanje različnih živali in rastlin pri vodenih ogledih (0,950), izkušnje in vodnika o lokalnih rastlinah in živalih (0,464), potrpljenje, spretnost in poznavanje navad živali pri fotografiranju (0,441), ozaveščanje obiskovalcev o pomenu ohranjanja narave in spodbujanje trajnostnega obnašanja (0,202), vodenje ogledov za družinske izlete (0,054), za boljše razumevanje eko sistemov in okolja (0,035) in priložnost za srečanje z drugimi ljubitelji narave (0,13).

Tretji skupni faktor poimenovan *Ozaveščanje pri ohranjanju naravovarstva in aktivnosti opazovanja ptic* ima močne uteži v spremenljivkah: vodeni ogledi v naravi lahko prispevajo k ozaveščanju o pomenu ohranjanja biotske pestrosti (0,639), fotografiranje živali omogoča priložnost za poglobljeno opazovanje in razumevanje navad, vedenja in medsebojnih interakcij živali (0,381), vodeni ogledi naj vključujejo aktivnosti, kot so opazovanje ptic, botanični ogledi ali raziskovanje jam (0,271 in fotografi divjih živali lahko s svojimi fotografijami prispevajo k ohranjanju narave (0,141).

Četrty skupni faktor poimenovan *Spoštovanje in etični odnos pri fotografiranju naravnega okolja in živali* ima močne uteži v spremenljivkah: pomembno je spoštovati naravno okolje in se izogibati motenju živali (0,770), etično fotografiranje divjih živali je pomembno, da zmanjšamo vznemirjanje živali (0,338), fotografiranje živali prispeva k ohranjanju njihovih habitatov in usmerjanje fotografov z etičnimi principi za delo v naravi (0,336), sodelovanje s strokovnjaki in lokalnimi vodniki lahko poveča možnost za uspeh pri fotografiranju (0,294), poznavanje habitata in navad divjih živali je ključnega pomena za uspešno fotografiranje (0,221), zgodnje jutro in pozno popoldne sta najboljši čas za fotografiranje živali zaradi svetlobe in aktivnosti živali (0,188), vodeni ogledi v naravi omogočajo udeležencem odkrivanje skritih kotičkov in manj znanih kotičkov (0,093), vodeni ogledi lahko pomagajo pri raziskovanju lokalnih naravnih in kulturnih znamenitosti (0,042) in pri povečanju fizične aktivnosti kot je kolesarjenje ali pohodništvo (0,029).

Razprava

Mnenja smo, da bi bilo za ohranitev kockonogih kur potrebno zakonsko prepovedati fotografiranje na rastiščih. Ker kockonoge kure veljajo za fotografsko trofejo se jih vedno več fotografov loteva fotografirati. Vsi fotografi žal niso obzirni ali pa preprosto ne poznajo navad teh ptic, da bi lahko fotografiranje izvajali etično in jih ob tem nebi motili.

Bobovška jezera in njihovo okolico, bi bilo potrebno najprej temeljito očistiti. Za ohranitev jezer in za razvoj turizma se nam zdi postavitve in ponudba opazovanja in fotografiranja ptic odlična možnost. Aktivnosti v naravi so čedalje bolj priljubljene in priložnost v povezavi z naravovarstvenimi vsebinami, omejeno rekreacijo in tematskim turizmom.

Ohranitev lepote Bobovških jezer je za naše zanamce moralna dolžnost in naravovarstveno poslanstvo.

Zabretovi so večkrat poudarili, da so zopet postali lastniki zemljišča, vendar na njem ne morajo nič narediti, dokler se ne uredi dokumentacija. Skrbijo za red na območju naravnega parka, pri čemer pomagajo osveščeni redni obiskovalci. Dejstvo pa je, da se veliko ljudi ne zaveda pomena vrednot in ohranitve zaščitene naravnega parka Bobovška jezera.

»Ideja za odprtje muzeja opekarstva in prve parne opekarne na Gorenjskem se mi je porodila pred približno dvema letoma med nekim pogovorom, ko sem postavljajal novo garažo. Tedaj sem izpraznil zabojnik, ki mi je služil kot skladišče, in sem se odločil, da v njem uredim manjši muzej. Glede na ohranjene fotografije, stare dokumente in predmete se mi je namreč zdelo škoda, da bi vse prepustili pozabi. Naj tudi mlajši rodovi vedo, s kakšno dejavnostjo so se na Bobovku ukvarjali njihovi predniki,« je povedal Boštjan Zabret, ki je leta 2023 v kontejnerju pred domačo hišo na Bobovku postavil Muzej opekarstva, v katerem je predstavljena zgodovina prve parne opekarne na Gorenjskem in druge nekdanje dejavnosti družine Zabret, med drugim tudi žagarstvo, oljkarstvo in hotelirstvo (Šubic, 2023).



Slika 15: Ornitolog Tone Trebar razlaga o pticah na Bobovskih jezerih, 11. 9. 2016

Vir: Papler (2016)



Slika 15: Opazovanje narave v Bobovku

Vir: Papler (2016)



Slika 15: Opazovalnica v Škocjanskem zatoku

Vir: DOOPS (2025d)

Zaključek

Narava je ogrožena zaradi vpliva človeka; nekatere skupine živih bitij, kot so ptice, izumirajo 25-krat hitreje, kot bi bilo to naravno. Ohranjanje narave in njeno trajnostno upravljanje za prihodnost zahteva vedno več našega znanja in naporov. Naravovarstveno delo temelji na spremljanju stanja ter analizi vplivov okolja in delovanja človeka na populacije ptic. Ptice so mnogokrat le pokazatelji dogajanja v določenem okolju, zato moramo k njihovem ohranjanju pristopiti celostno. Takšno raziskovalno delo je temelj dejavnosti Društva za opazovanje in preučevanje ptic Slovenije (DOOPS), izvedbo pa zagotavljajo s profesionalnimi ornitologi ter številnimi prostovoljci in zunanjimi sodelavci (DOPPS, 2025a).

V DOPPS prispevajo k prizadevanjem za varstvu narave z monitoringom populacijske dinamike ptic in spremembami v njihovih bivališčih, vzdržujejo in dopolnjujejo največjo bazo podatkov atlas gnezdilk Slovenije o razširjenosti in številčnosti za vse gnezdilke in druge vrste ptic v Sloveniji, spremljajo karizmatične vrste živali in rastlin, z ekološkimi raziskavami iščejo vzroke za zmanjševanje populacij ogroženih vrst in preizkušajo učinkovitost naravovarstvenih ukrepov. Opredeljujejo in spremljajo najpomembnejša območja za ohranjanje ptic, ki so strokovna podlaga za vseevropsko omrežje Natura 2000, upravljajo in vzpostavljajo naravne rezervate, ki so centri za ohranjanje biotske pestrosti, raziskovanja, izobraževanja in zgleda trajnostne rabe naravnih virov.

Območje glinokopnih bajerjev z okolico na Bobovku pri Kranju je od leta 1981 zavarovano kot Naravni rezervat Glinokopnih bajerjev z okolico na Bobovku pri Kranju. Območje je po opustitvi izkopavanja gline po prenehanju delovanja opekarne postalo pomembno za ohranjanje narave, kjer so se razvili zanimivi ekosistemi. Na območju se ohranjajo močvirski ekosistemi treh opuščenih glinokopnih bajerjev, sladkovodnih habitatnih tipov kot tudi kopenskih, močvirskih in vodnih prostoživečih domorodnih rastlinskih in živalskih vrst (DOOPS 2024).

Območje je namenjeno tudi spoznavanju in doživljanju narave. Med najbolj privlačne dele rezervata zanesljivo sodita Krokodilnica in Čukova jama, največji jezerci v naravnem rezervatu. Krokodilnica in najmanjše jezerce Ledvička, sta namenjeni izključno opazovanju narave, različnih vrst ptic in obvodnih ekosistemov kot sta trstišče in vrbovje. V Čukovi jami pa se lahko lovi ribe, poleti pa je možnost osvežitve v jezerski vodi. Na zahodu je območje omejeno s potokom Milko, nekateri jo poimenujejo tudi Kokrica, ki ima v tem delu še

pretežno naravno ohranjeno strugo z naravno dinamiko vodotoka. Ob Milki so travniki, ki so namenjeni tudi športnemu udejstvovanju, pestrost narave pa dopolnjujejo meje.

