

INTERDISCIPLINARNA STROKOVNA REVIIJA SOCIOLOŠKA SPOZKANJA

ZALOŽNIK

Bojan Macuh
Žolgarjeva 19
SI-2000 Maribor
Mail: bojan.macuh@guest.arnes.si
GSM: +386 41 526 206

GLAVNI UREDNIK

doc. dr. Bojan Macuh

ODGOVORNI UREDNIK

zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej

UREDNIŠKI ODBOR

zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej, Slovenija
prof. dr. Marjana Merkač, Slovenija
prof. dr. Andrej Raspor, Slovenija
prof. dr. Duško Vejnović, Srbija
dr. Leonida Zalokar, Slovenija
prof. dr. Darko Lacmanović, Črna Gora
doc. dr. Bojan Macuh, Slovenija
dr. Darija Cvikel, Slovenija

JEZIKOVNI PREGLED

doc. dr. Milena Kerndl

LETO

2024

LETNIK 1, ŠT. 2

FOTOGRAFIJA

www.canva.com

ARHIV IZDANIH REVIIJ

Letnik 1, št. 1., 2024

Mednarodna standardna serijska številka:
ISSN 3023-9958

PODROČJE IN OPIS REVIIJE

Revija Sociološka spoznanja je strokovna interdisciplinarna revija, ki objavlja prispevke s področja sociologije, ekonomije, socialnega dela, socialne gerontologije in vzgoje in izobraževanja.

Revija je namenjena sociologom, socialnim gerontologom, socialnim delavcem, učiteljem in vzgojiteljem, kakor tudi ekonomistom, ki želijo svoje strokovne rešitve, izkušnje in dobre prakse predstaviti v Socioloških spoznanjih.

Cilj strokovne interdisciplinarne revije je, da zadosti čim večjemu številu zainteresiranih bralcev, ki se bodo morda odločili za objavo v njej.

POGOSTOST IZHAIJANJA

Revija izhaja enkrat do dvakrat letno.

POLITIKA PROSTEGA DOSTOPA

Interdisciplinarna revija omogoča odprt dostop do strokovnih vsebin, ki temeljijo na načelu strokovnih in tudi znanstvenih spoznanj.

VABILO K OBJAVI PRISPEVKOV

Vabimo vas, da svoje prispevke objavite v strokovni reviji Sociološka spoznanja. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak bomo z veseljem prisluhnili vašim predlogom.

Naša želja je objavljanje prispevkov, ki obravnavajo nove in aktualne teme ter predstavljajo dosežke v stroki ter njihovo uporabno vrednost v praksi.

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

- INFORMACIJE AVTORJEM ČLANKA
- PREDLOGA ZA PISANJE ČLANKA

Končni prispevek pošljite na naslov
bojan.macuh@guest.arnes.si

NAGOVOR GLAVNEGA UREDNIKA

doc. dr., mag. Bojan Macuh



Izšla je druga številka Socioloških spoznanj. Tokrat so se nam pridružili novi avtorji (tudi iz tujine), kar dokazuje, da delamo na prepoznavnosti in uveljavljanju interdisciplinarnih vsebin različnih področij. To je ob pričetku izdaje prve številke bila tudi naša želja.

Za branje vam ponujamo sklop dognanj na področju razumevanja in analiziranja družbenih procesov, odnosov med ljudmi ter družbenih struktur. Teme obravnavajo aktualna področja od mladih in njihovih težav, s katerimi se soočajo, do znanstvenega razmišljanja o področju sociologije ter strokovnega o umetni inteligenci, ki postaja sestavni del našega življenja.

Kreiranje strokovne revije s področja sociologije in širše (interdisciplinarno) je lahko koristno tako za znanstveno skupnost kot tudi širšo družbo. Revija je eden glavnih načinov za širjenje novih spoznanj in teorij. V našem primeru sociološke raziskave obravnavajo ključna družbena vprašanja, kot so vzgoja, izobraževanje, ekonomija itd. Omogoča, da znanstveniki in strokovnjaki delijo svoje rezultate ter analizirajo aktualne družbene trende.

Naša revija je lahko dodaten vir za izobraževalne ustanove in študente (tudi v tej številki so se nam pridružili). Ponuja jim dostop do najnovejših raziskav, kar lahko pripomore k bolj kakovostni izobrazbi in nadgradnji že usvojenih znanj.

Vabimo vas k branju in sodelovanju. Le tako bo naše skupno delo še bolj prepoznavno navzven in doseglo namen – raziskovati in kritično ustvarjati.



BESEDE ODGOVORNEGA UREDNIKA

zasl. prof. dr., dr. Matjaž Mulej

Uspelo nam je, kar mnogim ni: revija ni usahnila in večinoma so recenzenti dovolili objave novih avtorjev. Živa je ostala tudi interdisciplinarnost. Teme in izbrani vidiki avtorjev se izrazito dopolnjujejo med seboj. Avtorji se tudi po ožjih specializacijah dopolnjujejo, ne prekrivajo niti prikrivajo. Posebej se – kot avtor, ne kot odgovorni urednik – zahvaljujem recenzentom, da so dovolili, da ponovno objavimo načela družbene odgovornosti.

Dogajanja po svetu v letu 2024 – več kot 50 aktivnih vojnih žarišč, genocidno ubijanje sosedov, proglasitev v. d. predsednika svetovnega parlamenta (imenovanega generalni sekretar OZN) za nezaželeno osebo, zavračanje sklepov v. d. svetovne vlade (imenovane varnostni svet OZN), zadolžene za ohranjanje miru in s tem za zagotavljanje možnosti, da človeštvo preživi in se ne izkorenini, milijoni nepreskrbljenih otrok in drugih ljudi in tako dalje – kažejo, da najbolj vplivni ljudje in organi, v imenu katerih vladajo svetu, ne delujejo družbeno odgovorno. Tudi v vseh drugih prispevkih vidim – kot njihov skupni imenovalec – trud prispevati k razvoju družbene odgovornosti. Ta lastnost je pač človeška, osebna in potrebna pri vsaki dejavnosti, kateri se posvečamo avtorji te številke te revije. Sicer človeštvo ne bo preživel.

KAZALO VSEBINE

SOCIOLOGI IN DRUGI – KAJ BI DODALI? ● 6

RAZVOJ LJUDSKOG KAPITALA U SUVREMENOM POSLOVNOM SVIJETU ● 18

OD ČLOVEKA DO STROJA IN NAZAJ: USPOSABLJANJE ZA SODELOVANJE ● 25

PROCES ODRAŠČANJA OTROK IN MLADOSTNIKOV V STROKOVNEM CENTRU ● 29

KAKO USTVARITI ZVESTOBO STRANK? ● 36

**UPORABA UMETNE INTELIGENCE ZA NAPOVEDOVANJE PRODAJE IN TRŽNIH
TRENDOV ● 43**

zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor in
IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Ljubljana
matjaz.mulej@um.si

mag. Anita Hrast
IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Ljubljana
anita.hrast@irdo.si

mag. Nastja Mulej
UMNA, Ljubljana

SOCIOLOGI IN DRUGI – KAJ BI DODALI?

Povzetek: Skupno nam trem je predvsem, da se trudimo pomagati človeštvu, da bi našlo pot iz sedanje zelo nevarne slepe ulice, ki se imenuje 'neoliberalizem'. Le-ta je alternativa liberalizmu, za katerega je po družboslovcu Adamu Smithu, profesorju etike in morale (in ekonomistu na tej podlagi), značilno delovanje 'prostega trga', ki ga ureja 'nevidna roka' konkurence. Ta ne pomeni zgolj, da nihče nima prevlade ali celo monopola, ampak predvsem spoznanje praktikov, da najbolje (in najceneje) deluje zaupanje med poslovnimi partnerji, ki in ker vedo, da so soodvisni (samo pravno tudi neodvisni, ekonomsko in naravno pa ne, saj se dopolnjujejo in so bolj celoviti, če sodelujejo in so pri tem zanesljivi, torej družbeno odgovorni) (več v Mulej idr., 2013). Vabimo, da sodelujete tudi vi in skupaj iščemo pot človeštva iz te slepe ulice – v inovativno trajnostno družbeno odgovorno (ITDO) družbo (ne le podjetje).

Ključne besede: družba, odgovornost, poslovanje, ISO, organizacija, načela, zakon.

Družbena odgovornost namesto neoliberalizma

Ko je leta 2008 prišla na površje globalna družbena in ekonomska kriza, posledica neoliberalnega monopolizma (z ozkimi in kratkoročnimi merili, zlorabo nevidne roke), v katerem je 80 % svetovnega poslovanja pod oblastjo manj kot 750 (sedem sto petdeset) izmed 31 milijonov proučenih podjetij (Vitali, Glattfelder, Battiston, 2011), so se na svetovni ravni v samo dveh letih zedinili, da je rešitev v uveljavitvi družbene odgovornosti (DO). Zato so sprejeli jeseni 2010 mednarodni svetovalni standard ISO 26000 (ISO, 2010). Zdaj krepijo njegovo uveljavljanje v Evropski uniji tako, da sprejemajo poleg – neobveznih – nasvetov direktive, ki jih države članice morajo vnesti v svoj pravni red (več o njih: Hrast, 2023, in Hrast, 2024).

Tri osnovne lastnosti človeškega ravnanja, če je skladno z ISO 26000, so:

- odgovornost za vplive na družbo, to je na ljudi in pogoje za življenje,
- soodvisnost,
- celovitost.

Da bi se uveljavile, je pomembno sprejeti načela, dogovorjena v ISO 26000.

Načela družbene odgovornosti po ISO 26000 – pogoj za obstoj človeštva dandanes

Naj spomnimo s celotnim navedkom, za katera načela in s tem osrednje vrednote se je človeštvo zavezalo, ko je po Mednarodni organizaciji za standarde ISO leta 2010 sprejelo svetovalni standard ISO 26000.

ISO 26000 je globalno sprejet, a zgolj svetovalen standard, ki vnaša v prakso upoštevanje soodvisnosti (namesto odvisnosti in neodvisnosti, ki sta pomembni pravno, a ne možni naravno in ekonomsko), trud za celovitost (poleg enostranskosti, posledice specializacije, s pomočjo interdisciplinarnega sodelovanja) in odgovornost za vplive na družbo. Zahteva upoštevanje načel, ki so zelo blizu bistvu dokumentov, ki jih je

človeštvo sprejelo po OZN, a jih glede miru in preživetja človeštva bolj pušča ob strani kot prakticira. Zato je človeštvo na robu iztrebljenja samega sebe.

V ISO 26000 so načela povzeli tako:

1. Splošno

To poglavje je 4. v ISO 26000; podaja smernice o sedmih načelih DO.

Ko se neka organizacija¹ loteva DO in jo potem prakticira, je skupni cilj doseči kar največji prispevek k trajnostnemu razvoju. Znotraj tega cilja, četudi ni dokončnega spiska ciljev za DO, naj bi organizacije spoštovale sedem načel, ki jih povzemamo v nadaljevanju, in tudi načela, ki se posebej nanašajo na vsako temeljno tematiko, ki jih povzema Poglavje 6 (v katerem gre za vsebine s Slike 1).



Slika 1: Povzetek vsebin življenja, ki jih povezujeta soodvisnost in celovitost, v ISO 26000

Organizacije naj bi se obnašale na osnovi standardov, smernic ali pravil ravnanja, ki so skladna s sprejetimi načeli pravega ali dobrega ravnanja v kontekstu svojstvenih položajev, četudi so le-ti izzivalni.

Organizacijam kaže svetovati, naj pri uporabi tega mednarodnega standarda upoštevajo družbeno, okoljsko, pravno, kulturno, politično in organizacijsko raznolikost, pa tudi razlike v gospodarskih okoliščinah, hkrati pa se naj ne odmikajo od mednarodnih standardov ravnanja.

2. (Uradna) odgovornost

Načelo je: organizacija naj bi bila uradno odgovorna² za svoje vplive na družbo, gospodarstvo in naravno okolje. Pove, da naj bi organizacija sprejela primerna pravila in dolžnost, da se jih drži.

Uradna odgovornost zajema obveznost vodij, da se odzivajo, ko jih organizacija hoče nadzirati, in obveznost organizacije, da se odziva na pravne oblasti, ko gre za zakone in pravila.

Uradna odgovornost za splošni vpliv odločitev in dejavnosti na družbo in naravno okolje pomeni tudi to, da se mora organizacija različno odzivati na tiste, na katere vpliva s svojimi odločitvami in dejanji, in na družbo v splošnem, glede na naravo svojega vpliva in okoliščine.

Sprejeta uradna odgovornost bo pozitivno vplivala na organizacijo in družbo. Njena stopnja je morda različna, a naj bi se vedno skladala z obsegom in dosegom oblasti. Tiste organizacije, ki imajo dokončno oblast, bodo verjetno bolj skrbne za kakovost svojih odločitev in nadzora. Uradna odgovornost zajema tudi sprejemanje odgovornosti, da takrat, kadar se zgodijo napake, primerno ukrepa, da popravi napako in prepreči njeno ponovitev.

Organizacija naj bi sprejela uradno odgovornost za svoje:

¹ ISO 26000 govori o organizaciji, ne o podjetju, torej gre za vse vrste organizacij, od (enočlanske) družine do držav, naddržavnih združenj in vse do OZN – če ga ljudje hočejo brati in upoštevati tako.

² ISO 26000 tukaj uporablja pojem 'accountability', ne 'responsibility', kar prevajamo kot uradno odgovornost, drugi pa kot 'pristojnost'.

- vplive odločitev in dejavnosti na družbo, naravno okolje in gospodarstvo, zlasti za pomembne neugodne posledice; in
- akcije, izvedene, da bi preprečili ponovitev nenamernih in nepredvidenih negativnih vplivov.

3. Preglednost

Načelo je: organizacija naj bi zagotovila preglednost (transparentnost) svojih odločitev in dejavnosti, ki vplivajo na družbo in naravno okolje. Organizacija naj bi razkrila na jasnem, točen in popoln način ter v smiselni in zadostni stopnji, politiko, odločitve in dejavnosti, za katere je odgovorna, vključno s svojimi znanimi in dokaj verjetnimi vplivi na družbo in naravno okolje. Ta informacija naj bi bila stalno dosegljiva, neposredno dostopna in razumljiva za tiste, ki so bili, ali bi lahko bili, pod pomembnim vplivom organizacije. Bila naj bi pravočasna in skladna z dejstvi ter prikazana na jasnem in objektivnem način, tako da bi omogočila deležnikom, da točno ocenijo, kako vplivajo odločitve in dejavnosti organizacije na njihove interese.

Načelo preglednosti ne zahteva, naj postane javna informacija o lastništvu, niti ne podajanja informacije, ki je poseben privilegij ali bi nasprotovala obveznostim, ki izhajajo iz prava, trgovanja, varnosti ali osebne zasebnosti.

Organizacija naj bi bila pregledna, ko gre za:

- smoter, naravo in lokacijo njenih dejavnosti;
- identiteto katerega koli interesa obvladovati dejavnosti organizacije;
- način sprejemanja, uresničevanja in preverjanja njenih odločitev, vključno z opredelitvijo vlog, odgovornosti, uradnih odgovornosti in oblastnih pristojnosti po vseh različnih funkcijah v organizaciji, standardih in merilih, s katerimi organizacija vrednoti svojo uspešnost glede DO;
- njeno uspešnost pri bistvenih in pomembnih odprtih vprašanih DO;
- vire, zneske in uporabo njenih skladov;
- znane in dokaj možne vplive njenih odločitev in dejavnosti na njene deležnike, družbo, gospodarstvo in naravno okolje; in
- njene deležnike in merila ter postopke, ki jih uporabljajo, da jih opredelijo, izberejo in angažirajo.

4. Etično ravnanje

Načelo je: organizacija naj bi se obnašala etično.

Obnašanje organizacije naj bi temeljilo na vrednotah poštenosti, pravičnosti in neoporečnosti. Te vrednote pomenijo skrbnost do ljudi, živali in naravnega okolja ter zaobljubo, da se ukvarja z vplivi svojih dejavnosti in odločitev na interese deležnikov.

Organizacija naj bi aktivno pospeševala etično obnašanje tako, da:

- opredeli in izrazi svoje osrednje vrednote in načela;
- razvija in uporablja upravljalvske strukture, ki pomagajo uveljavljati etično obnašanje znotraj organizacije, pri njenem odločanju in stikih z drugimi;
- opredeli, sprejme in uporablja standarde etičnega obnašanja, primerno njenemu smotru in dejavnostim ter skladno z načeli, zajetimi v tem mednarodnem standardu;
- spodbuja in pospešuje opazovanje njenih standardov etičnega obnašanja;
- opredeli in komunicira standarde etičnega obnašanja, ki ga pričakuje od svojih upravljalvskih struktur, osebja, dobaviteljev, pogodbenih partnerjev in, kadar to ustreza, lastnikov in vodij, zlasti od tistih, ki imajo priložnost, da hkrati z ohranjanjem svoje lokalne kulturne identitete pomembno vplivajo na vrednote, kulturo, neoporečnost, strategijo in delovanje organizacije in ljudi, ki delujejo v njenem imenu;
- prepreči ali razreši konflikte interesov, ki bi sicer morda vodili v ne-etično obnašanje, v vsej organizaciji;
- ustvari in vzdržuje nadzorne mehanizme in kontrole, da opazuje, podpira in uveljavlja etično obnašanje;
- ustvari in vzdržuje mehanizme, ki lajšajo poročanje o ne-etičnem obnašanju brez strahu pred povračilnimi ukrepi;
- prepozna položaje, v katerih lokalni zakoni in pravilniki ali ne obstajajo ali nasprotujejo etičnemu obnašanju, in se ukvarja z njimi;

- sprejme in uporablja mednarodno sprejete standarde etičnega obnašanja, ko obravnava teme glede ljudi; in
- spoštuje dobro življenje živali, kadar vpliva na njihova življenja in obstoj, vključno z zagotavljanjem spodobnih razmer, v katerih živijo, jih gojijo, proizvajajo, prevažajo in uporabljajo.

5. Spoštovanje interesov deležnikov

Načelo je: organizacija naj bi spoštovala in upoštevala interese deležnikov ter se odzivala na njih.

Četudi so morda cilji organizacije omejeni na interese njenih lastnikov, članov, odjemalcev ali ustanoviteljev, smejo tudi drugi posamezniki ali skupine imeti pravice, zahteve ali posebne interese, ki naj bi jih upoštevali. Kolektivno taki posamezniki ali skupine tvorijo deležnike organizacije.

Organizacija naj bi:

- opredelila svoje deležnike;
- prepoznala interese in pravne pravice svojih deležnikov, jih primerno upoštevala in se odzivala na njihove izražene skrbi;
- prepoznala, da zmorejo nekateri deležniki bistveno vplivati na dejavnosti organizacije;
- ocenila in upoštevala relativno sposobnost deležnikov, da so v stiku, sodelujejo in vplivajo na organizacijo;
- upoštevala odnos med interesi deležnikov in širšimi družbenimi pričakovanji ter trajnostnim razvojem, pa tudi naravo odnosa deležnikov z organizacijo; in
- upoštevala poglede deležnikov, na katere bi dokaj verjetno vplivala kakšna odločitev ali dejavnost, četudi nimajo nobene formalne vloge pri upravljanju organizacije, ali pa se ne zavedajo takih interesov.

6. Spoštovanje vladavine prava

Organizacija naj bi sprejela, da je spoštovanje vladavine prava obvezno.

Vladavina prava pove, da je pravo nad vsem, in zlasti misel, da noben posameznik ali organizacija ni nad pravom in je tudi vlada podrejena pravu. Vladavina prava nasprotuje arbitrarnemu izvajanju oblasti. V splošnem vladavina prava pomeni, da so zakoni in pravila zapisana, javno znana in jih pošteno uveljavljajo po ustaljenih postopkih. V kontekstu DO pomeni spoštovanje vladavine prava to, da ravna organizacija skladno z vsemi veljavnimi zakoni in pravili. Zato bi naj ukrepala tako, da bi se zavedala veljavnih zakonov in pravil, obvestila sodelavce o njihovi dolžnosti upoštevati in uveljavljati take ukrepe.

Organizacija naj bi:

- delovala skladno z zakonskimi zahtevami iz vseh zakonodaj, v katerih organizacija deluje, četudi zakonov in pravil ne uveljavljajo ustrezno;
- zagotovila, da njeni odnosi in dejavnosti ustrezajo nameravanemu in veljavnemu pravnemu okviru;
- je stalno obveščena o vseh pravnih obveznostih; in
- občasno preverja, ali deluje skladno z veljavnimi zakoni in pravili.

7. Spoštovanje mednarodnih norm obnašanja

Načelo je: organizacija naj bi spoštovala mednarodne norme obnašanja in se hkrati držala načela, da spoštuje vladavino prava.

Kadar zakon ali njegova uporaba ne zagotavlja ustreznih varoval za naravno okolje in družbo, bi se organizacija morala truditi spoštovati, kot minimum, mednarodne norme obnašanja.

V deželah, v katerih je pravo ali njegova uporaba v konfliktu z mednarodnimi normami obnašanja, naj bi se organizacija trudila spoštovati take norme v največji možni meri.

Če je zakon ali njegova uporaba v konfliktu z mednarodnimi normami obnašanja in bi neupoštevanje teh norm imelo pomembne posledice, bi naj organizacija, kadar je to izvedljivo in primerno, preverila naravo svojih odnosov in dejavnosti znotraj take zakonodaje.

- Organizacija naj bi upoštevala legitimne priložnosti in kanale, da bi vplivala na relevantne organizacije in oblastnike, da bi razrešili vsak tak konflikt.
- Organizacija naj bi se izogibala vpletenosti v dejavnosti neke druge organizacije, katere niso skladne z mednarodnimi normami obnašanja.

8. Spoštovanje človekovih pravic

Načelo je: organizacija naj bi spoštovala človeške pravice in priznala, da so pomembne in univerzalne (glejte tudi točko 6.3. ISO 26000 o bistvenih vsebinah, povzetih v Sliki 1).

Organizacija naj bi:

- spoštovala in, kjer je mogoče, pospeševala pravice, izpostavljene v Mednarodni listini o človekovih pravicah;
- spoštovala univerzalnost teh pravic, tj. da veljajo nedeljivo v vseh državah, kulturah in položajih;
- ukrepala, kadar človeške pravice niso zaščitene, za spoštovanje človeških pravic in izogibanje zlorabi takih položajev; kadar pa pravo ali njegova uporaba ne zagotavlja primerne zaščite človeških pravic, se naj bi držala načela spoštovanja mednarodnih norm obnašanja.

To pomeni uveljavljanje systemskega ravnanja, tj. truda za čim večjo celovitost, pri obvladovanju zapletene prakse, tj. kibernetiki. Merilo je torej čim večja celovitost pravnega reda kot kibernetičnega sredstva družbe, ko se oblikuje in sprejema in ko se uporablja v praksi (ali pa tudi ne, odvisno od vsebine predpisov in prakse).

Pomanjkljivosti standarda ISO 26000

Z ISO 26000 je družbena odgovornost omejena na organizacije. Zdi se nam, da je to preozko. Zato razvijamo zamisel o INOVATIVNI TRAJNOSTNI DRUŽBENO ODGOVORNI (ITDO) DRUŽBI. Več direktiv EU jo spodbuja, čeprav pogosto posredno in delno, in so precej nedavna prizadevanja. Katere omejitve najprej vidimo v ISO 26000?

- 1) ISO 26.000 je svetovalni standard. Nihče ga ni zakonsko zavezan uporabljati. Uradnih sankcij za tiste, ki jim ni mar za to, ni.
- 2) ISO 26.000 govori o KORPORATIVNI družbeni odgovornosti. Za nekatere bralce lahko to besedilo pomeni le velika podjetja, za druge vsa podjetja, za tretje vse poslovne organizacije. Mi to besedilo beremo tako, da vključimo vse organizacije.
- 3) Zdi se, da ISO 26.000 ne vključuje posameznikov, ne glede na to, ali sprejemajo odločitve organizacij ali katere koli druge odločitve in/ali dejanja.
- 4) Zdi se, da ISO 26.000 ne zajema vlad, ne glede na to, ali so zakonodajalci in/ali izvajalci odločitev in/ali ukrepov.
- 5) Zdi se, da ISO 26.000 ni namenjen nadnacionalnim in mednarodnim združbam, kot so npr. Evropska unija, NATO, Organizacija Združenih narodov ali druge precej stare ali nove mednarodne združbe.

Vsi so morda pokriti s številnimi pravnimi dokumenti. To je v redu in pomembno, vendar ne nujno dovolj, če naj bi ISO 26.000 presegal pravo s tremi omenjenimi temeljnimi značilnostmi ISO 26.000 in sedmimi načeli.

ITDO družba bi lažje nastala, če bi trije omenjeni osnovni atributi in sedem načel veljali za vsakogar in vsako organizacijo, vključno s posamezniki in vladami, ne samo za korporacije. Proces lahko podpre država.

Naloga države

Naloga države, da prevladuje družbena odgovornost v sodobni praksi, izpostavljajo zlasti »zagotavljanje:

- politične in gospodarske varnosti državljanov;
- varnosti davčnega in denarnega sistema v državi;
- — ustrezne ekološke in kmetijske politike, vključno z divjimi živalmi in pomorsko politiko ter trajnostno uporabo planeta Zemlje;
- ustreznih pogojev gospodarjenja združb;
- učinkovitega pravosodnega sistema;
- učinkovitega zdravstvenega sistema;
- učinkovitega izobraževalnega sistema, ki naj bi vključeval načela družbene odgovornosti, vključno z etiko;
- učinkovitih upravnih storitev;
- duhovnega in kulturnega razvoja državljanov;
- ukrepov solidarnosti, kjer so potrebni;

- človekovih pravic, vključno s pravico do dela;
- zmanjšanja neenakosti in revščine;
- ustreznega davčnega sistema na podlagi dodane vrednosti;
- ustreznega statističnega in računovodskega informacijskega sistema, ki bo spremljal doseganje pomembnih gospodarskih ciljev podjetij;
- varnosti za zgodovinsko in kulturno dediščino;
- preprečevanja kriminala in goljufij« (Bergant, 2024).

Uspeh je odvisen tudi od osrednjih značilnosti generacije Z, ki bo, upamo, živela v ITDO družbi.

Generacija Z

Da jo predstavimo na kratko, citirajmo povzetek iz raziskave Gričnikove, Šarotar Žižkove in Zoreta (2024): »Generacija Z si s predhodno generacijo, torej milenijci oz. generacijo Y, deli precej skupnih značilnosti (Zolak Poljašević & Šarotar Žižek, 2023). Milenijce lahko imenujemo generacija »jaz«, saj je zanje značilno osredotočanje nase, več konfrontacije, idealizma in manjša odprtost za razlike v stališčih, a pripadnike generacije Z zaznamujejo nove značilnosti (Francis & Hoefel, 2018; Zolak Poljašević & Šarotar Žižek, 2023). Pripadniki generacije Z namreč (Rothman, 2016; Katalin & Garai-Fodor, 2024; Randstand, Canada, 2014; Zolak Poljašević & Šarotar Žižek, 2023; Gaidhani et al., 2019):

- cenijo poštenost in integriteto,
- prizadevajo si za vzpostavitev ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem,
- so podjetni,
- izogibajo se označevanju oz. »etiketam«,
- cenijo transparentnost,
- so tehnično podkovani in želijo uporabljati IT tehnologije tako v osebnem kot poklicnem življenju,
- so odprtega uma in iznajdljivi,
- so analitični, samozavestni in neodvisni,
- so pragmatični in realistični,
- cenijo individualno izražanje,
- želijo izvajati zgolj tisto delo, s katerim se čutijo notranje povezani in jih zanima,
- preferirajo odprto komunikacijo iz oči v oči,
- so izobraženi in globalno ozaveščeni,
- so odločni in odprtega duha,
- na delovnem mestu pričakujejo redne povratne informacije,
- privlači jih delovna fleksibilnost,
- so kreativni,
- bolj kot katera koli generacija do zdaj, se zavzemajo za družbeno odgovornost in
- želijo biti poslušani in cenjeni.« (Gričnik, Šarotar Žižek, Zore, raziskava v teku)

Koliko od navedenih pogojev se bo uresničilo, je v bistveni meri odvisno od najbolj vplivnih ljudi, kar so seveda managerji. V empirični raziskavi o njihovih značilnosti (Collins, 2001), ki je zajela globalno dolgoročno uspešne organizacije, so se izkazale za bistvene tukaj povzete.

Vodja 5. ravni

V knjigi vidimo študijo, ki jo je pet let delalo 21 strokovnjakov, da bi ugotovili, zakaj nekatera podjetja ne ostanejo le dobra – povprečna, ampak ostanejo odlična. Odgovor ni v tehnoloških inovacijah, četudi so važen pripomoček, a nikoli pobudnik prehoda izmed dobrih v odlična podjetja, ampak v inoviranju managementskega stila, metod in organiziranja ter poslovnih programov. Avtor je sicer prej s podobno terensko študijo so-izdelal knjigo *James C. Collins and Jerry I. Porras (1994 in mnogo izdaj kasneje): Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Zdaj šteje novo knjigo bolj za nekaj, kar je treba preučiti pred staro (ki je dosegla naklado preko enega milijona v več deset jezikih), kot za njeno naslednico. Delali so raziskavo, kot da prejšnje knjige ni (str. 189). V stari so ugotovili dane lastnosti dolgoročno najboljših podjetij, v novi pa podlage za njih in za pot do njih. Uspeh, kot se je pokazalo, ni odvisen od panoge, ampak

od ljudi; niso ga vedno dosegli po jasnem strateškem načrtu, ampak predvsem z izbiro ljudi. »Prednost niso ljudje nasploh, ampak pravi ljudi in na pravih položajih.« (str. 13) Študija je zajela izključno večja podjetja, ker so podatki o njih javno dostopni, in izključno podjetja, ki so bila že vsaj desetletje dobra, preden so prešla med odlična in to ne le kratkoročno. Primerjali so 11 podjetij, ki so izpolnila te merila, z 18 drugimi, ki so postala odlična le kratkoročno. Uspeh prvih je po petnajstih letih od začetka prehoda med odlične sedemkratno večji, merjeno v finančnem donosu na delnico/investirani dolar (slika na strani druge knjige). Študija je izključno o praksi, empirična, induktivna (str. 10).