Pokazale so se močne, visoke povprečne ocene pri trditvah, da Izkušen in dober vodnik obogati izkušnjo s svojim znanjem o lokalnih rastlinah in živalih, da vodeni ogledi v naravi predstavljajo možnosti za spoznavanje različnih živali in rastlin in da fotografiranje živali omogoča povezovanje z naravo in odkrivanje lepote divjega sveta za kar pa je potrebno imeti razpoložljiv čas.

Ker so bili večinoma anketiranci iz stroke ornitologije in naravovarstva so bile ocene odgovorov visoke. Kritični pa so bili v odnosu do opazovanja in motenj v naravi. Opozarjajo na specifičen profesionalen pristop pri fotografiranju živali in njihovih habitatov z etičnimi principi za delo v naravi, uporabo kamuflažnih občil in opreme, ki ne vznemirja živali, poznavanje habitata in navad divjih živali, sodelovanje s strokovnjaki. Niso pa naklonjeni množičnim ogledom, ker povečujejo vznemirjanje živali. Za raziskovanje lokalnih naravnih in kulturnih znamenitosti so primernejši turistični programi, prav tako za rekreacijo s kolesarjenjem in pohodništvom.

S faktorsko analizo so se iz spremenljivk izoblikovali pomenski skupni faktorji in sicer: prvi skupni faktor *Dobro počutje v okolju in promocija ekoturizma*, drugi skupni faktor *Znanje pri vodenju ogledov, spoznavanju živali in navad*, tretji skupni faktor *Ozaveščanje pri ohranjanju naravovarstva in aktivnosti opazovanja ptic* in četrti skupni faktor *Spoštovanje in etični odnos pri fotografiranju naravnega okolja in živali*.

Viri, literatura in opombe:

1. DOOPS. (2024). *Bobovek*. Dostopno na spletni strani: [Bobovek | DOPPS \(ptice.si\)](https://ptice.si) (3.6.2024)
2. DOPSS. (2025a). *Naravovarstvo in raziskave*. Dostopno na naslovu: <https://ptice.si/naravovarstvo-in-raziskave/> (3. 1. 2025)
3. DOPSS. (2025b). *Naravni rezervat Iški morost*. Dostopno na naslovu: <https://ptice.si/ptice-in-ljudje/opazovanje-ptic/mobilni-kot-ptice/naravni-rezervat-iski-morost/> (3. 1. 2025).
4. DOPSS. (2025c). *Naravni rezervat Ormoške lagune*. Dostopno na naslovu: <https://ptice.si/naravovarstvo-in-raziskave/naravni-rezervati/ormoske-lagune/> (3. 1. 2025).
5. DOPSS. (2025d). *Naravni rezervat Škocjanski zatok*. Dostopno na naslovu: <https://ptice.si/naravovarstvo-in-raziskave/naravni-rezervati/skocjanski-zatok/> (3. 1. 2025).
6. Kavčič, Tone. (2024). *Po stopinjah preteklosti Kokrice in okoliških vasi*. Kokrica: samozaložba Kavčič Tone.
7. Moretti, Melita. (2023). Faktorska analiza. Dostopno na naslovu: <https://statisticneanalize.com/faktorska-analiza/> (8.3. 2025).
8. Validating a scale for innovation in sustainable water management in the manufacturing sector : a Slovenian study. *Naše gospodarstvo* : revija za aktualna gospodarska vprašanja. [Tiskana izd.]. 2023, vol. 69, no. 4, str. 12-25, ilustr. ISSN 0547-3101. <https://journals.um.si/index.php/oe/article/view/3389>.
9. *NFI, Wildlife Photography – Everything You Need To Know*. Dostopno na spletni strani: [Wildlife Photography - Everything You Need to Know - NFI](https://www.nfi.si/en/wildlife-photography-everything-you-need-to-know)
10. OMR FNM. (2024). Korelacijska analiza. Dostopno na naslovu: [Korelacijska analiza \(um.si\)](https://www.omer.si/korelacijska-analiza)
11. Papler, Drago. (2022). Zabretova parna opekarna in žaga z električno centralo na Bobovku pri Kranju. *EGES - energetika, gospodarstvo in ekologija skupaj*, št. 4, str. 71, 72.
12. Papler, Drago. (2016). Doživetje narave na bobovskih jezercih z ornitologom Tonetom Trebarjem. Osebni arhiv, fotografije v zasebni lasti, posneto 8. 5. 2016
13. Papler, Drago. (2022a). Bobovška jezera. Osebni arhiv, fotografije v zasebni lasti, posneto 4. 4. 2022 in 26. 6. 2022.
14. Papler, Drago. (2022b). Škocjanski zatok Osebni arhiv, fotografije v zasebni lasti, posneto 8. 3. 2022.
15. Rozman, Sonja. (2024). *Informativna tabla Zavarovano območje narave: Naravni rezervat glinokopnih bajerjev z okolico na Bobovku pri Kranju*. Kranj: Zavod Republike Slovenije za varstvo narave.
16. Šubic, Simon. (2023). Muzej opekarstva na Bobovku. Dostopno na naslovu: <https://www.gorenjskiglas.si/zgodbe/muzej-opekarstva-na-bobovku-41403/> (3.1.2025)
17. *TNP. Kako uspešni smo pri varstvu divjega petelina in kaj nam o tem govori telemetrija?* Dostopno na spletni strani: [Tomaz Mihelic DOPPS \(tnp.si\)](https://www.tnp.si)
18. UL RS (2016a). Odlok o Naravnem rezervatu Glinokopnih bajerjev z okolico na Bobovku pri Kranju. Ljubljana: Uradni list RS št. 39/2016, stran 6022.
19. UL RS (2016b). Uredba o Naravnem rezervatu Glinokopnih bajerjev z okolico na Bobovku pri Kranju. Ljubljana: Uradni list RS št. 34/2016.
20. Višnovar, Lan (2024). Osebni arhiv, fotografije v zasebni lasti.
21. Zabret, Blaž. (2022). Osebni arhiv, dokumenti in fotografije v zasebni lasti.

EVA KETIŠ / je leta 2022 zaključila srednješolsko izobraževalno pot na Gimnaziji Ptuj.
Izobraževanje nadaljuje s študijem na Pravni fakulteti, Univerze v Mariboru.

Povzetek: Digitalni marketing je v ospredju oblikovanja prihodnosti poslovnega sveta, pri čemer to preobrazbo poganjajo več ključnih trendov. Gre za področje, ki se hitro razvija in ustvarja nova orodja, kanale in strategije. Med najbolj aktualnimi kanali so optimizacija za iskalnike (SEO), spletna mesta, marketing družbenih omrežij, e-mail marketing, vsebinski marketing, video marketing, vplivnostni marketing in pridruženi marketing. V tem članku analiziramo prednosti in slabosti digitalnega marketinga, njegov pomen v poslovnem okolju ter opisujemo ključne trende in kanale, ki jih podjetja uporabljajo za komuniciranje s potrošniki. Ti trendi se bodo še naprej razvijali in bodo ključnega pomena za podjetja, ki si prizadevajo ostati konkurenčna v dinamičnem digitalnem okolju.

Ključne besede: digitalni marketing, trendi, strategije, kanali, optimizacija za iskalnike, spletna mesta, marketing družbenih omrežij, e-mail marketing, vsebinski marketing, video marketing, vplivnostni marketing, pridruženi marketing.

DIGITALNI MARKETING: TRENDI, KI OBLIKUJEJO PRIHODNOST POSLOVNEGA SVETA

Uvod

Da bi razumeli pojem digitalnega marketinga, moramo najprej predstaviti tradicionalni marketing, ki je osnova za razvoj digitalnega marketinga. Definicij marketinga je veliko. V članku se osredotočamo na Kotlerjevo definicijo, ki pravi, da je marketing družbeni in vodstveni proces, ki omogoča, da posamezniki oz. skupine dobijo to, kar želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in izmenjajo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 1996, str. 13).