P. 1: Dobro je sovražnik odličnega

(str. 10–11)

Povzetek nekaterih spoznanj iz vpogleda v črno skrinjo uspeha odličnih podjetij

- Slava generalnih direktorjev, ki so prišli spraviti neko podjetje iz težav od nekod drugod, je v *negativni korelaciji* s preходом podjetja izmed dobrih med odlična; bili so preveč usmerjeni v lastno slavo. Deset od enajstih generalnih direktorjev, uspešnih pri prehodu od dobrih v odlična podjetja, je prišla na ta položaj od znotraj podjetja. Primerjalna podjetja so poskušala z direktorji od zunaj šestkrat pogosteje.
- Ni nobenega zanesljivega vzorca, da bi bil neki način nagrajevanja direktorjev povezan s preходом podjetja izmed dobrih med odlična. Važno je, koga nagrajuješ, ne – kako.
- Obstoje strategije, tudi dobro opredeljene, ne kaže razlike med dobrimi in odličnimi podjetji. Ni dokaza, da bi se odlična podjetja ukvarjala z dolgoročnim planiranjem kaj več kot primerjalna.
- Podjetja s preходом izmed dobrih med odlična se niso osredinila predvsem le na to, *kaj napraviti*, ampak enakovredno tudi na to, *česa ne napraviti*, in na to, *kaj nehati početi*.
- Tehnika in tehnologija in na njima zasnovane spremembe nimajo dobesedno ničesar opraviti s sprožitvijo prehoda podjetja izmed dobrih med odlična. Oprema zmora *pospešiti* prehod, ne more pa *povzročiti* preobrazbe.
- Združitve in pridružitve podjetij nimajo prav nobene vloge pri sprožitvi prehoda podjetja izmed dobrih med odlična; združitve dveh povprečnežev ne da odličnega.
- Podjetja s preходом izmed dobrih med odlična posvečajo pičlo pozornost menedžmentu spreminjanja, motiviranju ljudi ali vzpostavljanju njihove navezanosti na podjetje. Pod pravimi pogoji se problemi zagnanosti, navezanosti, motiviranosti in spreminjanja ne pojavljajo (več).
- Podjetja s preходом izmed dobrih med odlična nimajo kakšnega imena, oznake, dogodka v stilu polaganja temeljnega kamna, ali programa, ki bi označil njihovo preobrazbo. Nekatera pravzaprav celo poročajo, da se niso zavedala obsežnosti svoje preobrazbe, ko so jo začela; šele kasneje, ob pogledu nazaj, se je pokazala. Dosegli so vsekakor izid, ki je nekaj revolucionarnega, a *ne* z revolucijskim (= preskakovanim), pač pa evolucijskim (= postopnim) postopkom.
- Podjetja s preходом izmed dobrih med odlična niso bila zgolj v odličnih panogah, nekatera so bila celo v zelo slabih. Odličnost ni posledica okoliščin, ampak pretežno stvar zavestne odločitve.

(str. 12–14)

Urejanje ogromne količine spoznanj so na koncu zmogli povzeti na sliki na str. 12 knjige. Sestavlja jo večer krog, podoben kolesu z ogromno velikostjo in težo, ki ga je zelo težko pognati, a vsak nadaljnji napor dodaja učinek prejšnjim. V fazi izgradnje pogojev, da bi ga pognali, gre za tri korake / pogoje (prvi trije zdaj povzeti pogoji se nanašajo na izgradnjo pogojev – p. 2, 3, 4, a nadaljnja poglavja – 5, 6, 7, 8 – govorijo o delovanju v teku rasti odličnosti):

- »Vodje *pete ravni*«, ki se zelo razlikujejo od slavnih, o katerih se veliko piše. So hkrati osebno skromni, mirni, zadržani in strokovno silno zagnani. Glejte p. 2.!
- »*Najprej – kdo, potem – kaj*«. Vodje *pete ravni* ne začnejo z opredelitvijo nove vizije, politike in strategije – svoje. *Najprej* si pridobijo prave ljudi v ekipo, napačne ljudi ven, prave ljudi na prava mesta; šele *potem* skupaj opredelijo, kam bodo šli. Glejte p. 3!
- »*Sooči se s krutimi dejstvi, a nikoli ne izgubi zaupanja v končni uspeh*«. Nekdanji vojni ujetnik nas zmora naučiti o poti k odličnosti več kot večina knjig o strategiji podjetja – zaradi izkušnje z navedenim stališčem, ki zahteva veliko discipline. Glejte p. 4!
- »*Enostavna opredelitev izida zapletenega strokovnega preučevanja, kaj in kako in zakaj početi*«. To imenujejo ježevo zamisel: pri vsaki nevarnosti se zvije v enostaven klobčič bodic. Prehod od povprečne k odlični kakovosti zahteva, da se izluščiš iz oklepa svoje dane strokovnosti. Dejstvo, da si se z nečim ukvarjal strokovno in dobro, morda celo desetletja, ne pomeni nujno, da boš pri tem najboljši na svetu. In: če ne moreš biti najboljši na svetu v svoji osnovni stroki, nimaš v njej podlage za odlično podjetje. Podlago moraš zamenjati z enostavno zamisljivo, ki odseva globoko razumevanje treh soodvisnih krogov. Glejte p. 5!

- »Kultura discipline«. Vsa podjetja imajo svoje kulture (= prevladujoče navade in mnenja, kaj je prav), nekatera imajo disciplino, a redka imajo kulturo discipline. Če slednjo imajo, ne potrebujejo hierarhije ukazovanja, birokracije (= vodenja po napisanih pravilih), preveč nadzora. Kdor uspe kombinirati kulturo discipline z etiko podjetnosti, dobi čarobni napoj odličnega poslovanja. Glejte p. 6!
- »Tehnološki pospeševalci«. Podjetja s prehodom izmed dobrih med odlična imajo drugačno mnenje o vlogi tehnologije kot povprečna. Nikoli ne uporabijo tehnologije kot osnovni pripomoček, da bi sprožila preobrazbo. Hkrati pa so, kar je videti kot paradoks, prve pri uporabi skrbno izbranih tehnologij. Glejte p. 7!
- »Vztrajnik postopnega spreminjanja, ne nihalo«. Kdor sproži revolucijo, program izjemnih sprememb, naglih prestrukturiranj, skoraj zagotovo propade pri poskusu postati podjetje s prehodom izmed dobrih med odlična. Če je končni izid še tako izjemen, se preobrazba zgodi zelo postopno. Ni neke edine odločilne akcije, veličastnega programa, inovacije s sposobnostjo izničiti vse druge, osamljenega srečnega preloma, čudežnega trenutka. Proces je bolj podoben neutrudnemu potiskanju ogromnega težkega kolesa – vztrajnika – v eno smer vse do trenutka prodora in dlje. Glejte p. 8!
- »Od »od dobrega k odličnemu« k »zgrajeno za trajanje« - povezava obeh knjig«. Glejte p. 9! Zveza se da povzeti tako:

Zamisli iz »Od dobrega k odličnemu«	→	Trajno dobri izidi	+	Zamisli iz »Zgrajeno za trajanje«	→	Dolgotrajno odlično podjetje
-------------------------------------	---	--------------------	---	-----------------------------------	---	------------------------------

(str. 15)

To ni knjiga o starem gospodarstvu, niti knjiga o novem. Niti ni knjiga o podjetjih, s katerimi se ukvarja, niti o poslovanju samem. Je zagotovo knjiga o naslednjem: o časovno neomejeno veljavnih načelih prehoda iz dobrega / povprečnega v odlično delovanje.

P. 2: Voditeljstvo 5. ravni

(str. 17)

V življenju zmoreš doseči karkoli, pod pogojem, da ti ni važno, koga bodo častili za uspeh.

(str. 20–21)

Piramida, ki kaže z oženjem proti vrhu, da je bolj sposobnih vse manj, ima v povzetku naslednjih pet ravni:

Raven 5	Vodja 5. ravni – gradi dolgotrajno odličnost s presenetljivim prepletanjem osebne skromnosti in poklicne zagnanosti.
Raven 4	Uspešen vodja – usmerja zagnanost in dosleden trud za jasno in vablivo vizijo, ki spodbuja za doseganje višjih standardov uspešnosti, a kratkoročno.
Raven 3	Sposoben menedžer – organizira ljudi in vire, da učinkovito in uspešno dosežajo vnaprej določene cilje.
Raven 2	Koristen član tima – prispeva posameznikove sposobnosti, da skupina dosega svoje cilje, in uspešno sodeluje z drugimi v timskem delu.
Raven 1	Zelo sposoben posameznik – daje koristne prispevke na osnovi talenta, vednosti, znanja, spretnosti in dobrih delovnih navad.

Vodja 5. ravni usmerja svoje potrebe, da bi se uveljavil, stran od sebe – v pomembnejši cilj: izgraditi odlično podjetje. Seveda to niso ljudje brez svojega interesa, sebičnosti in težnje se uveljaviti (ego). Pravzaprav so izredno ambiciozni – *toda njihova ambicija velja najprej in predvsem njihovi organizaciji, ne njim samim.*

Ni za vsakogar nujno, da se povzpne po vseh petih ravneh, a vodja 5. ravni zajema lastnosti vseh petih.

(str. 25–30)

Med drugim vodja 5. ravni vzgaja svoje naslednike, da bodo zmogli in hoteli nadaljevati in povečati njegov uspeh. Drugi hočejo ostati slavni kot edini, potem pa slabi nasledniki pogosto uničijo, kar so oni ustvarili.

Vodje 5. ravni ne marajo za osebni blišč.

(str. 30–33)

Vodje 5. ravni so tako zelo zagnani, da napravijo vse, kar je treba za uspeh, da bi odpustili tudi lastnega sorodnika in vztrajali tudi leta in celo desetletja. So bolj konji za pred plug kot konji za na razstavo.

(str. 33–35)

Vodje 5. ravni »pogledajo skozi okno«, da bi dali priznanje za uspeh vsem razen sebi, ko gre dobro (in pripišejo uspeh »dobri sreči«, če ne vidijo zunaj nikogar takega). Hkrati pa pogledajo v ogledalo, da sebi pripišejo odgovornost, če ne gre dobro, ne da bi se izgovarjali na »slabo srečo«.

(str. 36)

Povzetek strokovne in osebne plati vodje 5. ravni

<i>Poklicna zagnanost</i>	<i>Osebna skromnost</i>
Ustvarja izjemne dosežke, je jasen usmerjevalec pri prehajanju iz dobrega v odlično.	Kaže očarljivo skromnost, zavrača javno slavljenje; nikoli ni vsiljiv.
Kaže popolno odločenost opraviti, kar koli je treba, da bi ustvarili najboljše dolgoročne izide, pa naj je to še tako težavno.	Deluje z mirno, obvladano odločnostjo; opira se na visoko zastavljene standarde, da motivira, ne na osebno priljubljenost.
Postavi standard izgraditi dolgotrajno odlično podjetje; ne zadovolji se z ničimer manjšim.	Usmerja ambicije v podjetje, ne v sebe; vzgaja naslednike, da bodo uspehi še večji v naslednji generaciji.
Pogleda v ogledalo, ne skozi okno, da dodeli odgovornost za slab izid, in nikoli ne krivi zanj drugih ljudi in/ali zunanjih dejavnikov niti slabe sreče.	Pogleda skozi okno, ne v ogledalo, da pripiše zasluge za uspeh podjetja – drugim ljudem, zunanjim dejavnikom in dobri sreči.

(str. 37)

Verjetno je precej ljudi, ki bi zmogli postati vodje 5. ravni, a nimajo za to pravih pogojev, kot so premislek o sebi, zavestni osebni razvoj, mentor, odličen učitelj, ljubeči starši, pomembna življenjska izkušnja, šef z lastnostmi vodje 5. ravni in še kaj.

(str. 40)

V študiji niso iskali vodje 5. ravni ali česa podobnega, toda podatki so bili jasni in prepričljivi. Gre za empirično, ne ideološko spoznanje.

Za nadaljnja spoznanja nam zmanjkuje prostora. Na njih bomo morda spomnili kdaj drugič.

Pravni vidiki uveljavljanja družbene odgovornosti

Mi trije nismo pravniki, a v septembru 2024 sodelujemo na 2. konferenci o tem vidiku, na kateri predstavljajo tudi knjigo o njih (Družbena odgovornost in pravo, zbral in uredil Bojan Tičar, 2024, *Izdajatelj*: Znanstveno-raziskovalno središče Koper, Annales ZRS). Tako na ta vidik samo opozarjamo. Dragoceno dopolnjujejo naše knjige in zbornike mednarodnih konferenc (Mulej idr., 2019, 2021, 2024a,b,c, 2024, v tisku; Hrast idr., ur., 2005–2019) in Bohinčeve (za pregled glejte Tičarjev uredniški uvodnik v Tičar, ur., 2024).

Sociološki vidiki uveljavljanja družbene odgovornosti, vse do ITDO družbe

To je članek za sociološko revijo.

Matjaž Mulej ni sociolog, ampak ekonomist z doktoratom iz teorije sistemov kot vede o trudu za čim večjo celovitost, h kateri vodi interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje, in doktoratom iz inovacijskega managementa, zaslužni profesor za teorijo sistemov in inovacij. To podlago zadnjih skoraj dvajset let, sicer kot upokojenec, uporablja za raziskovanje in pomoč pri razvoju inovativne trajnostne družbene odgovorne

družbe. Ameriška organizacija ScholarGPS ga je 1. avgusta 2024 obvestila, da je uvrščen v vrhnjih pol odstotka znanstvenikov na svetu na svojem področju.

Anita Hrast je ekonomistka in sociologinja z magisterijem iz managementa neprofitnih organizacij. Zlasti se posveča družbeni odgovornosti, zato je pred dvajsetimi leti ustanovila IRDO Inštitut za razvoj družbeni odgovornosti. V njem deluje kot organizatorica, svetovalka in raziskovalka. Tudi predava, zlasti na privatni visokošolski organizaciji DOBA v Mariboru. Ima veliko priznanj za svoje delo.

Nastja Mulej je ekonomistka in sociologinja z magisterijem iz komunikologije. Preko dvajset let se posveča razvijanju in širjenju metod za ustvarjalnost in inovativnost v poslovnih in izobraževalnih okoljih, zlasti na osnovi spoznanj, ki jih je objavil večkratni doktor znanosti Edward de Bono, svetovni avtor št. 1 glede ustvarjalnosti kot dejavnosti, za katero se je mogoče usposabljeti. Tudi ona ima veliko priznanj za svoje delo. Tako smo se zdaj predstavili, da VAS VSE POVABIMO, DA PRISPEVATE K RAZVOJU SOCIOLOŠKIH SPOZNAVANJ O POGOJIH ZA RAZVOJ IN UVELJAVLJANJE INOVATIVNE TRAJNOSTNE DRUŽBENO ODGOVORNE DRUŽBE. Brez nje je obstoj človeštva resno ogrožen. Zaradi prevlade neoliberalizma zdaj poteka – po javno objavljenih podatkih – več kot petdeset vojn ali vojnih žarišč istočasno.

Sklepna spoznanja

Pot iz globalne družbene in ekonomske krize, zaradi katere je človeštvo na robu tretje svetovne vojne in nuklearne katastrofe, vodi preko nastanka inovativne trajnostne družbeno odgovorne družbe. To dejstvo so spoznali, a izrazili z drugimi besedami, kot so skrb za trajnostni razvoj, za obvladovanje podnebnih sprememb, za inovacije, za poštenost v odnosih z ljudmi in podobnimi, ljudje na globalni ravni. Žal se dokumenti in sklepi OZN slabo uresničujejo. Kratkoročni in necelovito opredeljeni interesi se prepogosto postavljajo pred dolgoročne in bolj celovite. Taka dejstva zahtevajo še več truda in prenosa spoznanj, ciljev in nalog iz smiselno napisanih teoretičnih in političnih dokumentov – strategije in politike – v taktiko in dnevno prakso. Sociologi bi najbrž zmogli k temu trudu prispevati marsikaj, saj manjka tudi teorije o ITDO družbi (prvo knjigo o njej, na svetu, smo objavili l. 2019; Mulej dr., 2019).

Literatura in viri

Bergant, Ž. (2024). Prenehanje podjetja in družbena odgovornost. V: Tičar, B. (zbral in uredil, 2024): *Družbena odgovornost in pravo. Liber amicorum*. Annales, ZRS, Koper.

Collins, J. (2001). *Good to Great*. Random House Business Books, London etc.

Gričnik, A. M., Simona Šarotar Žižek, S., Zore, S. (2024). *Generacija Z in umetna inteligenca*. (Raziskava v teku)

Hrast, A. (2023). *Working paper for lectures*. Pridobljeno s spletne strani www.irdo.si

Hrast, A. (2024). *Working paper for lectures*. Pridobljeno s spletne strani www.irdo.si

Hrast, A., ed. with various coeditors (2006–2024). *IRDO conferences, always under the heading of "Social Responsibility and the Current Challenges", include:*

Social responsibility in general (2006);

The role of managers in the development of social responsibility in non-profit organizations (2007);

Social responsibility as a contribution to the long-term success of stakeholders in the market (2008);

Work – a bridge to cooperation: relationships with colleagues and different age generations (2009);

Social responsibility: Nature and people (2010);

Youth at the heart of global change (2011);

Cultural innovation for more social responsibility – a path out of the socio-cultural crisis (2012):

In 2013, Maribor was the "European Capital of Youth" and the 8th IRDO Conference contributed to this with the theme Education and Communication for Greater Social Responsibility;

Health – personal and / or social responsibility? (2014);

Planning and Reporting on Social Responsibility (2015);

New social realities in terms of social responsibility (2016);

Social responsibility and current challenges 2017: added value as business information from the point of view of corporate social responsibility and sustainability (2017);

Social responsibility in science and education (2018);

Social responsibility: development, applications and impact measurement (2019);

Personal and social responsibility for a sustainable future (2020), also in Maribor, Slovenia, but on-line due to the new coronavirus crisis;

Socially responsible society 2021: Challenges, opportunities and digitalization for sustainable future;

Socially responsible society 2022: Green, digital, and inclusive transition: how to make it happen? And: 2nd IRDO & Citizens' Initiative for an Integral Green Slovenia National conference;

Innovative sustainable and socially responsible Society 2023: Empowering and Coordinating Society, Environment, and Economy for achieving Balance and Sustainability;

-Innovative sustainable and socially responsible Society 2024: ESG (environmental, social, governance) aspects in theory and practice & Learning and action for sustainability and green transition; also the 4th IRDO and Citizens' Initiative for an Integral Green Slovenia conference.

Mulej, M., Hrast, A., Hrast, N. (2024). Peace in national anthem of Slovenia, and supported by ISO 26000 – suggestions for legal action. Paper for the 19th IRDO conference, cited here.

Mulej M, Knez-Riedl J (2011). Ethics and Corporate Social Responsibility. Proceedings of the KEN 2011 Forum, June 6–7, 2011, Maribor.

Mulej M., O'Sullivan, G., Štrukelj, T., ed. (2020 a, b). *Social Responsibility and Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, part of Springer Nature, Cham, Switzerland.

Mulej, M. (2007). *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, znanstvene monografije Fakultete za management Koper.

Mulej, M. (2011a). Professional systemics in action – the case of innovation of values, culture, ethics and norms. *7th National & International Conference Professional Systemics in Action, Athens, Greece, 4–7 May 2011*; [organized by] Hellenic Society for Systemic Studies, University of Piraeus [and] Panteio University, 24–35.

Mulej, M. (ed.) (2013). Special Number: Social responsibility – Measures and Measurement viewpoints, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 26, No. 6, December 2013.

Mulej, M. (ed.) (2014). Special Number: Social Responsibility as a new Socio-economic Order, *Systems Research and Behavioral Science*, articles published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com), see: Pridobljeno s spletne strani <http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/%28ISSN%291099-1743a/earlyview> [03. 6. 2014].

Mulej, M. (2012). Temelji družbeno odgovornega ravnanja pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva. In: *24. forum odličnosti in mojstrstva Družbeno odgovorno ravnanje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva*. Fakulteta za organizacijske študije in Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele Krajine, Novo mesto.

Mulej, M. and 14 coauthors (S. Božičnik, V. Čančer, A. Hrast, K. Jurše, Š. Kajzer, J. Knez-Riedl, T. Jere Lazanski, T. Mlakar, N. Mulej, V. Potočan, F. Risopoulos, B. Rosi, G. Steiner, T. Štrukelj, D. Uršič, Z. Ženko). (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism concerning Innovation*, Litchfield Park, Arizona, Emergent Publications.

Mulej, M. and 18 coauthors (Devetak, G., Droz, F., Ferš, M., Hudnik, M., Kajzer, Š., Kavčič, B., Kežar, I., Kralj, J., Milfelner, R., Možina, S., Paluc, C., Pirc, V., Pretnar, B., Repovž, L., Rus, V. Senčar, P., Tratnik, G.). (1987). *Inovativno poslovanje*. (Innovative Business, in Slovene), Ljubljana, ČGP Delo, TOZD Gospodarski vestnik.

Mulej, M. et al. (by ABC order – Božičnik, S., Čančer, V., Hrast, A., Jere Lazanski, T., Jurše, K., Kajzer, Š., Knez-Riedl, J., Mlakar, T., Mulej, N., Potočan, V., Risopoulos, F., Rosi, B., Steiner, G., Štrukelj, T., Uršič, D., Ženko, Z.). (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Book 3 in the series 'Exploring Unity through Diversity', Bertalanffy Center for the Study of Systems Science, published by Emergent Publications, Litchfield Park, AZ.

Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M. C., Kajzer, Š., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S. A., Uršič, D., Vallee, R. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije: podlage za celovitost in uspeh managementa*. Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Mulej, M., Hrast, A. (2011). Kriza in neodgovorno vedenje vodita v propad. *Delo (Ljubl.)*, 12. dec. 2011, leto 53, št. 287, str. 28.

Mulej, M., Hrast, A., Mihec, M. (2020). *Social Responsibility and Human Selfishness*. In: Domanović, V., Zlatanović, D. (Mulej & (ed.)). Proceedings of the 6th International Scientific Conference on Contemporary Issues in Economics, Business and Management, Faculty of Economics, University of Kragujevac, Serbia.

Mulej, M., Kajzer, Š. (1998). Ethic of interdependence and the law of requisite holism. In: Rebernik, M., Mulej, M., eds. (1998). STIQE '98. Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment. Institute of Systems Research Maribor and partners, Maribor. ISRUM et al, Maribor, 56–67.

Mulej, M., Merhar, V., Žakelj, V., Hrast, A., Toplak, L., Slapnik, T., Ambrožič, B. (2019). *Uvod v politično ekonomijo družbeno odgovorne družbe*. (Introduction to Political Economy of the socially responsible society. In Slovene) IRDO and Kulturni center Maribor.

Mulej, M., Potočan, V., Štrukelj, T., Ženko, Z. (2010a). Considering organizational topics, including finances, in synergy of several systems theories. In: Proceedings of the 7th International Conference on Applied Financial Economics, Samos Island, Greece, 01-03 July 2010 / editor Chrysovaladis Prachalias; edited by Research and Training Institute of the East Aegean (INEAG). Greece. Athens: National and Kapodistrian University of Athens, 2010, 187–195.

Mulej, M., Hrast, A., & Ženko, Z., guest-editors and authors, with coauthors. (2013). Social Responsibility – measures and measurement. *Systems Practice and Action Research*, 26(6), 471–588; 10 articles by 20 authors from 5 countries.

Mulej, M., Hrast, A., Dyck, R. guest-editors and authors, with coauthors (2014 and 2015). Social responsibility – a new socio-economic order. *Systems Research and Behavioral Science*, 32, No. 2, 147–264; 15 articles by 33 authors from 11 countries.

Mulej, M., R. Dyck, editors and coauthors, with coauthors. (2014). *Social responsibility beyond neoliberalism and charity*. 4 volumes (SR – A Non-Technological Innovation Process; SR – Range of Perspectives per Topic and Countries; SR – Sustainability, Education and Management; SR – Methods, Dilemmas and Hopes.) Bentham Science, Shirjah, UAE; E-book, 33 chapters, 48 authors from 13 countries.

Mulej, M., Merhar, V., Žakelj, V. ed. (2016). *Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke*, 1. knjiga, *Družbenoekonomski okvir in osebne lastnosti družbeno odgovornih*. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti & Kulturni center, Knjižna zbirka Frontier books.

Mulej, M., & Hrast, A. (ed.) (2016). *Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke*, 2. knjiga *Informacije za odločanje družbeno odgovornih*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti Maribor & Kulturni center Maribor, Knjižna zbirka Frontier books.

Mulej, M., & Čagran, B. (ed.) (2016). *Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke*, 3. knjiga *Uveljavljanje družbene odgovornosti v vzgoji in izobraževanju*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti Maribor & Kulturni center Maribor, Knjižna zbirka Frontier books.

Mulej, M., Merhar, V., Žakelj, V. (ed.), co-authors: Zore, M., Hrast, A., Toplak, L., Slapnik, T., Rašič, K., & Ambrožič, B. (2019). *Uvod v politično ekonomijo družbeno odgovorne družbe: soavtorska monografija*. Kulturni center, Maribor.

Mulej, M., Mulej, N., & Hrast, A. (2020a); with 9 authors. *Odgovornost do družbe v vzgoji in izobraževanju: soavtorska monografija*. Book 1, *Osnove* (1. natis ed., Vol. 014). Kulturni center.

Mulej, M., Mulej, N., & Hrast, A. (ed.) (2020b); with 18 authors: *Odgovornost do družbe v vzgoji in izobraževanju: soavtorska monografija*. Book 2, *Praktični primeri* (1. print ed., Vol. 015). Kulturni center, Maribor.

Mulej, M., Rauter, M., & Hrast, A. (ed.) (2022), with 18 authors. *Odgovornost do družbe v vzgoji in izobraževanju : soavtorska monografija*.

- Knj. 3, Okoliščine in odzivi* (1. print ed., Vol. 026). Kulturni center, Maribor.
- Mulej, M., O'Sullivan, G., & Strukelj, T. (2020). *Social Responsibility and Corporate Governance. Palgrave MacMillan, del Springer Nature, two books. Volume 1: Preconditions for Integration* (8 chapters, 15 coauthors from 4 EU countries); *Volume 2: Policy and Practice*.
- Mulej, M., Mulej, N., Hrast, A. (2020): *Odgovornost do družbe v vzgoji in izobraževanju, 1. knjiga: Osnove*. Maribor, Kulturni center Maribor.
- Mulej, M., Mulej, N., Hrast, A. (2020b): *Odgovornost do družbe v vzgoji in izobraževanju, 2. knjiga: Praktični primeri*. Maribor, Kulturni center Maribor.
- Mulej, M., Rauter, M., & Hrast, A., ur. (2022). 18 avtorjev iz 3 držav. *Odgovornost do družbe v vzgoji in izobraževanju: soavtorska monografija. Knj. 3, Okoliščine in odzivi* (1. natis ed., Vol. 026). Kulturni center, Maribor.
- Mulej, M., Hrast, A. ur. (2010): *Eseji o družbeni odgovornosti. [Zbirka Družbena odgovornost]*. IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor, ECPD Slovenija, Ljubljana, Ypsilon, Ljubljana (two prints).
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Treven, S., ed. (2015). *Osebnost celovitost človeka*. (Zbirka Well-being). Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Treven, S., ur. (2015). *Zagotavljanje zadostne in potrebne osebne celovitosti človeka*. (Zbirka Well-being). Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Treven, S., ur. (2015). *Model psihičnega dobrega počutja zaposlenih na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti za krepitev uspešnosti*. (Zbirka Well-being). Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Treven, S., ur. (2015). *Psihično dobro počutje zaposlenih*. (Zbirka Well-being). Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Šarotar Žižek, S., Treven, S., Mulej, M. – uredniki. (2016). *Napredno in odgovorno sodelovanje na področju ravnanja z ljudmi pri delu*. (Zbirka Sodobni izzivi managementa človeških virov). Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Šarotar Žižek, S., Treven, S., Mulej, M. uredniki. (2016). *Družbena odgovorno ravnanje s sodelavci vseh vrst in starosti*. (Zbirka Sodobni izzivi managementa človeških virov). Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., urednika; soavtorji Veingerl Čič, Ž., Bobek, S., Šebjan, U., Tominc, P., Frešer, B., Kapun, S., Sternad Zabukovšek, S., Zabukovšek, U., Krajnc, B. (2018). *Družbena odgovorna uporaba IKT*. (Zbirka Sodobni izzivi managementa človeških virov, book 4). Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., urednika; soavtorji Treven, S., Veingerl Čič, Ž., Senčur Peček, D., Rožman, M., Čančer, V., Ženko, Z., Cantarutti, A., Šebjan, U. (2018). *Družbena odgovorno ravnanje z deležniki koristi vsem*. (Zbirka Sodobni izzivi managementa človeških virov, book 3). Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Šarotar Žižek, Simona, Zolak Poljašević, Branka, Mulej, Matjaž, Šket, Robert, Kovše, Katja, Preskar, Mihaela, Ivajnšič, Betina, Hrast, Anita, Mulej, Matjaž (urednik), Šarotar Žižek, Simona (urednik). *Aktualne teme managementa človeških virov. Knj. 1, Izzivi sodobnega časa, poslovanje prihodnosti, trajnostni management človeških virov, blagovna znamka delodajalca*. Ljubljana: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 2023. 1 spletni vir (1 datoteka PDF (227, [40] str.)), ilustr. Človeški viri in družbena odgovornost, 1. ISBN 978-961-7141-04-7. Pridobljeno s spletne strani <https://www.irdo.si/wp-content/uploads/2023/11/2023-IRDO-MCV-AKTUALNE-TEME-1.-KNJIGA.pdf>, Digitalna knjižnica Slovenije - dLib.si. [COBISS.SI-ID 168636931].
- Šarotar Žižek, Simona, Zolak Poljašević, Branka, Treven, Sonja, Šket, Robert, Preskar, Mihaela, Senekovič, Patrik, Šarotar Žižek, Simona (urednik), Mulej, Matjaž (urednik). *Aktualne teme managementa človeških virov. Knj. 2, Oblike sodelovanja med zaposlenimi, ključni kazalniki uspešnosti, osebni in osebnostni razvoj človeka*. Ljubljana: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 2023. 1 spletni vir (1 datoteka PDF (292 str.)), ilustr. Človeški viri in družbena odgovornost, 2. ISBN 978-961-7141-05-4. Pridobljeno s spletne strani <https://www.irdo.si/wp-content/uploads/2023/11/2023-IRDO-MCV-AKTUALNE-TEME-2.-KNJIGA.pdf>, Digitalna knjižnica Slovenije - dLib.si. [COBISS.SI-ID 168664835]
- Šarotar Žižek, Simona, Zolak Poljašević, Branka, Mulej, Matjaž, Treven, Sonja, Šket, Robert, Preskar, Mihaela, Mulej, Matjaž (urednik), Šarotar Žižek, Simona (urednik). *Aktualne teme managementa človeških virov. Knj. 3, Agilnost in zavzetost zaposlenih, čuječnost vodij in zaposlenih, organizacijska energija, delovna sreča, psihično dobro počutje zaposlenih*. Ljubljana: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 2023. 1 spletni vir (1 datoteka PDF (160, [27] str.)), ilustr. Človeški viri in družbena odgovornost, 3. ISBN 978-961-7141-06-1. Pridobljeno s spletne strani <https://www.irdo.si/wp-content/uploads/2023/11/2023-IRDO-MCV-AKTUALNE-TEME-3.-KNJIGA.pdf>, Digitalna knjižnica Slovenije - dLib.si. [COBISS.SI-ID 168668163].
- Tičar, B., zbral in uredil (2024): *Družbena odgovornost in pravo. Liber amicorum*. Znanstveno-raziskovalno središče Koper, Annales ZRS.
- Tičar, B. (2024), Uvodnik. V: Tičar, B., zbral in uredil (2024): *Družbena odgovornost in pravo. Liber amicorum*. Znanstveno-raziskovalno središče Koper, Annales ZRS.
- Vitali, S., Glattfelder, J. B., Battiston, S. (2011). The network of global corporate control. *Plos One*, 6(10), e25995; doi:10.1371/journal.pone.0025995. Pridobljeno s spletne strani <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0025995> (accessed November 30, 2016)

RAZVOJ LJUDSKOG KAPITALA U SUVREMENOM POSLOVNOM SVIJETU

Sažetak: Ljudski kapital predstavlja temelj organizacijskog uspjeha jer omogućuje inovativnost, prilagodbu promjenama i održivost na konkurentnom tržištu. Prema Chughu (2023), ljudski kapital obuhvaća ključne aspekte poput znanja, vještina i sposobnosti koje izravno doprinose većoj produktivnosti organizacije. Ulaganjem u kontinuirani razvoj zaposlenika, pogotovo u današnje vrijeme kada je to nužnost, organizacije mogu optimalizirati upravljanje svojim resursima i posljedično postići bolje poslovne rezultate.