Marketing se zadnja leta predvsem zaradi hitrega razvoja tehnologije, globalizacije in čedalje večje soodvisnosti panog sooča s korenitimi spremembami. Bistven del trženja v 21. stoletju je predvsem vloga kupca in usmerjenost podjetij k uporabnikom, ki postajajo vedno bolj aktivni in sodelujoči pri oblikovanju izdelkov (Vukasović, 2023).

Digitalni marketing, znan tudi kot Marketing 4.0, kot ga je poimenoval eden vodilnih profesorjev marketinga, Philip Kotler, je marketing, ki je nastal kot posledica spreminjajoče se tehnologije in vpliva tehnoloških sprememb na potrošnike. Tehnološke spremembe so prisotne že dve desetletji, vendar so šele v zadnjih letih skupaj pomembno vplivale na marketinške prakse po vsem svetu (Kotler, Kartajaya in Setiawan, 2017; Kitak, 2022).

Digitalni marketing se nanaša na promocijo izdelkov in storitev prek digitalnih kanalov, kot so spletne strani, iskalniki, družbena omrežja, spletno oglaševanje, e-pošta, mobilne aplikacije in drugo. V digitalnem marketingu so v nasprotju s tradicionalnim marketingom ključnega pomena interakcija z uporabniki, povezovanje z njimi in spremljanje njihovih odzivov v realnem času. Glavni cilj je doseči prepoznavnost blagovne znamke, ustvariti konkurenčno prednost in povečati prodajo prek različnih spletnih prodajnih kanalov. Kljub vse večjemu pomenu digitalnega marketinga ne smemo zanemariti pomena tradicionalnega marketinga, saj so njegovi koncepti še vedno relevantni. Ključ do uspešne marketinške kampanje je v iskanju ravnovesja med tradicionalnim in digitalnim marketingom, saj oba igrata ključno vlogo pri oblikovanju marketinške strategije (Bailey, 2020).

Digitalni marketing je hitro spreminjajoče se področje, na katerem nenehno nastajajo nova orodja, kanali in strategije. Med najbolj aktualnimi kanali so optimizacija za iskalnike (SEO), vsebinski marketing, vplivnostni marketing, marketing na družbenih omrežjih, vsebinski marketing z videoposnetki, e-poštni marketing, partnerski marketing in uporaba umetne inteligence.

Prednosti in slabosti digitalnega marketinga

Da lahko podjetja oblikujejo učinkovito strategijo digitalnega marketinga, morajo poznati njene prednosti in slabosti. Tako lahko jasno določijo, katera orodja in kanali digitalnega marketinga so najbolj primerni za njihove marketinške dejavnosti. Prednosti digitalnega marketinga so (Veleva in Tsvetanova, 2020, str. 5–6; Kitak, 2022):

- Visoka stopnja interaktivnosti – interaktivna komunikacija omogoča, da podjetja veliko bolje razumejo potrebe in pričakovanja njihovih kupcev.
- Premagovanje geografskih ovir in omejitev pri marketinških aktivnostih – s pomočjo digitalnega marketinga lahko podjetja komunicirajo s svojimi strankami ali pa prodajajo svoje izdelke/storitve v realnem času kjer koli na svetu.

- Zagotavlja priložnost za hitrejši in fleksibilnejši odziv na potrebe in želje strank.
- Visoka stopnja merljivosti doseženih marketinških rezultatov – rezultati marketinških kampanj so enostavno in natančno merljivi s pomočjo sodobnih statističnih orodij in so na voljo v realnem času, tržnikom pa omogočajo učinkovito analizo porabnikovega vedenja.
- Olajša segmentacijo in ciljanje strank – s tem je možno doseči boljše ciljanje oglasnih sporočil in večjo učinkovitost marketinških aktivnosti.
- Visoka stopnja personalizacije oglasnih sporočil – s pomočjo zbranih spletnih informacij za potrošnike je mogoče ustvariti posamezne ponudbe, ki imajo dodano vrednost ter se tako čim bolj natančno odzvati na njihove potrebe in želje ter tako povečati njihovo zadovoljstvo.
- Ustvarja več prednosti za potrošnike – s pomočjo digitalnih tehnologij lahko potrošniki prejmejo boljše informacije o izdelkih in storitvah, ki jih zanimajo, prav tako pa jih lahko kupijo kar od doma in s tem prihranijo čas.
- Ustvarja ugodne pogoje za uspešen razvoj virtualnega podjetja.
- Podjetjem omogoča, da dosežejo več uporabnikov s pomočjo družbenih omrežij.
- Poveča promet na spletnih straneh podjetij – razvoj kvalitetnih spletnih oglasov in internetnih publikacij, povezanih z dejavnostjo podjetja ustvarja večjo angažiranost uporabnikov s tematskimi vsebinami, posledično pa se lahko poveča tudi zanimanje za ponujene izdelke/storitve, ki jih podjetje ponuja.
- Olajša komunikacijo in interakcijo z uporabniki – različne platforme, kot so družbena omrežja, spletne aplikacije in spletna mesta, potrošnikom omogočajo, da postavljajo vprašanja in odgovore dobijo takoj. Tako se lahko podjetja lažje pogovarjajo s svojimi potencialnimi strankami in hitreje zgradijo zaupanje.
- Omogoča sledenje in analizo dejanj konkurentov.
- Poveča stopnjo nadzora in možnost popravkov v procesu razvoja in implementacije različnih marketinških aktivnosti.
- Zahteva manj naložb – zaradi uporabe različnih digitalnih orodij v marketinških dejavnostih je potrebnih manj naložb kot pri tradicionalnem marketingu, prav zato ima digitalni marketing večjo donosnost.
- Primeren je tudi za novoustanovljena podjetja ter mala in srednje velika podjetja – zagotavlja visoko stopnjo učinkovitosti z majhnimi naložbami, zato je lahko izjemno uporaben za manjša podjetja.
- Ustvarja priložnosti za razvoj novih poslovnih modelov in strategij, kot so množično prilagajanje, soustvarjanje ipd.

Da bi ustvarila učinkovito marketinško strategijo, se morajo podjetja zavedati tudi slabosti digitalnega marketinga. Glavne slabosti so (Veleva in Tsvetanova, 2020, str. 6–8; Kitak, 2022):

- Uporaba digitalnega marketinga naredi podjetja bolj odprta za konkurente – marketinške kampanje lahko konkurenti hitro in enostavno kopirajo. Prav tako pa lahko s pomočjo netočnih informacij o izdelkih, storitvah in blagovnih znamkah zlahka manipulirajo s potrošniki, kar lahko resno ogrozi ugled podjetja, s tem pa povzroči odliv strank h konkurenci.
- V digitalnem marketingu je treba graditi odnose s strankami, ki jih ne vidimo v živo – to zahteva zelo dobro poznavanje psihologije vedenja spletnih potrošnikov. Nekatera podjetja naredijo napako predvsem, ko se pri oblikovanju digitalnih kampanj osredotočajo po konceptih tradicionalnega marketinga na vedenje potrošnikov in ne na vedenje spletnih potrošnikov, ki se močno razlikuje. To pa lahko vodi v nižjo učinkovitost marketinških kampanj.
- Digitalne marketinške kampanje lahko uporabniki dojemajo kot neresne, če niso strokovno zasnovane in pravilno usmerjene.
- Spletni ugled podjetij lahko uničijo negativne povratne informacije – to so lahko negativni ali celo žaljivi komentarji o izdelkih, storitvah in blagovnih znamkah, ki so vidni vsem in lahko povzročijo negativni odziv potencialnih kupcev ter njihov odliv h konkurenci.
- Pomanjkanje zaupanja potrošnikov – digitalne marketinške kampanje vključujejo uporabo tehnologij, ki spremljajo in zbirajo podatke o uporabnikih spleta. Marsikateri uporabnik se tako počuti negotov o svoji zasebnosti na spletu in posledično tudi zavrača sodelovanje. Tema spletnega zaupanja in njegovega vpliva na strategije digitalnega marketinga postaja zaradi tega vse pomembnejša in je tudi predmet številnih raziskav na tem področju.
- Preobremenjenost spletnega prostora z oglaševalskimi sporočili – velika količina različnih oglasnih sporočil in njihovo neprestano pojavljanje lahko povzroči negativni odziv pri potrošnikih, kar lahko vpliva tudi na njihov odnos do podjetja.
- Digitalni marketing ni primeren za vse vrste izdelkov, storitev in podjetij – z nekaterimi orodji in kanali digitalnega marketinga ni možno učinkovito doseči nekaterih ciljnih skupin kupcev. To so lahko uporabniki, ki spleta ne uporabljajo ali pa tisti, ki ne zaupajo informacijam, ki jih pridobijo na spletu.
- Digitalni marketing je močno odvisen od tehnike in tehnologije – potrebnega je veliko znanja s tega področja, saj lahko marketinške kampanje ovirajo ali celo preprečijo številne tehnične napake. Te so lahko v obliki prekinjene povezave, počasnega nalaganja oziroma nenalaganja promocijskih sporočil ali spletnih mest, plačljivi oglaševalski gumbi, ki ne delujejo, orodja za statistično analizo, ki informacij ne obdelujejo pravilno itd.

- Uporaba neustreznih digitalnih orodij in aplikacij – ves čas se pojavljajo nova orodja in aplikacije, kar tržnikom otežuje pravilno izbiro tistih najbolj učinkovitih za posamezne marketinške dogodke, ki bi kar najbolj ustrezali potrebam in ciljem podjetij.
- Pomanjkanje jasnih meril za izbiro digitalnih orodij v marketinških kampanjah.
- V digitalnem svetu je zelo težko biti v koraku z informacijami – svet digitalnih tehnologij je dinamičen ter hitro spreminjajoč, zato informacije hitro zastarijo in jih je potrebno nadomeščati z novimi. Za številna podjetja je to postal resen izziv, saj za to nimajo ustreznih sredstev.
- Zelo pogosto se digitalne marketinške kampanje razvijajo in izvajajo samostojno, ne da bi se prej uskladile s celotno marketinško strategijo podjetja – zaradi tega marketinške kampanje ne dosegajo načrtovanih rezultatov.
- Videz oglasnih sporočil je pogosto pred vsebino – podjetja si želijo, da bi bila privlačna in v koraku s časom za svoje sledilce, zato pogosto pretiravajo s tehničnim videzom oglasnih sporočil, pri tem pa zanemarjajo njihovo vsebino. Na dolgi rok to vodi v slabše in manj stabilne rezultate.

Vloga in pomen digitalnega marketinga v komuniciranju s strankami

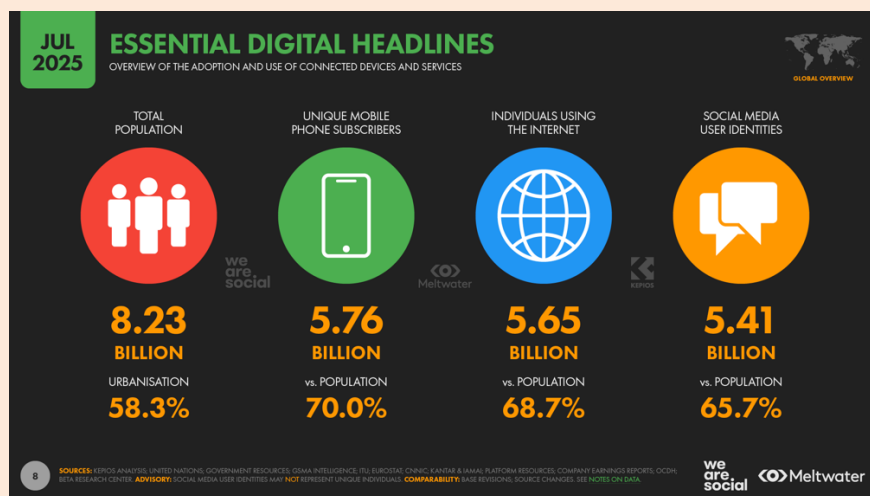
Digitalni marketing bi lahko opredelili tudi kot eno od marketinških orodij, ki jih podjetja uporabljajo za namene promocije in prodaje in se izvaja na vseh digitalnih medijih. Te medije povezujemo s svetovnim spletom in sodobno tehnologijo. Ker je uporaba teh tehnologij na rekordni ravni, tudi digitalni mediji pridobivajo na priljubljenosti. Zato podjetja vse več časa, virov in osebja vlagajo v tovrstni marketing. To se odraža tudi v rezultatih, saj vedno več podjetij vsako leto beleži višjo prodajo iz spletne prodaje. A to ni vse, digitalni marketing nam ponuja nešteto priložnosti za pridobivanje koristi za naše poslovanje. S pomočjo digitalnega marketinga lahko:

- gradimo blagovno znamko in krepimo »podobo« podjetja,
- vstopamo na nove trge,
- izobražujemo potrošnike o našem podjetju, izdelkih/storitvah, blagovnih znamkah,
- iščemo nove potencialne stranke,
- spodbujamo redne stranke k ponovnemu nakupu,
- preverjamo zadovoljstvo z izdelki/ storitvami,
- raziskujemo, kaj želijo naše stranke.

Trendi v digitalnem marketingu

V zadnjem desetletju smo bili priča številnim spremembam v poslovnem okolju, ki so posledica preteklih in aktualnih dogodkov (gospodarska kriza, pandemija Covid-19, okoljski trendi, hitri razvoj digitalnih tehnologij). Te spremembe je še dodatno pospešila pandemija COVID-19, ki je pomembno vplivala na razvoj novih marketinških trendov in je imela viden vpliv na spremembe v marketinškem komuniciranju med podjetji in potrošniki. Sodobne tehnologije so povsem preoblikovale način, kako potrošniki raziskujejo izdelke, sprejemajo nakupne odločitve ter komunicirajo s podjetji. Informacije so dostopne v vsakem trenutku, izbira je širša kot kadarkoli prej, pričakovanja potrošnikov pa vse bolj usmerjena v hitro odzivnost in prilagojeno izkušnjo.

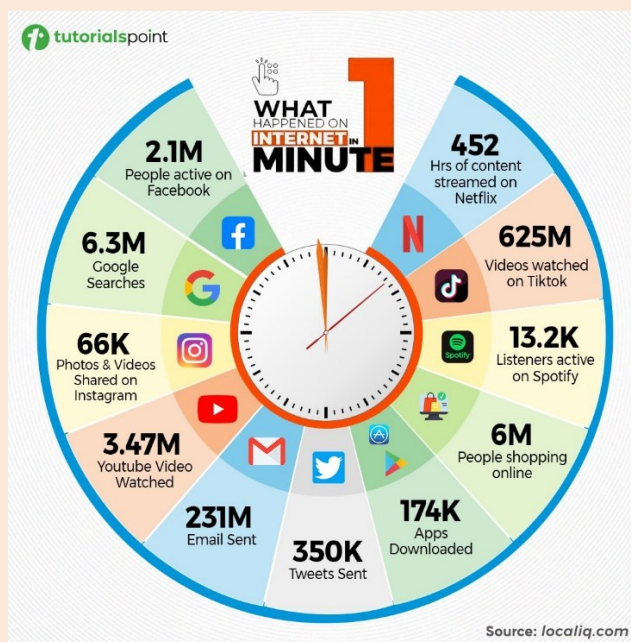
Digitalni marketing je že nekaj časa v ospredju poslovnega sveta, se hitro razvija in prilagaja novim trendom in tehnologijam. Trenutno je 5,65 milijarde internetnih uporabnikov (68,7 % svetovnega prebivalstva), 5,76 milijarde uporabnikov mobilnih telefonov (70 % svetovnega prebivalstva), 5,41 milijarde uporabnikov družbenih omrežij (65,7 % svetovnega prebivalstva) (slika 1), kar kaže na trend digitalnega prebivalstva na globalni ravni. Digitalno okolje postaja osrednji del vsakdanjega življenja po vsem svetu. To je jasen pokazatelj, da se pozornost vse bolj usmerja na internet in da se bo v prihodnosti več podjetij zanašalo na spletno prepoznavnost (Datareportal, 2025).