Ključne riječi: kapital, ljudi, poslovni svijet, učenje, e-učenje, napredak, društvo.

Uvod

Noe (2020) upozorava da će automatizacija drastično preoblikovati tržište rada, s predviđanjima da će do 2030. godine 15% globalne radne snage biti zamijenjeno automatiziranim sustavima, dok će 3% radnika morati promijeniti zanimanje. U razvijenim zemljama ova transformacija može dovesti do značajnih poremećaja te će zaposlenici biti primorani razvijati nove vještine kako bi ostali konkurentni. Neminovno, tehnički napredak i globalizacija dodatno naglašavaju potrebu za kontinuiranim učenjem, čineći karijerne putove znatno dinamičnijima i prilagodljivijima nego što su oni ikada bili.

Bit učenja i e-učenja

Razvojna kultura unutar organizacija, kako Van Dam (2017) navodi, postala je ključ za postizanje konkurentske prednosti. Aktivnosti povezane s učenjem i razvojem (L&D, odnosno *Learning and Development*) redovito unapređuju znanja i vještine zaposlenika i na taj način omogućuju organizacijama da zadrže svoje liderstvo na tržištu ili pak uzmu svoj dio tržišnog kolača. Organizacije koje ulažu u razvoj liderstva primjećuju dvostruko veći EBITDA u usporedbi s onima koje to ne čine. Osim financijskog uspjeha, ulaganje u L&D smanjuje troškove vezane uz fluktuaciju zaposlenika, povećava njihovu motivaciju i angažman, a potiče i uspješniju implementaciju inovacija.

Dodatno, kontinuirani razvoj zaposlenika ključan je za prilagodbu neočekivanim izazovima u suvremenom poslovnom okruženju. Tako se stvara kultura koja njeguje konstantno učenje i poboljšanje, osnažujući radnike da ispune sva očekivanja u svojim trenutačnim ulogama te uspješno odgovore na sve izazove i prilike s kojima se organizacija može susresti. Ova prilagodljiva kultura nije samo strateška prednost već i nužnost u svijetu punom promjena i neizvjesnosti.

Kegan i Lahey (2016) ističu da organizacije koje sustavno razvijaju sve svoje članove napreduju jer je ljudima najvažniji motiv upravo rast. Nedvojbeno, potrebno je uspostaviti kulturu gdje je podrška učenju dio svakodnevnih aktivnosti i strateških ciljeva.

Tradicionalne metode edukacije, poput predavanja i seminara, postaju neadekvatne u suvremenom poslovanju zbog visokih troškova i neučinkovitosti. Brown i Seidner (1998) napominju da tvrtke sve više prelaze na tehnološki potpomognutu obuku kako bi ostale konkurentne, potaknute potrebom za bržim i učestalijim treninzima zbog kraćih životnih ciklusa proizvoda.

Díaz Redondo i sur. (2021) navode da priprema sadržaja za tradicionalne treninge zahtijeva mnogo radnih sati, što ukazuje na neučinkovitost. Većina zaposlenika teško primjenjuje tradicijski stečeno znanje, a čak 80% tog znanja zaboravlja se unutar mjesec dana. Te manjkavosti potiču prijelaz na interaktivne metode potpomognute tehnologijom. Trenutno, manje od 6% korporativne edukacije u SAD-u koristi isključivo tradicionalne metode, dok 74% uključuje elemente udaljenog učenja ili kombinirane pristupe.

E-učenje je tako postalo standard u korporativnom obrazovanju, koji omogućuje kontinuirani i jednostavan pristup obuci. No, unatoč brojnim prednostima, poput fleksibilnosti i ekonomičnosti, važno je naglasiti da posebnu pozornost treba posvetiti njegovoj učinkovitosti, naglašavaju Beinicke i Kyndt (2020). Naime, kvalitetan dizajn programa i prilagodba sadržaja ključni su za postizanje željenih rezultata. E-učenje nudi

mogućnost personalizacije, što omogućuje polaznicima da uče vlastitim tempom i prema individualnim potrebama, a čime se posljednično povećava angažman i zadržavanje znanja. No, da bi se ostvario puni potencijal e-učenja, potrebno je osigurati interaktivne i relevantne sadržaje koji su usklađeni s poslovnim ciljevima organizacije.

Pandemija COVID-19 također je značajno ubrzala tranziciju prema online učenju, što je postalo evidentno i u poslovnom svijetu (Pangea, 2020); Huang, Spector i Yang (2019) ističu da je edukacijska tehnologija danas široka i interdisciplinarna disciplina koja omogućuje primjenu različitih tehnologija za podršku učenju i optimizaciju učinkovitosti.

Od svog nastanka 1997. godine, e-učenje se etabliralo kao temeljni dio obrazovnih sustava. Definira se kao proces koji obuhvaća elektroničke medije za unapređenje obrazovanja, što nadilazi puko online učenje. Prema Chitri i Raju, e-učenje uključuje aktivnosti koje se mogu izvoditi online ili offline, sinkrono ili asinkrono, korištenjem umreženih ili samostalnih uređaja.

Krajem 1990-ih godina, offline e-učenje putem softvera postalo je široko dostupno, dok su se novije metode fokusirale na personalizirano učenje na zahtjev, prilagođeno korisnicima širom svijeta. Shurygin, Berestova i drugi (2021) ukazuju da se e-učenje može promatrati kroz aspekte tehnologije, elektroničkih sredstava, komunikacije i obrazovnih paradigmi, što sve omogućuje prilagodbu i integraciju e-učenja u različite kontekste.

Ključna komponenta e-učenja su sustavi za upravljanje učenjem (LMS, *Learning Management Systems*), koji značajno olakšavaju izradu, upravljanje i praćenje e-kolegija. LMS pruža oslonac za kontinuirano obrazovanje kroz fleksibilne digitalne platforme, omogućujući polaznicima da pristupe materijalima s bilo kojeg mjesta i u bilo koje vrijeme. Ovi sustavi, često bazirani na cloud tehnologiji, pružaju napredne alate za komunikaciju i suradnju, kao što su forumi, poruke i video pozivi, čime osiguravaju interaktivno učenje čak i u virtualnom okruženju.

Igrifikacija unutar LMS-a, koja uključuje elemente igara poput bodova, znački i tabela vodećih sudionika, dodatno potiče motivaciju i angažiranost polaznika, a kroz ovakve metode učenje postaje zabavnije i interaktivnije, što povećava vjerojatnost zadržavanja informacija i primjene stečenih znanja (Šterle, 2023). Od 1990-ih godina, e-učenje je doživjelo značajan razvoj. Tehnološke inovacije poput računalstva u oblaku i mobilnog učenja omogućile su stvaranje dinamičnih platformi koje odgovaraju potrebama suvremenih korisnika. Globalno tržište e-učenja tako danas bilježi stalan rast i mijenjaju način na koji organizacije pristupaju edukaciji svojih zaposlenika; takav rast pokazuje i kako je ulaganje u e-učenje presudno za dugoročan razvoj i konkurentnost.

MOOCs (Masovni otvoreni online tečajevi) donijeli su revoluciju u korporativnom učenju, omogućavajući pristupačne edukativne sadržaje velikom broju sudionika. Unatoč zabrinutostima zbog niskih stopa završetka, kako navodi van Dam (2017), ovi tečajevi pružaju odličnu priliku za stručno usavršavanje i profesionalni razvoj, a polaznicima omogućuju stjecanje novih znanja i vještina bez potrebe za fizičkom prisutnošću.

Mobilno učenje, kao ključni segment e-učenja, pruža zaposlenicima mogućnost pristupa edukativnim sadržajima putem pametnih telefona i tableta, čime se dodatno olakšava prilagodba učenju u pokretu. Ovo je posebno korisno za savjetničke uloge i fleksibilne radne aranžmane gdje je mobilnost ključna (Noe 2020). Osiguranje intuitivnog i prilagođenog korisničkog sučelja važno je kako bi se omogućilo lako upravljanje sadržajem i učinkovito učenje na mobilnim uređajima. Tako se zaposlenicima pruža sveobuhvatno i fleksibilno obrazovno iskustvo, prilagođeno suvremenim poslovnim potrebama i užurbanom ritmu života. Kombinirano učenje spaja prednosti online i tradicionalnog obrazovanja, nudeći prilagođene pristupe za različite stilove učenja (Hoić-Božić i Holenko Dlab, 2021). Ovaj hibridni model ovisi o kvaliteti tehnologije i samomotivaciji učenika, kojima omogućuje postizanje obrazovnih ciljeva u skladu s osobnim preferencijama. Omogućavanje slobode izbora što i kako žele učiti važan je aspekt e-učenja, sukladan načelima andragogije, a koja naglašava autonomiju i samousmjeravanje u učenju odraslih.

Kombinirano učenje tako integrira najbolje od tradicionalnih metoda, poput izravne interakcije s predavačima i kolegama, s fleksibilnošću i dostupnošću koju nudi e-učenje. Polaznici mogu prisustvovati predavanjima uživo, a istodobno koristiti online resurse za produbljivanje znanja prema vlastitom rasporedu.

Ove dimenzije e-učenja pokazuju da transformacija u obrazovanju zahtijeva ne samo tehnološke inovacije, već i dubinske promjene u edukacijskim paradigmatama kako bi zadovoljile suvremene potrebe učenja. To uključuje razvoj novih kurikuluma, prilagodbu nastavnih metoda te stvaranje okruženja koje potiče kreativnost i kritičko razmišljanje. Samo tako obrazovni sustav može odgovoriti izazovima brzih tehnoloških promjena i globalizacije, pripremajući učenike za uspjeh u dinamičnom svijetu.

Edukacija zaposlenika u Republici Hrvatskoj – učestalost, oblici i učinkovitost

U suvremenom poslovnom okruženju, gdje su promjene brze i konstantne, cjeloživotno učenje neophodno je za očuvanje konkurentne prednosti. Hoić-Božić i Holenko Dlab (2021) ističu da e-učenje potiče sudionike na kontinuirani profesionalni i osobni razvoj. Kao odgovor na rastuću potrebu za kontinuiranim učenjem, tvrtke traže pristupačne, brze i kvalitetne edukacijske metode. Obrazovne institucije reagirale su inovativnim pristupima poput intenzivnih tečajeva i radionica, kao i e-učenja prilagođenog specifičnim poslovnim potrebama (Stjepanek, 2018).

Istovremeno, istraživanje Hrvatske gospodarske komore (Kraus, 2024) otkrilo je da 38% poslodavaca u Hrvatskoj nema zadani budžet za edukaciju zaposlenika, dok samo 8% poslodavaca izdvaja više od 20,000 eura godišnje za edukaciju. Većina tvrtki preferira interne treninge, dok 15% ne nudi nikakvu obuku zaposlenicima, što može predstavljati izazov u kontekstu globalne konkurencije.

Edukacijski oblici se kreću od tradicionalnih predavanja do naprednih online tečajeva s mentorstvom. S ciljem boljeg razumijevanja prakse korištenja edukacijskih treninga i e-učenja u kompanijama u Hrvatskoj, proveli smo istraživanje sa ukupno 420 ispitanika. Iako 62.6% ispitanika primjenjuje kombinirane metode učenja, značajan broj tvrtki još uvijek nije usvojio ovu strategiju u potpunosti (Šterle, 2024). Kombiniranje online i lice-u-lice učenja pruža fleksibilnost i dubinsko razumijevanje, čime se bolje odgovara na specifične potrebe zaposlenika i poslovnih procesa.

Osim toga, implementacija e-učenja i kombiniranih metoda omogućuje zaposlenicima razvoj kritičkih vještina potrebnih za rješavanje kompleksnih problema, poticanje inovativnosti i prilagodbu promjenama na tržištu. Tvrtke koje uspješno koriste ove metode često bilježe poboljšanja u motivaciji i zadržavanju zaposlenika, što dugoročno doprinosi stabilnosti i rastu.

Ovo istraživanje provedeno na 420 ispitanika zaposlenih u kompanijama koje posluju u Hrvatskoj pokazalo je i da ulaganje u obrazovanje zaposlenika smatraju izuzetno isplativim, a više od 94% njih vjeruje da je kontinuirana edukacija ključna za uspjeh u njihovoj industriji (Šterle, 2024). Iako postoje skeptici koji sumnjaju u neposredni povrat takvih ulaganja, jasno je da prilagodba edukacijskih programa brzim promjenama u tehnologiji i tržištu postaje neophodna.

S obzirom na te promjene, sustavi za upravljanje učenjem (LMS) tek trebaju biti u potpunosti prepoznati kao ključni alati za potporu učenju. Isto istraživanje pokazalo je potrebu za daljnjim razvojem LMS-a i prilagodbom obrazovnih procesa kako bi se osigurala njihova učinkovitost i relevantnost u kompanijama u Hrvatskoj. Samo kvalitetno implementirani LMS može poboljšati praćenje razvojnog napretka zaposlenika te omogućiti personalizirane edukacijske puteve.

Istraživanja potvrđuju da je ulaganje u razvoj zaposlenika nužno kako bi se održala konkurentnost na dinamičnom tržištu rada. Razvoj vještina i sposobnosti zaposlenika kroz kontinuirano obrazovanje ne samo da poboljšava individualni učinak, već također doprinosi inovativnosti i prilagodljivosti cijele organizacije, omogućujući joj da se uspješno nosi s izazovima budućnosti.