Slika 1: Trend digitalnega prebivalstva po svetu

Vir: Datareportal (2025).

Na sliki 2 lahko vidimo, kolikšna količina povezav, delitev vsebin in poslanih sporočil je bila leta 2024 ustvarjena v eni minuti preko različnih spletnih platform. Podatki na sliki so jasn indikator, da se danes vsesplošna pozornost usmerja predvsem na splet in da bo tudi v prihodnje vse več podjetij odvisnih od marketinških aktivnosti na internetu.



Slika 2: Aktivnosti, ki se zgodijo v minuti na internetu

Vir: Tutorialspoint (b.l.)

Kanali in orodja za digitalni marketing se nenehno spreminjajo in dopolnjujejo. Priporočljivo je, da podjetje izvaja različne marketinške kampanje s pomočjo različnih kanalov in orodij, da lahko doseže večje število strank in več konverzij. Seveda nam digitalna marketinška orodja in kanali ne pomenijo veliko, če nismo seznanjeni z aktualnimi trendi. Za leto 2024 se med kanali večkrat pojavljajo optimizacija za iskalnike (SEO), spletna mesta, marketing družbenih omrežij, e-poštni marketing, vsebinski marketing, video marketing, vplivnostni marketing in pridruženi marketing. V nadaljevanju bomo pregledali nekaj ključnih kanalov digitalnega marketinga, ki oblikujejo prihodnost poslovnega sveta.

Optimizacija za iskalnike (SEO)

Optimizacija spletnih strani oziroma SEO (ang. *Search Engine Optimization*) pomeni prilagajanje spletne strani z namenom, da postane bolj vidna in višje uvrščena v rezultatih spletnih brskalnikov. Gre za proces, ki upošteva delovanje iskalnikov ter ključne besede, ki jih uporabniki vpisujejo pri iskanju. Med SEO aktivnosti sodijo tudi urejanje vsebine ter HTML elementov, kar prispeva k boljšemu položaju strani v iskalnih rezultatih. Vidnost v brskalnikih je izjemno pomembna, saj več kot 70 % uporabnikov klikne na eno izmed prvih petih povezav na prvi strani rezultatov. Če spletno mesto ni uvrščeno niti na drugo stran, ga večina uporabnikov ne zazna, ker redko kdo nadaljuje na tretjo ali še bolj oddaljene strani (Krstić, 2017, str. 105; Kitak, 2022).

SEO ločimo na t. i. on-site in off-site optimizacijo. Prva se nanaša na izboljšave znotraj same spletne strani – tehnične in vsebinske spremembe, ki pripomorejo k boljšemu rangiranju, ne da bi pri tem trpela uporabniška izkušnja. To vključuje urejanje strukture strani in URL-jev, prilagoditve vsebine, meta opisov, kategorij, ključnih besed, optimizacijo slik, notranjih ter zunanjih povezav, trajne preusmeritve ipd. Off-site SEO pa se osredotoča na zunanje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost strani. Gre za daljši proces, saj Googlov algoritem višje uvršča spletne strani, na katere vodijo kakovostne povratne povezave z drugih mest. Pomemben del tega je tudi podporni blog, ki z informativnimi vsebinami obiskovalcem nudi dodatno vrednost in hkrati krepi avtoriteto same strani (Optiweb, b. l.).

Spletna mesta

Uporabnost spletne strani predstavlja enega ključnih dejavnikov za uspešno delovanje kateregakoli spletnega mesta, zato je ne smemo zanemariti. Dobro zasnovana uporabniška izkušnja lahko bistveno izboljša učinkovitost strani, poveča možnosti za uspeh ter prispeva k rasti prodaje in prihodkov podjetja (Miklavčič, 2020, Kastelic, 2025).

Upravljanje spletnih vsebin je proces zbiranja, razvrščanja, organiziranja in strukturiranja informacij, namenjenih predstavitvi na spletu. Pri tem ima pomembno vlogo sistem za upravljanje vsebin (ang. CMS – *Content Management System*), ki loči vsebino od njene vizualne predstavitve. CMS uporabnikom nudi enostaven vmesnik za urejanje vsebin, kar zmanjšuje potrebo po stalni tehnični pomoči (Ramalingam, 2016, str. 8, Kastelic, 2025).

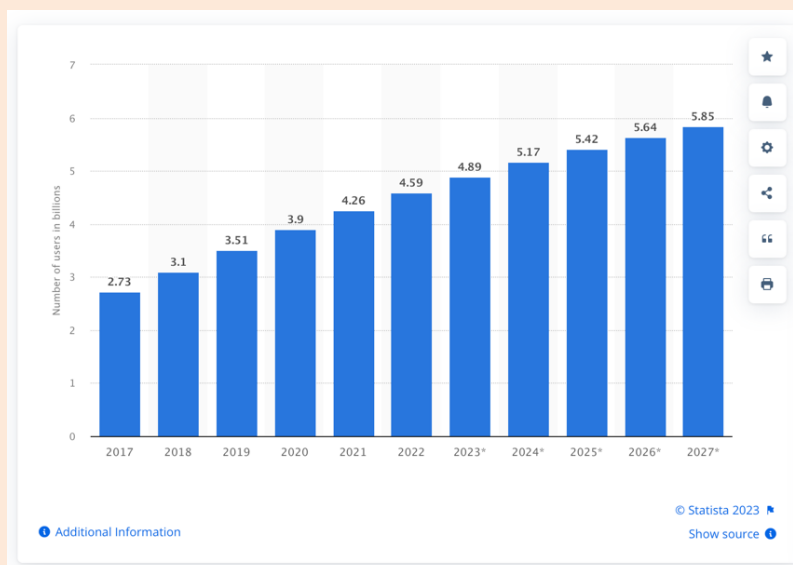
Najbolj kakovostni CMS-i imajo naslednje značilnosti (Deiss in Henneberry, 2020, str. 53, Kastelic, 2025):

- Enostavna uporaba: Sistem mora biti razumljiv tudi za osebe brez tehničnega znanja.
- Prijaznost do iskalnikov: CMS mora omogočati pravilno strukturiranje strani, da jo iskalniki zlahka indeksirajo.
- Mobilna prilagoditev: Ker večina uporabnikov dostopa do spleta prek telefonov, mora biti stran optimalno prikazana tudi na mobilnih napravah.
- Razširljivost z moduli: Možnost dodajanja funkcionalnosti, kot so koledarji dogodkov ali deljenje na družbenih omrežjih.
- Podpora več uporabnikom: Omogočeno mora biti ustvarjanje več uporabniških računov ter določanje pravic za urejanje vsebin.
- Varnost: Čeprav popolna zaščita ne obstaja, je pomembno, da CMS nudi visoko stopnjo varnosti pred vdori in zlonamerno programsko opremo

Marketing družbenih omrežij

Družbena omrežja so digitalne platforme, kjer si uporabniki ustvarijo profile in preko njih delijo različne vsebine z drugimi člani spletne skupnosti. Za podjetja predstavljajo pomemben kanal, saj poleg oglaševalskega potenciala omogočajo neposreden stik s sledilci v realnem času. To pomeni, da uporabniki lahko hitro dobijo odgovore na svoja vprašanja glede izdelkov ali storitev ter sproti spremljajo novice, novosti in druge zanimive ali uporabne vsebine. Poseben pomen družbenih omrežij je tudi v širjenju vsebin med uporabniki, kar povečuje njihov doseg in prispeva k večji prepoznavnosti podjetja (Krstić, 2017, str. 112).

Podjetja uporabljajo Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn in druge platforme za povezovanje s svojo ciljno publiko. Oglaševanje na družbenih medijih omogoča natančno ciljanje potencialnih potrošnikov na podlagi njihovih interesov, demografskih podatkov in vedenj. 5,41 milijarde uporabnikov družbenih omrežij (65,7 % svetovnega prebivalstva), ki na družbenih medijih preživijo več kot 2,5 ure na dan. Trendi kažejo na nadaljnjo rast števila uporabnikov družbenih medijev v prihodnosti (slika 3) (Statista, 2023, Datareportal, 2025).



Slika 3: Rast števila uporabnikov družbenih omrežij po svetu (v milijardah)

Vir: Statista (2023).

E-poštni marketing

E-poštni marketing je oblika marketinga, ki se uporablja za obveščanje in spodbujanje prodaje strankam, ki so se strinjale, da prejemaajo promocijska sporočila po e-pošti. Je dragoceni kanal za dopolnjevanje tradicionalnih marketinških aktivnosti, povečanje zvestobe strank, enostavno za uporabo in izredno stroškovno učinkovito (Budac, 2016, str. 306).

E-poštni marketing ni več novost, vendar ostaja eno izmed učinkovitih orodij v digitalnem marketingu. Največjo vrednost prinaša pri spodbujanju ponovnih nakupov ter krepitvi zvestobe strank. Ključnega pomena je, da so sporočila kratka in jedrnata, saj večina prejemnikov e-pošto le hitro preleti. Najboljše rezultate dosegajo sporočila, ki izpostavijo le bistvene informacije in jih jasno predstavijo. Pri pošiljanju je pomembno uporabljati sisteme za spremljanje uporabniških interakcij, saj na ta način podjetja pridobijo vpogled v izkušnje prejemnikov in posledično izboljšujejo svoje marketinške pristope (Arnold, 2008, str. 65).

Optimizacija vsebine e-poštnih kampanj je nujna za doseg boljših rezultatov. Raziskave z uporabo tehnologije za sledenje očem so pokazale, da je mogoče z izboljšanjem preglednosti in berljivosti sporočil pozitivno vplivati na zaznavo vsebine ter učinkovitost e-poštnega marketinga (Hudák, Kianičková in Madleňák, 2017, str. 345).

E-poštni marketing pomaga vzpostaviti odnos s strankami in hkrati povečati promet na spletni strani, blogu, družbenih omrežjih ali kateri koli drugi strani, ki se promovira. E-poštna sporočila se lahko tudi segmentirajo, da se usmerijo na uporabnike, ki jih določena vsebina najbolj zanima (Mailchimp, n.d.). Poleg tega je mogoče pošiljati e-pošto obstoječim in potencialnim strankam po vsem svetu brez večjih omejitev. E-poštni marketing omogoča natančno merjenje stopenj odprtosti, sledenje preferencam uporabnikov, preusmerjanje na različne povezave in hiter prejem odgovorov uporabnikov, kar olajšuje dvosmerno komunikacijo (Habbe, 2016, str. 114).

Vsebinski marketing

Vsebinski marketing je oblika marketinga, pri kateri podjetja potrošnikom ponujajo zanimive, koristne in informativne vsebine, ki jim prinašajo dodatno vrednost. Temelji na deljenju informacij, ki ciljni publiki pomagajo pri reševanju težav. Osrednji namen ni neposredna prodaja izdelka ali storitve, temveč ustvarjanje vrednosti za uporabnika in s tem izogibanje občutku vsiljivega oglaševanja. Za uspešno izvedbo mora podjetje dobro poznati svojo ciljno skupino in njene potrebe, saj le tako lahko nagovarja potrošnike na naraven in pristen način. Zaradi neučinkovitosti tradicionalnih oblik oglaševanja je vsebinski marketing v zadnjih letih postal izjemno priljubljen, saj podjetjem na dolgi rok prinaša boljše rezultate (Forrest, 2019, str. 98, Kastelic, 2025).

Pri oblikovanju strategije vsebinskega marketinga imajo pomembno vlogo cilji. Najpogostejši so (Baltes, 2015, str. 113):

- povečanje prepoznavnosti blagovne znamke,
- vzpostavljanje zaupanja s ciljno publiko,
- pridobivanje novih potencialnih kupcev,
- pomoč pri reševanju težav strank,
- ustvarjanje povpraševanja po določenem izdelku,
- krepitev lojalnosti obstoječih strank,
- testiranje novih idej in zbiranje povratnih informacij,
- oblikovanje lastne skupnosti sledilcev.

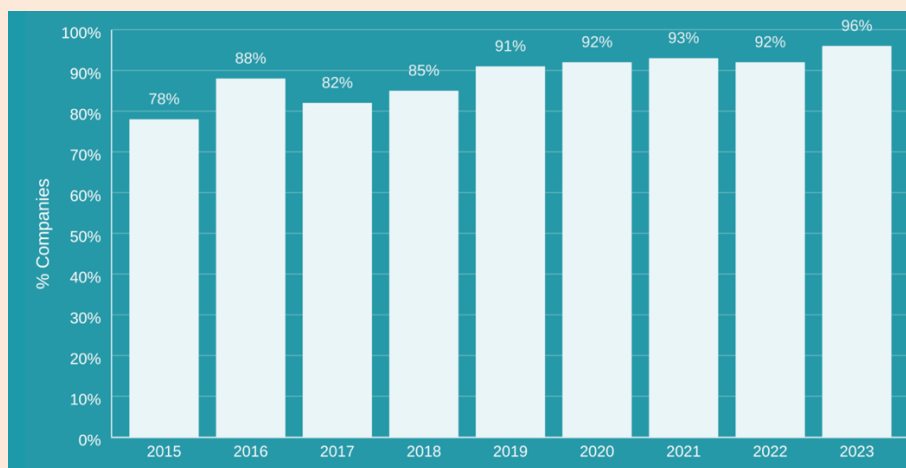
Preden določimo cilje, moramo zbrati natančne podatke o ciljni skupini, kot so demografske značilnosti, starost, interesi in preference glede družbenih omrežij. Na ta način lahko ustvarimo vsebine, ki so prilagojene potrebam in pričakovanjem izbrane publike.

Vsebinski marketing še naprej igra ključno vlogo pri gradnji zaupanja potrošnikov in gradnji blagovne znamke. Podjetja ustvarjajo vsebine, ki so izobraževalne, zabavne ali informativne, s čimer pritegnejo svojo ciljno publiko in z njo gradijo odnose. Blogi, podkasti, e-knjige in spletni seminarji so le nekateri primeri vsebinskega marketinga, ki pritegnejo pozornost in ustvarjajo vrednost za svojo ciljno publiko.

Video marketing

Ko govorimo o video marketingu, mnogi najprej pomislijo na vplivneže, ki na TikToku ali YouTubeu objavljajo videoposnetke, vendar je to le majhen del tega področja. Revija *Search Engine Journal* opredeljuje video marketing kot uporabo videov za izobraževanje, zabavo in vključevanje občinstva z namenom doseganja poslovnih ali osebnih ciljev. Začetki video marketinga segajo v 40. leta prejšnjega stoletja, danes pa predstavlja enega ključnih elementov vsebinskih strategij podjetij. Raziskave kažejo, da ljudje v povprečju tedensko porabimo 17 ur za ogled videoposnetkov, pri čemer si kar 94 % uporabnikov ogleda videe, da bi se bolje seznanili z izdelki ali storitvami (Robinson, 2024; Kastelic, 2025)

Video vsebine so postale nepogrešljiv del digitalnega marketinga. Spletni uporabniki vse bolj zahtevajo vizualno privlačne in informativne vsebine. Večina nas raje gleda video vsebine, saj pritegnejo pozornost. V nekaj sekundah lahko posredujemo več kot 1000 besed, spremljajo pa jih prijetna glasba, slike in vizualni elementi, ki pritegnejo potrošnika. Platforme, kot so YouTube, TikTok, Instagram Live in druge, so postale priljubljena mesta za promocijo izdelkov in storitev prek video vsebin. Raziskave kažejo, da 91 % tržnikov uporablja video vsebine kot marketinški kanal, 96 % potrošnikov si je ogledalo promocijski video, da bi izvedelo več o izdelku ali storitvi, 89 % potrošnikov opravi nakup po ogledu promocijskega videa, 91 % potrošnikov pravi, da si želi videti več spletnih videov blagovnih znamk, posamezniki preživijo 88 % več časa na straneh z video vsebinami, število podjetij, ki uporabljajo video vsebine kot marketinški kanal, pa se je od leta 2016 povečalo. Največji delež zaposlenih v marketingu doslej (96 %) še naprej ceni video kot pomemben del svoje marketinške strategije. Video še naprej uporablja velika večina podjetij. Podjetja se morajo prilagoditi temu trendu in ustvariti visokokakovostne video vsebine, ki bodo pritegnile njihovo ciljno občinstvo. Video oglaševanje ni novost, vendar se z razvojem interneta, pametnih telefonov in tehnologije na splošno ta vrsta oglaševanja uvršča med najpomembnejše digitalne trende (Wyzowl, 2023).