Iskustvo poduzeća i zaposlenika s e-učenjem

Bez ikakve sumnje, e-učenje je postalo ključan alat u modernom poslovanju i donosi sa sobom različita iskustva poduzeća i zaposlenika. Jedan od osnovnih elemenata koji utječe na uspjeh e-učenja je, kao što smo već utvrdili, LMS (sustav za upravljanje učenjem). LMS pruža platformu za povećanje produktivnosti rada, omogućuje sustavno praćenje i ocjenjivanje učinka zaposlenika te otvara mogućnosti za karijerni napredak kroz stjecanje novih vještina.

No, uspjeh e-učenja ovisi o nekoliko ključnih faktora. Naime, uspješno e-učenje zahtijeva dobar dizajn nastave, naprednu tehnologiju, angažman polaznika te dostupnost potrebnih resursa. Bregar i suradnici (2022) naglašavaju kako nedovoljna edukacija osoblja i površno razumijevanje e-učenja predstavljaju značajne izazove. Integrirani pristupi, koji uzimaju u obzir pedagoške okvire te pružaju podršku kroz organizacijske, financijske i ljudske resurse, ključni su za prevladavanje tih prepreka. Osim toga, uobičajene prepreke mogu biti osobne, institucionalne, kulturne i tehničke prirode.

E-učenje tako zahtijeva određene kompetencije koje ga razlikuju od tradicionalnih metoda obrazovanja. Simpson (2015) ističe potrebu za visokim intelektualnim sposobnostima, učinkovitim učenjem, motivacijom te vještinama upravljanja stresom i vremenom. Ove kompetencije pomažu zaposlenicima da se prilagode novim načinima učenja i maksimalno iskoriste prednosti e-učenja.

U sklopu istraživanja o korištenju e-učenja u kompanijama u Republici Hrvatskoj, 16 ispitanika sudjelovalo je u fokus grupama i intervjuima kako bi podijelili svoja iskustva s e-učenjem, a imali su priliku koristiti online tečaj "Uvod u life coaching" putem platforme Proficiens Academy. Ova platforma prilagođena je za rad na stolnim računalima i mobilnim uređajima, čime je osigurano konzistentno korisničko iskustvo. Sudionici su imali mogućnost procijeniti prednosti e-učenja, kao što su fleksibilnost i dostupnost, ali su se suočavali i s izazovima, poput nedostatka osobne interakcije.

Kroz ovo iskustvo učenja, sudionici su stekli dublji uvid u efikasnost e-učenja u poslovnom okruženju, što im je omogućilo da bolje razumiju kako integrirati ove alate u svoje svakodnevne poslovne aktivnosti za poboljšanje performansi i razvoja unutar organizacije.

Svi sudionici imali su prethodna iskustva s e-učenjem te su naglašavali fleksibilnost i jednostavnost korištenja platforme kao ključne prednosti. Dok su koristili razne uređaje poput laptopa, tableta i mobitela, mnogi su ipak preferirali stolna računala zbog veće vidljivosti i lakšeg čitanja sadržaja, što je pridonijelo boljem iskustvu učenja.

Važnost dostupnosti mentora tijekom tečaja bila je posebno istaknuta, jer su sudionicima mentori pružali podršku i smjernice koje su povećale njihovo povjerenje i sigurnost u procesu učenja, što je polaznicima omogućilo da postavljaju pitanja i dobiju povratne informacije u stvarnom vremenu, a to je, prema njihovim riječima, dodatno obogatilo njihovo iskustvo.

Mogućnost pristupa sadržaju u bilo kojem trenutku bila je izuzetno cijenjena, jer omogućuje sudionicima da uče vlastitim tempom i prema svojim obavezama, bilo u jutarnjim satima ili kasno navečer. Ova fleksibilnost e-učenja bila je tako ključna za balansiranje profesionalnih i osobnih obaveza sa zahtjevima učenja.

Korisničko sučelje ocijenjeno je kao intuitivno i jednostavno za navigaciju, omogućujući sudionicima jednostavan prijelaz kroz različite module i materijale. Ovaj važan aspekt jedne platforme za učenje na daljinu smanjio je vrijeme potrebno za tehničku podršku i omogućio fokusiranje na sadržaj tečaja.

Svejedno, iako su bili vrlo zadovoljni ovim iskustvom učenja na daljinu, sudionici su izrazili snažnu želju za kombiniranim učenjem u budućnosti, koje bi spojilo online komponente za teorijsko znanje s osobnim interakcijama za praktične vježbe i radionice. Prepoznali su vrijednost osobne interakcije koja omogućuje razvijanje mekih vještina kroz grupne aktivnosti i diskusije.

Očekivani i stvarni ishodi e-učenja za edukaciju zaposlenika u Hrvatskoj

Jedna od najvećih prednosti e-učenja svakako leži u njegovoj sposobnosti da potakne cjeloživotno obrazovanje i kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenika, što potvrđuju Hoić-Božić i Holenko Dlab (2021). U našem istraživanju provedenom među 420 zaposlenika u Hrvatskoj otkriveno je da čak 80% ispitanika koristi e-učenje, što značajno pobija prethodne pretpostavke o slabom prihvaćanju modernih tehnologija u obrazovanju unutar poslovne zajednice.

Velika i srednja poduzeća, osobito u kontinentalnom dijelu Hrvatske, prednjače u primjeni e-učenja, s preko 90% velikih i 85% srednjih tvrtki koje integriraju ovaj oblik edukacije u svoje operativne procese. Za razliku od njih, mala i mikro poduzeća rjeđe koriste e-učenje, budući da oko 63% malih i 70% mikro poduzeća sudjeluje u takvim aktivnostima (Šterle, 2024).

Jasno su primjetne regionalne razlike u korištenju e-učenja između kontinentalne i obalne Hrvatske. U kontinentalnim područjima je 10% više mikro poduzeća uključeno u e-učenje u odnosu na obalu, a kod malih poduzeća ta razlika iznosi gotovo 13%. Kod srednjih poduzeća, razlika je relativno mala, svega 2,4%, dok kod velikih iznosi 5,3%, što sve ide u korist poduzeća u unutrašnjosti (Šterle, 2024).

Unatoč tome, ovo istraživanje ukazuje na veću percepciju učinkovitosti tradicionalnih metoda učenja, s malo varijacija ovisno o lokaciji ili veličini poduzeća. Zanimljivo, mikro poduzeća u kontinentalnoj Hrvatskoj pokazuju veću sklonost prema e-učenju nego što je slučaj s njihovim pandanima na obali, dok su srednja poduzeća u obalnom dijelu manje sklona prihvaćanju ove metode.

Tradicionalne metode obrazovanja zapravo su bolje prihvaćene bez obzira na regiju i veličinu tvrtki, što ukazuje na postojanost u preferencijama prema tradicionalnim, provjerenim načinima učenja, unatoč rastućem priznavanju važnosti e-učenja.

Prednosti i nedostaci e-učenja u poslovnom okruženju

E-učenje postaje sve značajnije u poslovnom okruženju zbog svoje fleksibilnosti i potencijala za uštedu vremena i novca. Prema Hoić-Božić i Holenko Dlab (2021), zaposlenici mogu sudjelovati u edukaciji tijekom radnog vremena ili nakon njega, što omogućuje neprekidni radni proces i izbjegava smanjenje produktivnosti. Hiba (2021) naglašava kako eliminacija troškova putovanja i materijala čini obuku značajno ekonomičnijom, omogućujući kompanijama da optimiziraju svoje resurse. Uz to, zaposlenici mogu pristupiti obrazovnim materijalima putem računala, mobilnih uređaja i tableta, što im pruža fleksibilnost da uče vlastitim tempom, prilagođavajući se osobnim i profesionalnim obvezama. Učinkovitost e-učenja također je pojačana uporabom raznolikih formata sadržaja, kao što su videozapisi, infografike i interaktivni moduli.

Ovi formati pomažu u boljem razumijevanju i zadržavanju informacija, čime se povećava angažman polaznika. E-učenje omogućuje zaposlenicima edukaciju bez potrebe napuštanja radnog mjesta, što dodatno eliminira troškove povezane s angažiranjem zamjenskog osoblja (Hoić-Božić i Holenko Dlab, 2021). Logističke prednosti e-učenja su također izuzetno značajne. Polaznici mogu sudjelovati u učenju iz bilo kojeg dijela svijeta, što znači da geografska ograničenja ili zdravstvene prepreke ne predstavljaju problem (Ostović, 2019). Alati za komunikaciju, poput chata i video poziva, obogaćuju interakciju među sudionicima, omogućavajući lakšu suradnju i razmjenu ideja, a posebno su korisni za introvertirane učenike koji mogu preferirati pisanu komunikaciju u odnosu na verbalnu.

Međutim, unatoč brojnim prednostima, e-učenje ima i svoje izazove. Nedostatak osobnog kontakta često se ističe kao značajan nedostatak, jer može utjecati na iskustvo učenja i smanjiti motivaciju polaznika. E-učenje zahtijeva visoku razinu samodiscipline i samomotivacije, što može dovesti do povećanih stopa odustajanja. U tom kontekstu, mentorstvo se pokazalo izuzetno korisnim. Primjeri kao što je DOBA Business School u Sloveniji ilustriraju kako prisutnost mentora osigurava potrebnu podršku polaznicima, olakšavajući im navigaciju kroz proces učenja i pomažući im da ostanu angažirani i motivirani. Kroz ovakve pristupe, i kompanije mogu osigurati da prednosti e-učenja budu maksimalno iskorištene, unatoč potencijalnim preprekama.

Tehnološki izazovi također mogu predstavljati problem u implementaciji e-učenja. Nepouzdana internet i zastarjela oprema mogu frustrirati učenike i ometati proces učenja, što potencijalno smanjuje učinkovitost i zadržavanje znanja. Karthik i suradnici (2019) ističu da neusklađenost između orijentacije e-učenja i instruktorskog dizajna može učiniti sadržaj dosadnim i nemotivirajućim za sudionike.

Sudionici u istraživanju naglasili su i nedostatak socijalizacije i umrežavanja, što je prisutno tijekom osobnih susreta i učenja licem u lice. Unatoč ovim izazovima, većina se slaže da je e-učenje iznimno praktično te omogućuje fleksibilno učenje u skladu s individualnim rasporedima i obvezama polaznika. Međutim, problemi ponekad nastaju i kada prethodna znanja polaznika nisu adekvatno procijenjena, zbog čega sadržaji mogu biti neprilagođeni njihovom trenutnom nivou, što otežava razumijevanje i napredovanje. Svakako, postoji značajan prostor za poboljšanje e-učenja u hrvatskim poduzećima svih veličina. Integracija jačih mentorskih sustava, koji nude dodatnu podršku i smjernice, te prilagodba sadržaja različitim razinama znanja korisnika, mogli bi dodatno obogatiti iskustvo e-učenja. Time bi korisnici dobili personalizirano i prilagođeno iskustvo koje odgovara njihovim specifičnim potrebama i ciljevima učenja, čime bi se povećala njihova angažiranost i motivacija, te osigurao veći uspjeh u postizanju obrazovnih ciljeva.

Zaključak

Rezultati mog istraživanja o korištenju e-učenja za korporativnu obuku u Hrvatskoj otkrivaju da se e-učenje primjenjuje češće od očekivanog, s impresivnih 80% ispitanika koji potvrđuju njegovu integraciju u radno okruženje. Ovaj podatak ukazuje na sve veću popularnost e-učenja, posebno u srednjim i velikim poduzećima, gdje je njegova primjena znatno izraženija. Ipak, i manja poduzeća sve više prepoznaju benefite e-učenja, uključujući fleksibilnost pristupa i značajnu uštedu troškova, što ih potiče na njegovo uvođenje. Iako su prednosti e-učenja očite, ono se još uvijek percipira kao manje prihvaćeno u usporedbi s tradicionalnim oblicima učenja, koji se često smatraju učinkovitijima zbog neposredne interakcije i socijalizacije. Ovo opažanje naglašava potrebu za poboljšanjem kvalitete e-učenja i njegovim sadržajima, koji bi trebali biti specifično dizajnirani za digitalno okruženje, pružajući interaktivnije i angažiranije iskustvo. Umjesto jednostavnog prijenosa materijala iz tradicionalnih formi, potrebno je razvijati sadržaje koji se bave specifičnostima online učenja. Implementacija virtualnih radionica, diskusijskih foruma i grupnih projekata mogla bi obogatiti iskustvo učenja i omogućiti snažnije povezivanje među sudionicima. Također, personalizirane povratne informacije i mentorstvo mogu igrati ključnu ulogu u motiviranju i zadržavanju polaznika. U konačnici, poboljšanje e-učenja ne samo da bi povećalo njegovu relevantnost, već bi i unaprijedilo njegovu učinkovitost kao alata za profesionalni razvoj. Povećanje kvalitete sadržaja, integracija tehnologija te fokus na socijalne aspekte mogu dovesti do sveobuhvatnijeg i uspješnijeg obrazovnog procesa koji će ispuniti potrebe suvremenog radnog okruženja. Potrebno je posebno naglasiti i jednostavnost korištenja e-učenja, koja je ključna za uspjeh. Optimalno e-učenje trebalo bi se temeljiti na interakciji, timskom radu i mogućnostima za redovito testiranje napretka polaznika. Važno je sadržaj prilagoditi specifičnim potrebama kompanije i industrije te osigurati da ciljevi budu jasno definirani, uz korištenje raznih medijskih elemenata poput videa i simulacija kako bi se održala angažiranost sudionika (Karthik i suradnici, 2019).