Slika 4: Podjetja, ki videoposnetke obravnavajo kot del svoje tržne strategije

Vir: Wyzowl, 2023

Vplivnostni marketing

Vplivnostni marketing sicer ni popolnoma nov koncept, je pa s pomočjo razvoja digitalnih medijev doživel svoj razcvet. Tudi v prihodnje bo igral veliko vlogo na področju komuniciranja s potrošniki. Medtem ko so se starejše generacije morale prilagoditi platformam družbenih medijev, so mlajše generacije z njimi odraščale. Vplivnostni marketing je postal zelo priljubljena oblika trženja na družbenih medijih, saj so podjetja zaznala njegov pozitiven vpliv na prodajo. Vključevanje znane osebnosti je način, kako pridobiti naklonjenost in pozitivni vtis ciljne skupine, ki se identificira z določeno znano osebo ali v njej najde navdih. Raziskave kažejo, da 63 % potrošnikov zaupa mnenju vplivne osebe o izdelku, 58 % potrošnikov pa je v zadnjih šestih mesecih kupilo izdelek na podlagi priporočila vplivne osebe (Moore, 2021).

Glede na velikost pa lahko vplivneži delimo na naslednje kategorije (Oestreicher, 2025):

- nano vplivneži (od 1.000 do 10.000 sledilcev),
- mikro vplivneži (od 10.000 do 100.000 sledilcev),
- srednji vplivneži (od 100.000 do 500.000 sledilcev),
- makro vplivneži (od 500.000 do 1.000.000 sledilcev),
- mega vplivneži (več kot 1.000.000 sledilcev).

Vplivneže lahko delimo še na domače oziroma digitalno izvirne ter na nedomače oziroma zvezdniški vplivneži. Domači vplivneži so tisti, ki so svojo prepoznavnost zgradili izključno na digitalnih platformah, kot so Facebook, Instagram, TikTok ter YouTube. Zelo dobro razumejo trende, algoritme ter dinamiko občinstva. Svoje sledilce pa imajo razdeljene na več platformah, saj tako pokrivajo širši del ciljne skupine. Nedomači vplivneži pa so slavne osebe (športniki, pevci, igralci itd.), ki so poslali vplivneži z njihovo prepoznavnostjo na drugem področju (Kastelic, 2025).

Kako izbrati vplivneža? Pomembno je, da upoštevamo:

- Koliko ima sledilcev (nano, mikro, mid, makro in mega glede na število sledilcev)?
- Koliko mu sledilci zaupajo?
- Ali so sledilci aktivni?
- Kako zna ustvariti sodobne aktualne vsebine?
- Da ustrezno pooseblja vrednote blagovne znamke, ki jo promovira.

Vplivneži, ki promovirajo blagovno znamko, morajo biti skrbno izbrani, lahko odlično vplivajo na rast in razvoj blagovne znamke, stroški so odvisni od slave vplivneža, ki ga podjetje izbere. Ključno je da ciljna skupina potrošnikov vplivnežu zaupa. Napačna izbira vplivneža vodi tudi upad rasti in razvoja ter prepoznavnosti blagovne znamke ali padeč vrednot blagovne znamke.

Pridruženi marketing

Pridruženi marketing (*ang. Affiliate marketing*) je promocija izdelkov prek spletne strani tretje osebe v zameno za provizijo ali pristojbino spletni strani, ko pride do želenega dejanja (npr. nakup) (Kingsnorth, 2019, str. 10). Ključ do uspešnega pridruženega marketinga je situacija, v kateri zmagata oglaševalec in prodajalec. Na eni strani prodajalec zmaga z uspešno prodajo izdelka, na drugi strani pa oglaševalec prejme provizijo za zaključeno konverzijo. Zaradi tega se lahko trdi, da bo ta strategija digitalnega marketinga preživela mnoge druge strategije in se razvila v pomembno trženjsko dejavnost za vsa podjetja, ki delujejo v digitalnem okolju (Mazurek in Kucia, 2011, str. 2.). Izvajanje pridruženega marketinga je lahko dolgotrajen in zapleten proces, saj zahteva temeljito oceno potencialne kakovosti strank in določitev ustreznih pogojev z pridružno mrežo, predvsem z vidika stroškov. Če je izveden dobro, lahko pridruženi marketing privabi znatno število potencialnih strank iz relevantnih virov, kar zagotavlja ključno konkurenčno prednost (Kingsnorth, 2019, str. 291–292, Kitak, 2022).

V prodajnem procesu se pri pridruženem marketingu pojavijo štirje osnovni akterji (Krstić, 2017, str. 16):

- prodajalec (angl. merchant, retailer, brand),
- partnersko omrežje za e-trgovino, ki upravlja komercialno ponudbo (angl. affiliate network),
- oglaševalec (ang. affiliate),
- stranka.

Slika 5 prikazuje potek pridruženega marketinga.



Slika 5: Potek pridruženega marketinga

Vir: Krstić, 2017

Primer pridruženega marketinga v praksi je družbeno omrežje Pinterest, ki deluje na podlagi koncepta tabel. Uporabniki tega družbenega omrežja lahko na svoje table dodajajo slike, povezane z njihovimi interesi, kot so moda, kuhanje, potovanja, notranje oblikovanje itd. Vsaka slika na tem družbenem omrežju ima hiperlink, ki vodi do spletne trgovine, bloga ali drugih spletnih strani, na katere želijo usmeriti ljudi. To pomeni, da nas že s klikom na sliko takoj preusmeri na določeno spletno stran, na katero želimo opozoriti. V primeru nakupa izdelka družbeno omrežje avtomatično prejme provizijo od prodaje (Jurišová, 2013, str. 109–110).

Vpliv umetne inteligence na spremembe v marketinškem komuniciranju s potrošniki

Ljudje radi komunicirajo prek aplikacij, zato so tudi podjetja sprejela ta način komunikacije. Uporaba umetne inteligence (AI) je še en trend, ki si zasluži vse večjo pozornost. Postala je pomemben dejavnik v digitalnem marketingu.

Z izidom ChatGPT je umetna inteligenca doživela velik razmah, a danes obstaja še veliko drugih, manj znanih orodij, ki so prav tako zelo uporabna na področju marketinga. To orodje podjetjem pomagajo pri pripravi letnih strategij in izvedbi kampanj. Med najbolj prepoznavnimi so ChatGPT, Google Gemini, Claude, Jasper, Writesonic, Copy.AI, Perplexity, Pi, Hoppy Copy, Canva AI in številni drugi (Chaffey, 2024; Kastelic, 2025).

V digitalnem marketingu se vedno bolj oddaljujemo od osnovnih kazalnikov uspešnosti kampanj, saj nas zanimajo podrobnejši vpogledi v vedenje potrošnikov in načini, kako jih bolje razumeti. Pri tem ima ključno vlogo umetna inteligenca, ki omogoča natančnejšo analizo in oblikovanje potrošniške poti. Na ta način pomembno vpliva na prihodnji razvoj digitalnega marketinga. Med glavnimi prednostmi UI izstopajo:

- avtomatizacija, ki pospeši ustvarjanje vsebin in jih hkrati bolje prilagodi uporabnikom,
- navidezna resničnost, ki omogoča učinkovitejšo vizualno predstavitev,
- personalizacija, ki temelji na analizi vedenja, preferenc in celo čustvenih odzivov uporabnikov.