Literatura in viri

- Beinicke, A., and E. Kyndt. (2020). 'Evidence-Based Actions for Maximising Training Effectiveness in Corporate E-Learning and Classroom Training'. *Studies in Continuing Education* 42 (2): 256–76. Dobiveno od <https://doi.org/10.1080/0158037X.2019.1608940>
- Bregar, L., M. Zagmajster, and M. Radovan. (2022). *E-Learning for a Digital Society*. Translated by Miha Odar. Nova Gorica: University of Nova Gorica Press.
- Brown, S. M., and C. J. Seidner, eds. (1998). *Evaluating Corporate Training: Models and Issues*. Dordrecht: Springer Netherlands. Dobiveno od <https://doi.org/10.1007/978-94-011-4850-4>
- Chitra, A. Pauline, and M. Antoney Raj. (2018). 'E-Learning'. *Journal of Applied and Advanced Research* 3:S11–13. Dobiveno od <https://doi.org/10.21839/jaar.2018.v3iS1.158>
- Chugh, S. (2023). 'Human Capital Management and How It Helps in Business Growth'. *Emeritus Online Courses* (blog). 12 April 2023. Dobiveno od <https://emeritus.org/blog/human-resource-human-capital-management/>
- Dam, N. H. M. van. (2017). *21st Century Corporate Learning & Development: Trends and Best Practices*. 1st Edition. BookBoon.com.
- Hiba, A. (2021). 'The Advantages Of eLearning And Online Training For Businesses'. *eLearning Industry*. 28 January 2021. Dobiveno od <https://elearningindustry.com/advantages-of-elearning-and-online-training-for-businesses>
- Hoić-Božić, N., and M. Holenko Dlab. (2021). *Uvod u E-Učenje: Obrazovni Izazovi Digitalnog Doba*. Sveučilište u Rijeci, Odjel za informatiku. Dobiveno od <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:195:959178>
- Huang, R., J. Michael Spector, and J. Yang. (2019). *Educational Technology: A Primer for the 21st Century*. Lecture Notes in Educational Technology. Singapore: Springer. Dobiveno od <https://doi.org/10.1007/978-981-13-6643-7>
- Karthik, B. S. S., B. Bhuvanagiri Chandrasekhar, Rajasekhar D., and A. Kranthi Kumar. (2019). 'Identification of Instructional Design Strategies for an Effective E-Learning Experience'. *The Qualitative Report* 24 (7): 1537–55. Dobiveno od <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3870>
- Kegan, R., and L. Lahey. (2016). 'An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization'. *Stanford Social Innovation Review*. 6 April 2016. Dobiveno od https://ssir.org/books/excerpts/entry/becoming_a_deliberately_developmental_organization
- Kraus, T. (2024). 'Rezultati Istraživanja Potreba Za Dodatnim Znanjima i Vještinama Na Tržištu Rada'. Presented at the Konferencija EDUkarijera, Zagreb, March 20.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. 8th edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Ostović, J. (2019). *Sustavi Za E-Učenje u Poslovnoj Praksi*. Master's thesis, Rijeka: Sveučilište u Rijeci – Odjel za informatiku. Dobiveno od <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:195:771557>
- Pangea, A. (2020). '8 Video Learning Stats Post-Coronavirus'. *E-Learning Infographics*. 10 November 2020. Dobiveno od <https://elearninginfographics.com/8-video-learning-and-video-stats-post-coronavirus/>

- Shurygin, V., A., Berestova, T., Litvinova, E., Kolpak, and A., Nureyeva. (2021). 'Universal Models and Platforms in E-Learning'. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (ijET)* 16 (09): 63. Dobiveno od <https://doi.org/10.3991/ijet.v16i09.19697>
- Simpson, O. (2015). 'CEMCA EdTech Notes: Student Support Services for Success in Open and Distance Learning'. CEMCA.
- Stjepanek, M. (2018). *Analiza E-Learning Sustava u Poslovnoj Praksi*. Undergraduate thesis, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
- Šterle, V. (2023). *Digitalna Transformacija Učenja Kroz Razvoj Sustava Za Upravljanje Učenjem*. Seminar paper.
- Šterle, V. (2024). *E-learning Platforms in Corporate Training in the Republic of Croatia: Adoption and Effectiveness*. Master's Thesis.

OD ČLOVEKA DO STROJA IN NAZAJ: USPOSABLJANJE ZA SODELOVANJE

Povzetek: Človek kot oseba in delavec se oblikuje, že od kar seže zgodovinski spomin. Razlika med pradavnino in danes je, da se mora sedaj bistveno hitreje prilagajati na novo stanje. Danes že dojenčki, preden shodijo, znajo upravljati naprave, kot je pametni telefon, tablica ali televizor. Če smo v pradavnini morali zelo sodelovati, da smo lahko preživeli, je industrijska revolucija in splošen druženi standard pripeljal do tega, da smo lahko postali družba individualistov. Ta trend pa se bo zagotovo moral ponovno obrniti v sodelovalno družbo.

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

Uvod

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

Metafora o človeškem telesu kot stroju je dolgotrajna in oblikuje naše razumevanje človeškega delovanja (Pastor, 2021). Z napredkom tehnologije postaja meja med človekom in strojem vse bolj zabrisana, s potencialom, da stroji pokažejo človeško čutenje (Lavelle, 2020). To zamegljenost dodatno poudarja koncept »operacijskega sistema«, ki poudarja medsebojno prilagajanje človeka in stroja (Ellis, 2015). Simpozij Aboagora nadalje izpodbija tradicionalne meje med človekom in strojem in nakazuje, da so tehnološke naprave sestavni deli človeškega telesa (Haapalainen, 2013).

V prazgodovinskem času je bilo za implementacijo ene tehnične novosti potrebnih tisoč let, medtem ko se danes to meri v tednih, včasih tudi v dnevih. Časi so se skrajšali od iskanja naključnega ognja do današnjega hitrega nastanka in uvajanja inovacij. Peta industrijska revolucija, ki jo trenutno doživljamo, dodatno skrajšuje cikle uvajanja novih sprememb. Tako inovacije praktično nastajajo in se uvajajo sočasno. Sodobna resničnost že omogoča komunikacijo med stroji, napravami in ljudmi, kar sega prek znanstvene fantastike in postaja del naše vsakdanje sedanosti, ki vključuje pametna mesta, avtomobile, tovarne in pisarne. Napredek v industriji že nekaj let usmerja proizvodne postopke in operacije v okviru sedanje industrijske revolucije, ki se imenuje 4.0. Opaziti je, da se trendi v industriji 4.0 že kažejo v spremembah proizvodnih postopkov, ki so zdaj prepoznani kot del industrije 5.0. Ključna prednost industrije 5.0, v primerjavi z industrijo 4.0, bo v okrepitvi sodelovanja med posamezniki ter pametnimi sistemi in napravami. Industrijska revolucija 5.0, ki je v polnem teku, prinaša številne nove priložnosti, a tudi izzive. Eden od izzivov je, da se spreminjajo potrebe po kompetencah zaposlenih.

Kakšne kompetence bodo potrebne v prihodnosti?

V prihodnosti bodo ključne kompetence vključevale močno digitalno pismenost, agilnost, kreativnost in inovativnost. Zaposleni se bodo morali hitro prilagajati tehnološkim spremembam, razvijati nove rešitve ter učinkovito sodelovati z avtomatiziranimi sistemi. Poleg tega bo poudarek na medosebnih veščinah, kot so timsko delo, komunikacija in vodenje, saj bo sodelovanje med ljudmi in stroji postalo ključnega pomena za uspeh v dinamičnem delovnem okolju. Prihodnji trg dela bo zahteval vrsto kompetenc, vključno z oblikovalskim razmišljanjem, inovativnostjo, samozastopstvom in sodelovanjem v kompleksnih kontekstih (Voinea, 2019). Te kompetence so ključne za preživetje organizacije in bi jih bilo treba vključiti v kadrovske strategije (Rakowska & Cichorzewska, 2016) (Rakowska, 2016).

V kmetijsko-industrijskem sektorju so kot bistvene kompetence prepoznane IT znanje, sposobnost interakcije s sodobnimi vmesniki, aktivno učenje, analitično in logično razmišljanje, ustno izražanje, timsko delo, zaupanje v tehnologijo in fleksibilnost (Jurburg & Cabrera, 2019) (Jurburg, 2019). Vendar pa obstaja potreba po nadaljnem razvoju na področjih, kot so e-poslovanje, upravljanje sprememb, družbena

odgovornost, etično upravljanje in vodenje projektov (Espinosa & Londoño, 2019) (Espinosa, 2019). Prihodnost zaposlovanja bo naklonjena tistim z močnimi odnosnimi, ustvarjalnimi in učnimi sposobnostmi ter čustveno inteligenco (Neagu, 2020). Upravljanje osebnega znanja bo ključnega pomena, s poudarkom na izkoriščanju znanja tako na korporativni kot osebni ravni (Truch, 2001). Posebni sektorji, kot so informacijska tehnologija, energija, javna varnost in varnost ter zdravstvo, bodo ponudili zaposlitvene možnosti (S. Bonhomme, 2004). Sposobnost prilagajanja novim tehnologijam ter dobro razumevanje načrtovanja obnove po nesreči in tehnologije brezžičnega oddajanja bodo še posebej dragoceni (Bonhomme, 2004). Opazen je tudi trend zaposlovanja IT strokovnjakov v odvetniških pisarnah (Jacobs, 2005).

V Industrijski revoluciji 5.0 bo analitično razmišljanje nepogrešljiva veščina za uspeh na delovnem mestu. Zaradi hitrega napredka tehnologije in nenehnega spreminjanja poslovnih okolij bodo morali zaposleni znati zbrati, analizirati in interpretirati velike količine podatkov, da bi sprejemali premišljene odločitve in reševali kompleksne probleme. Prihodnji trg dela bo dal prednost odnosnim, ustvarjalnim in učnim sposobnostim ter čustveni inteligenci (Neagu, 2020). Za izpolnitev teh zahtev bodo posamezniki potrebovali posebne veščine in kompetence, kot so prilagodljivost, komunikacija in obdelava informacij (Sekerin idr., 2022). Vendar pa trenutno obstaja neskladje med spretnostmi, ki se razvijajo, in tistimi, ki jih potrebujejo delodajalci (Shah, 2020). Za obravnavo tega obstaja poziv k namensko usmerjenim in kakovostnim praksam razvoja spretnosti (prav tam). Na splošno bodo v prihodnosti najlažje zaposljivi tisti, ki imajo kombinacijo tehničnih veščin, prilagodljivosti in čustvene inteligence.

Kako usposobiti zaposlene za nove kompetence?

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

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

V zadnjem času je veliko govora o Finskem šolskem sistemu. Po več različnih ocenah naj bi bil med najboljšimi na svetu. Finski pregovor pravi, da 'samo mrtva riba plava s tokom'. Finska res plava proti toku 'svetovnega gibanja za reforme izobraževanja', ki temelji na tekmovanju, standardizaciji, nadzoru in veliko preverjanja – finska šola pa na medsebojni pomoči, zaupanju, upoštevanju individualnih potreb, izbirnosti ter minimalno preverjanja. Morda je že dosegla stopnjo približevanja za kompetence današnjih potreb družbe. Kljub vsemu pa tudi to ne bo dovolj, da bi iz šolskih klopi prišli že profilirani kadri. Vsekakor mora iti v smeri, da bomo iskali pri posamezniku znanje in da programi ne bodo standardizirani, ampak individualizirani. Le tako se bodo lahko usposabljali za konkretne kompetence, kjer bodo lahko jutri najboljši. In če bodo v organizaciji najboljši posamezniki, bo lahko tudi najboljša organizacija.

Kakšna naj bo vloga podjetij pri kreiranju novih znanj

Poleg vlaganja v raziskave in razvoj morajo podjetja več sredstev nameniti v razvoj zaposlenih. Z letnim kadrovskim načrtom je potrebno opredeliti vsebine in sredstva, ki bodo namenjena usposabljanju. S kazalniki pa je potrebno določiti spremljanje doseganja le-teh. Vloga podjetij pri ustvarjanju novega znanja je večplastna. Hashai (Hashai idr., 2013) poudarja pomen vertikalne integracije v vrednostni verigi, ki lahko poveča sposobnost podjetja za ustvarjanje novega znanja. Raguž (Raguž idr., 2017) nadalje poudarja pomen znanja kot vira konkurenčne prednosti, še posebej v na znanju temelječih podjetjih. Shiu (2002) ponuja obsežen model ustvarjanja znanja, ki poudarja vlogo dejavnikov, kot so neformalno mreženje, individualna sposobnost absorbiranja novega znanja in vpliv novega znanja na inovacije in uspešnost podjetja. Pérez (Pérez, 2005) razpravlja o potrebi po novih organizacijskih oblikah, da bi bolje zajeli potrebe delavcev

znanja, zlasti v kontekstu prilagajanja korporativne kulture. Te študije skupaj poudarjajo ključno vlogo podjetij pri spodbujanju ustvarjanja novega znanja, od oblikovanja njihovih vrednostnih verig do gojenja strategije, ki temelji na znanju, in omogočanja prenosa znanja.

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

Zavedanje in skrb za razvoj lastnih kompetenc

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

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

Raziskave so dosledno pokazale učinkovitost kooperativnega usposabljanja v različnih kontekstih. Hornby (2009) je ugotovil, da je vključevanje individualne odgovornosti in pozitivne soodvisnosti v sodelovalne učne dejavnosti znatno izboljšalo akademsko učenje. Dian-zhi (2012) je to nadalje podprl in pokazal pomemben vpliv treninga sodelovalnega vedenja tako na študente nizke kot visoke stopnje. Papacostas (1981) in Chadbourne (Chadbourne idr., 1979) sta izpostavila praktično uporabo kooperativnega usposabljanja, pri čemer je prvi opisal uspešen program za dodiplomske študente, drugi pa je poudaril pomen sodelovanja in vzajemnega učenja v skupinah osebne rasti.

Literatura in viri

- Chadbourne, J. W., Stack-O'Sullivan, D., & Mahoney, J. T. (1979). Co-Training: A Collaborative Model. *The Personnel and Guidance Journal*, 57, 544–546.
- Dian-zhi, L. (2012). The Research on Training of Cooperative Behaviors of College Students. *Journal of Jining University*.
- Ellis, J. R. (2015). Between Human and Machine: The Operating System. *Journal of Contemporary Archaeology*, 2.
- Espinosa, E. O. C., & Londoño, M. A. V. (2019). Managerial Competences for the Future. *Managerial Competencies for Multinational Businesses*.
- Haapalainen, A. (2013). The Human Machine at the Aboagora Symposium. *Approaching Religion*, 3, 44.
- Hashai, N., Mudambi, R., & Swift, T. (2013). *Vertical Integration in the Value Chain and New Technological Knowledge Creation*.
- Hornby, G. (2009). The effectiveness of cooperative learning with trainee teachers. *Journal of Education for Teaching*, 35, 161–168.
- Jacobs, H. (2005). *Future Firm: The Key to Hiring IT Stars*.
- Jurburg, D., & Cabrera, A. S. (2019). Análisis de las principales competencias necesarias para la implementación de la Industria 4.0 en el sector agroindustrial uruguayo. *Memoria. Investigaciones en Ingeniería*.
- Lavelle, S. (2020). The Machine with a Human Face: From Artificial Intelligence to Artificial Sentience. *Advanced Information Systems Engineering Workshops*, 382, 63–75.
- Nicoleta Neagu, S. (2020). THE FUTURE JOBS IN A TECHNOLOGICAL SOCIETY. *eLearning and Software for Education*.
- Papacostas, C. S. (1981). COOPERATIVE TRAINING PROGRAMS FOR UNDERGRADUATE STUDENTS. *Transportation Research Record*.
- Pastor, A. (2021). *Human as machine: A perspective on the transformations of an enduring metaphor*.
- Pérez, R. P. (2005). *New organizational forms for knowledge transfer. Challenges and lessons for collaborative work*.
- Ragu\sz, I. V., Zekan, S. B., & Peronja, I. (2017). *KNOWLEDGE AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN KNOWLEDGE BASED COMPANIES*.
- Rakowska, A., & Cichorzewska, M. (2016). *Competences Needed on the Future Labour Market – Results from Delphi Method*.
- S. Bonhomme, M. (2004). Notes and Trends. *The Journal of Continuing Higher Education*, 52, 58–60.

Sekerin, V., Gorokhova, A., Bank, S. V., Gayduk, N. V., & Gorlevskaya, L. (2022). Transformation of the labor market and the necessary professional competencies of employees under the influence of the development of technologies and practical sciences. *Nexo Revista Cientifica*.

Shah, T. M. (2020). *Best Practices in Skills Implementation*.

Shiu, F. J. Y. (2002). *CAPITALISE ON YOUR INTELLECTUAL ASSETS*.

Truch, E. (2001). Managing personal knowledge: The key to tomorrow's employability. *Journal of Change Management*, 2, 102–105.

Voinea, M. (2019). The Development of Future Competences – A Challenge for the Educational System. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*.