Umetna inteligenca poleg številnih prednosti prinaša tudi izzive in slabosti. Njena vsakodnevna uporaba odpira vprašanja zasebnosti in etike, obenem pa so ciljne skupine vse bolj preobremenjene z vsebinami ter skeptične do njihove verodostojnosti. Pogosto je težko prepoznati, kaj je avtentično in kaj generirano z umetno inteligenco. Dodatno težavo predstavljajo hitro spreminjajoče se zakonodaje, kar od podjetij zahteva dodatno prilagajanje. Zato je ključnega pomena, da organizacije vlagajo v gradnjo zaupanja in pristnih odnosov s svojo ciljno publiko ter pri tem odgovorno uporabljajo orodja umetne inteligence (Popov, 2024, Kastelic, 2025).

Med najpogostejše uporabljene orodja umetne inteligence na področju marketinga so (Chaffey, 2024):

- ChatGPT – najprepoznavnejše orodje, ki je postavilo temelje razvoja,
- Google Gemini – omogoča dostop do podatkov v realnem času,
- Claude – omogoča obdelavo daljših vnosov kot ChatGPT,

- Jasper – primeren za ustvarjanje oglasnih besedil v ekipnem okolju,
- Hoppy Copy – specializiran za e-mail marketing,
- Canva AI – namenjena ustvarjanju vizualnih vsebin,
- Hyperwriter – omogoča generiranje objav za družbena omrežja, kot sta Facebook in LinkedIn.

Zaključek

Digitalni marketing se je v zadnjem desetletju uveljavil kot nepogrešljiv del poslovnega sveta, saj podjetjem omogoča, da prek različnih kanalov in sodobnih tehnologij gradijo odnose s potrošniki na bolj personaliziran in interaktiven način. Njegova moč se kaže v prilagodljivosti, merljivosti in širokem dosegu, hkrati pa prinaša tudi izzive, povezane z etiko, varovanjem zasebnosti, naraščajočo konkurenco ter nenehnimi tehnološkimi spremembami.

Za podjetja to pomeni, da morajo stalno vlagati v znanje, inovacije ter razvoj digitalnih kompetenc. Bistveno je razumevanje potreb ciljnih skupin in ustvarjanje pristnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju in verodostojnosti. Le tako bodo lahko podjetja uspešno izkoristila prednosti, ki jih ponujajo družbena omrežja, video vsebine, umetna inteligenca in personalizirane marketinške strategije.

Prihodnost digitalnega marketinga ne bo usmerjena zgolj v doseganje prodajnih ciljev, ampak predvsem v krepitev blagovne znamke, oblikovanje dodane vrednosti za potrošnike ter zagotavljanje trajnostne konkurenčne prednosti. Uspešna bodo tista podjetja, ki bodo znala združiti tradicionalne marketinške pristope z naprednimi digitalnimi rešitvami, pri čemer bodo tehnologijo uporabljala odgovorno in strateško. Digitalni marketing zato ni več le možnost, temveč nuja za vsa podjetja, ki želijo ostati vidna, konkurenčna in uspešna v globalnem, tehnološko naprednem okolju.

Viri, literatura in opombe

1. Arnold, J. (2008). *E-mail marketing for dummies*. UK: John Wiley in Sons.
2. Bailey, J. (2020). *Digitalni marketing v primerjavi s tradicionalnim marketingom: kakšna je razlika?* Pridobljeno iz <https://99designs.com/blog/marketing-advertising/digital-marketing-vs-traditional-marketing/>.
3. Baltes, L. P. (2015). Content marketing—The fundamental tool of digital marketing. *Economic Sciences*, 2(3), 111–118.
4. Budac, C. (2016). Teoretični pristopi k uspešnim e-poštnim trženjskim kampanjam. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 16(2), 306–311.
5. Chaffey, D. (2024). *The best Generative AI tools for writing marketing plans and strategies?* Pridobljeno iz <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/the-best-generative-ai-tools-for-writing-marketing-plans-and-strategies/>.
6. Datareportal (2025). *Digital around the world*. Pridobljeno iz <https://datareportal.com/global-digital-overview>.
7. Deiss, R., in Henneberry, R. (2020). *Digital Marketing For Dummies*. UK: John Wiley in Sons.
8. Forrest, P. (2019). Content Marketing Today. *Journal of Business and Economics*, 10(2), 95–101.
9. Habbe, J. (2016). *Skrivnosti uspešne prodaje*. Ljubljana: Poslovno svetovanje Jure Habbe, s. p.
10. Hudák, M., Kianičková, E., in Madleňák, R. (2017). The Importance of E-mail Marketing in E-commerce. *Procedia Engineering* 2(1), 342–347.
11. Jurišová, V. (2013). Affiliate marketing v kontekstu spletnega marketinga. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 106–111.
12. Kastelic, M. (2025). *Pomen digitalnega oglaševanja pri sprejemanju nakupnih odločitev mladih potrošnikov* (magistrska naloga). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
13. Kingsnorth, S. (2019). *Strategija digitalnega trženja: celostni pristop k spletnemu trženju*. Kogan Page Publishers.
14. Kitak, N. (2022). *Digitalni marketing v primeru uporabe marketinga z vplivneži v podjetju X* (magistrska naloga). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
15. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
16. Kotler, P., Kartajaya, H. in Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Prehod s tradicionalnega na digitalni marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
17. Krstić, N. (2017). *Digitalni marketing: Pojmovnik*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za medije in komunikacije.
18. Mailchimp. (b. l.). *Email Marketing*. Pridobljeno iz <https://mailchimp.com/marketing-glossary/email-marketing/>.
19. Mazurek, G., in Kucia, M. (2011). Potential of affiliate marketing. *International Conference Management of Technological Changes*, (2), 1–4.
20. Miklavčič, M. (2020). *Dobra spletna stran—Kaj vsebuje dobra spletna stran?* Pridobljeno iz <https://digitalni-marketing.si/kaj-vsebuje-dobra-spletna-stran/>.
21. Moore, L. (2021). *Vzpon vplivnega marketinga*. Pridobljeno iz <https://www.linkedin.com/pulse/rise-influencer-marketing-lisa-moore/>.
22. Optiweb. (b. l.). *Optimizacija spletnih strani (SEO)*. Pridobljeno iz <https://www.optiweb.com/sl/storitve/marketing/seo-optimizacija-spletnih-strani/>.
23. Oestreicher, G. (2025). *Types of Influencers 2025*. Pridobljeno iz <https://metricool.com/types-of-influencers/>.
24. Popov, E. (2024). *How AI Is Transforming The Marketing Industry*. Pridobljeno iz <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/03/21/how-ai-is-transforming-the-marketing-industry/>.
25. Ramalingam, E. (2016). *Research paper on content management systems (CMS): Problems in the traditional model and advantages of CMS in managing corporate websites*. Pridobljeno iz https://digitalcommons.harrisburgu.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/pmgdt_dandt/article/1007/&path_info=Ramalingam_Elanchezian.pdf.
26. Robinson, T. (2024). *Understanding The Power Of Video For Marketing*. Pridobljeno iz <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2024/03/07/understanding-the-power-of-video-for-marketing/>.
27. Statista (2023). *Število uporabnikov družbenih omrežij po svetu*. Pridobljeno iz <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/v>.

28. Tutorial point (b.d.). Pridobljeno iz <https://x.com/tutorialspoint/status/1818904743663878399>
29. Veleva, S. S., v Tsvetanova, A. I. (2020). *Značilnosti prednosti in slabosti digitalnega marketinga*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 940(1). IOP Publishing.
30. Vukasović, T. (2023). *Trženje za teorijo in prakso*. Harlow: Pearson Education Limited.
31. Wyzowl (2023). *Stanje video marketinga v letu 2023*. Wyzowl, str. 1–14. Pridobljeno iz <https://wyzowl.s3.eu-west-2.amazonaws.com/pdfs/Wyzowl-Video-Survey-2023.pdf>

Perfectus PRO 2/2025