Janez Domajnko, mag. posl. ved.
jdomajnko@gmail.com

doc. dr. Bojan Macuh, prof. soc. in slov.
bojan.macuh@guest.arnes.si

PROCES ODRAŠČANJA OTROK IN MLADOSTNIKOV V STROKOVNEM CENTRU

Povzetek: Živimo v času, ko so medsebojni odnosi, in s tem tudi družina, v krizi. Otroci so očitno najšibkejši člen v družbi, saj se na njih odlikavajo vse napake, ki jih delamo. Najpomembnejši, najtrajnejši in najbolj zaupni odnos v otrokovem življenju je odnos s starši. Mladinski domovi so namenjeni za sprejem predvsem vzgojno ogroženih, vzgojno težavnih otrok in mladostnikov s čustvenimi ter vedenjskimi težavami. Večina njih je hkrati tudi učno manj uspešna. V Sloveniji jih v dom usmerjajo Centri za socialno delo in po novem tudi sodišča. V prispevku obravnavamo proces vzgoje in življenje otrok in mladostnikov v Strokovnem centru, ki skrbno vzgaja otroke in mladostnike s primanjkljaji na čustvenem in vedenjskem področju.

Ključne besede: otroci, mladostniki, Strokovni center, družba, vzgojitelji, vzgoja, učenje za življenje.

Uvod

Strokovni center za delo z otroki in mladostniki s težavami na čustvenem in vedenjskem področju je specializirana ustanova, ki nudi strokovno pomoč otrokom in mladostnikom, ki se soočajo s težavami v svojem čustvenem in vedenjskem razvoju. Te težave se lahko kažejo v obliki agresivnega vedenja, tesnobe, depresije, težav pri socialni integraciji, motenj pozornosti ali drugih psihosocialnih izzivov.

Cilj teh centrov v Sloveniji je pomagati otrokom in mladostnikom premagovati njihove izzive ter jim omogočiti boljše čustveno in vedenjsko delovanje, kar prispeva k boljšemu vključevanju v šolsko in socialno okolje ter k splošnemu izboljšanju kakovosti njihovega življenja.

Enotnega pojma, ki bi se uporabljal za otroke, ki imajo posebne potrebe, ni v mednarodnem kot tudi ne v slovenskem pravu. Najpomembnejši mednarodni instrument, namenjen varstvu pravic invalidov, Konvencija o pravicah invalidov (2008), sicer ureja status otrok invalidov, ne določa pa, kdo so ti otroci (The State of World's Children, 2013).

V zvezi s to konvencijo se v praksi zastavlja vprašanje glede slovenskega prevoda angleške besede disability. Če obravnavamo invalidnost kot zdravstveni pojem, kot ga obravnava Mednarodna klasifikacija funkcioniranja, zmanjšane možnosti in zdravja (2006) Mednarodne zdravstvene organizacije, gre pri invalidnosti za zmanjšano možnost, ki je krovni termin za okvare, omejitve dejavnosti ali omejitve sodelovanja.

V Mednarodni klasifikaciji funkcioniranja, zmanjšane možnosti in zdravja (2006) je torej invalidnost pojmovana kot rezultat medsebojnega vpliva med okvarami (omejitvami) in negativnimi vplivi okolja.

Pojmovanje invalida in s tem tudi invalidnega otroka se osredotoča na otrokove sposobnosti in zmožnosti in ne le na okvare in omejitve (Promoting the rights of children with disabilities, 2007: II, gl. tudi Phillips, 2012, str. 7).

V slovenskih predpisih, ki zadevajo (tudi) otroke, ki so na kakršenkoli način ovirani v normalnem razvoju, se uporabljajo različni pojmi. V predpisih s področja zdravstva in v Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (1992) so omenjeni otroci z motnjami v telesnem in duševnem razvoju.

Na področju socialne varnosti je v uporabi nekoliko drugačen pojem. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (2001) uporablja izraz otrok, ki potrebuje posebno nego in varstvo. Pravilnik o kriterijih za uveljavljanje pravic za otroke, ki potrebujejo posebno nego in varstvo (2003), sprejet na podlagi

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (2001), deli otroke, ki potrebujejo posebno nego in varstvo, na šest skupin.

V Sloveniji je najpogosteje v uporabi pojem »otrok s posebnimi potrebami«, ki ga sicer uporabljajo na področju vzgoje in izobraževanja. Prednost tega pojma je, da obsega vse otroke, ki imajo posebne potrebe, tudi nadarjene. V Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju iz leta 1995 je bilo določeno, da je družbena skrb namenjena otrokom s posebnimi potrebami, pri tem pa ta pojem poleg otrok z motnjami v razvoju vključuje tudi otroke z učnimi težavami in nadarjene otroke (Lavrinc, 2009, str. 15).

Pojem otroka s posebnimi potrebami določajo Zakon o vrtcih (2005), Zakon o osnovni šoli (1996) in Zakon o usmerjanju otrok s posebnimi potrebami (2011). Ker zadnji med otroke s posebnimi potrebami, v nasprotju z Zakonom o osnovni šoli (1996), ne uvršča učencev z učnimi težavami in nadarjenih otrok, se obe skupni ne usmerjata (Košir, Bužan, 2011, str. 281).

Temeljna izhodišča za pojmovanje čustvenih in vedenjskih težav

Temeljna izhodišča za pojmovanje čustvenih in vedenjskih težav temeljijo na psiholoških, socioloških, socialno-pedagoških, medicinskih in pravnih spoznanjih. Vzgojni program opredeljuje varstvo, oskrbo, nego, vzgojo in izobraževanje mladostnikov s čustvenimi in vedenjskimi težavami in je skupek tujih in domačih strokovnih in praktičnih spoznanj na področju izvendružinske vzgoje (Škoflek, Selšek, Ravnikar, Brezničar, Krajncan, 2004, str. 4 in 5).

Mladostnik je dejavnik in subjekt načrtovanja, odločanja in delovanja. Mladostnikova socializacija naj bi povečala izbiro življenjskih možnosti, življenjskega stila, vrednostnega sistema, ki ga bo obdržala na površju glavnega toka družbe. Vzgoja in izobraževanje otrok je odgovorna družbena naloga, učiteljev, vzgojiteljev in drugih strokovnih sodelavcev. Naloga, s katero skušamo nadoknaditi razvojne primanjkljaje, ki so nastali v predhodnih razvojnih obdobjih (Švarc, 2011, str. 51).

Diagnosticiranje in opredeljevanje čustvenih in vedenjskih težav je izjemno kompleksna naloga. Opredeliti jih je mogoče le znotraj socialno-kulturnega konteksta, saj izven tega ne obstajajo. Dejstvo je, da družba pričakuje, država pa omogoča obstoj vzgojnih ustanov, ki je dovolj velik razlog, da znotraj obstoječih spoznanj poiščemo tiste, ki omogočajo razumevanje, spoznavanje ter obravnavanje čustvenih in vedenjskih težav. Različni avtorji so uspešno združili spoznanja pedagoške, sociološke, psihiatrične, psihološke in socialno pedagoške stroke ter oblikovali teoretične modele za prepoznavanje simptomatike čustvenih in vedenjskih težav ter razumevanje etiologije. Strokovna, teoretična in praktična spoznanja so stalnica za razumevanje osebnosti in vedenja. Ta spoznanja oblikujejo doktrino dela vzgojnih ustanov (Škoflek et. al., 2003, str. 7).

Isti avtor (prav tam, ista stran) navaja, da je cilj vzgoje usposabljanje mladostnikov za samostojno življenje v družbi. Temeljne naloge pri vzgoji so: postavljanje ciljev, nagrajevanje in kaznovanje. Zelo je pomembno, da so postavljeni cilji uravnoteženi in usklajeni z razvojnimi možnostmi mladostnika. Takrat lahko pričakujemo, da se bo mladostnik primerno socializiral.

Dejavniki odraščanja mladostnikov

Obravnavali bom nekaj osnovnih dejavnikov odraščanja mladostnikov, kot so: družina, dom, spol, socialno okolje, šola, vrstniki idr.

Družina

Družina tvori osnovno celico družbene ureditve. Težko si je predstavljati, da bi družba delovala brez nje. Zaradi kulturnih razlik se družina razlikuje od družbe do družbe. Družino obravnavamo kot univerzalno družbeno institucijo in je nujen del človeške družbe (Haralambos in Holborn, 2001, str. 325).

Sodoben čas zahteva od nas, da najpomembnejšo družbeno vrednoto ohranjamo, ji dovolimo, da se spreminja, dopolnjuje in nadgrajuje (Macuh, 2013, str. 26).

Zaradi očitnih sprememb družinskega življenja danes iščemo odgovore na vprašanje, ali je sociologija družine sposobna reflektirati spreminjanje družinskega življenja. Pri iskanju odgovorov ugotavljamo, da je analiza družinskega življenja interdisciplinarna teoretska, metodološka in empirična prepletanost. Kot vidimo, gre za splet socialnozgodovinskih, feminističnih, psiholoških, psihoanalitičnih, disciplin. Navedene

discipline, ki proučujejo družino, ne morejo več delovati suvereno, upoštevati pa morajo dogajanja, izsledke in analize drugih disciplin (Švab, 2001, str. 6).

Družino pojmuje kot skupino ljudi, ki so sorodstveno vezani. Odrasli člani družine prevzemajo skrb in odgovornost za otroke. Sorodstvene vezi so med posamezniki, ki so poročeni ali krvni sorodniki, odnosi pa vedno potekajo znotraj skupine sorodnikov. Antropologi in sociologi jo imenujejo nuklearna družina (Giddens, 2007, str. 173).

Gold (2015) meni, da je urejeno digitalno življenjsko okolje družine lahko zagotovilo za razcvet trdoživosti in državljanstva. Dialogi o digitalni tehnologiji v družini morajo potekati nenehno, saj otroci potrebujejo pripravo na izzive digitalne dobe. Dialogi bodo razkrili strahove staršev in ambivalentnost. Starši bodo prepoznali svoje lastne skrbi, ki jih ne smejo prenašati na druge. Otroke je potrebo usposobiti do točke, da bodo kritični uporabniki in ne nemočne žrtve (Gold, 2015, str. 39).

Večproblemska družina pomeni, da so otroci v družini doživeli stresne situacije, kot so menjava okolja, partnerske težave; te se v večini primerov ne končajo po ločitvi, temveč se nadaljujejo v dopoljenih družinah. Pogost problem je odvisnost, v večini primerov alkohol. Zaradi premehke vzgoje starši onemogočajo otroku spoznavanje mej, zaradi pretrde pa jim zatrejo iniciativo in ga zlomijo v notranjosti (Krajncan, Zorc Maver, Bajželj, 2007, str. 98).

Spol

V družini je neenakost spolov prisotna že od nekdaj. Po mnenju sociologov bi ženske, ki niso zaposlene, doma pa opravljajo delo gospodinje, morale imeti plačilo kot druge oblike zaposlitve, saj je delo ženske - matere nujno potrebno za normalno delovanje sodobne družbe. Enakost spolov v Sloveniji je postala del vsakdanje politike, saj se pri načrtovanju, odločanju, izvajanju političnih usmeritev upošteva specifični položaj obeh spolov. Vse politične ukrepe je potrebno oblikovati tako, da odpravljajo neenakost in prispevajo k spodbujanju enakosti spolov.

Macuh (2011) povzema, da je v Evropski uniji, Združenih narodih in Svetu Evrope enakost spolov opredeljena kot temeljno načelo. Enakosti spolov ne smemo razumeti kot istost, temveč kot sprejemanje razlik med ženskami in moškimi, ki morajo biti enako vrednotene v različnih družbenih vlogah (Macuh, 2011, str. 73).

Biološka razlika med ženskami in moškimi je razdelitev dela glede na spol ter hkrati najbolj učinkovit način organiziranja družbe. Zaradi večje fizične moči moški opravljajo težja, ženske pa lažja dela. Delitev dela po spolu je navzoča v vseh družbah, prednost delitve dela glede na spol pa pojasnjuje njegovo univerzalnost. Biološka razlika med spoloma daje temelje za gradnjo delitve dela med spoloma (Haralambos, 2001, str. 595).

Socialno okolje

Zavestno, odgovorno in relativno svobodno bitje ne bi postalo brez družbenega okolja in načrtno vzgoje, saj večkrat pozabljamo, da se posameznikova osebnost ne more razviti izven družbe, menita Pečak in Lesar (2009, str. 76,78). Socialno okolje človeka so konkretne skupine ljudi, ki zavestno ali brez zavedanja vplivajo nanje. Oblikujejo se vrednote, konkretne lastnosti in norme, ki jih vceplja in spoštuje ta družba. Družba opravi določeno selekcijo glede na to, katere lastnosti so zaželene, katere ne in s tem spodbujajo posameznikov razvoj.

Macuh (2013) ugotavlja, da hitro razvijajoče družbe v vseh okoljih narekujejo posamezniku nenehno socializacijo do konca življenja. Človek kot družbeno bitje je odvisen od vključevanja v družbo in brez tega bi težko preživel. V procesu socializacije človek oblikuje svojo osebnost in lastnosti, ki so mu dane, brez primerne okolja pa se sam od sebe ne bi mogel razviti (Macuh, 2013, str. 15).

Šola

V obdobju osamosvojitve Slovenije se je začelo poudarjati, da je vzgoja v smislu oblikovanja svetovnega nazora stvar družine in ne javne šole. S tem dobi vzgoja v šoli večji pomen. Ni pomembno le, kakšne cilje, vrednote postavljamo v vzgoji v ospredje, temveč kako jih postavljamo. Pomemben je proces vzgoje, ki ne prispeva le k reprodukciji družbenih razmerij, ampak k emancipaciji posameznikov (Pečak, 2009, str. 163).

Macuh (2013, str. 110) piše, da je osnovna šola obvezna in brezplačna, Cilj je dati učencem temeljno znanje in jih pripraviti za nadaljnje šolanje ter usposabljanje za poklicno in osebno življenje. Učenci se naučijo razumevati osnovne zakone narave, razvijajo govorno kulturo, radovednost, ustvarjalnost, odnose z vrstniki in odraslimi. Učitelji jih spodbujajo pri razvijanju interesov za različne dejavnosti in oblikujejo njihove navade.

V najširšem pomenu je izobraževanje eden od vidikov socializacije, saj vključuje pridobivanje znanja in učenja veščin. Izobraževanje pomaga oblikovati prepričanje in moralne vrednote (Haralambos, 2001, str. 733).

Zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo uporabnikov in pomen za Strokovni center

Znano je, da so proizvajalci usmerjeni k zaslužku. Bolj kvaliteten je proizvod in s tem zadovoljstvo na trgu, več je uporabnik pripravljen plačati za zadovoljstvo (Baker, 2003, str. 8).

Ne smemo biti zmotno prepričani, da stranka na koncu nima zadnje besede. Vse potrebe stranke imajo mnogo različnih poti do zadovoljstva. Kjer koli imajo ljudje izbiro, bodo izbrali produkt, ki ga zaznajo kot najbolj uporabnega za kakršno koli ceno, ki so jo pripravljeni plačati (McDonald, 2002, str. 8).

Baker (2003, str. 287) še navaja, da se zadovoljstvo strank in uspešnost prodaje lahko vedno povečata z različnimi prijemi, kot so: nižja cena od konkurence, večji vložek v promocijo, takojšna dostopnost do proizvoda in zelo dobra servisna podpora proizvoda.

Največji napredki pri zadovoljstvu strank so pogojeni s tehnološkim razvojem. Veliki tehnološki preboj se je zgodil kot posledica vesoljskega programa NASA s pristankom človeka na Luni. Ta program je omogočil na tisoče priložnosti za komercialno izrabo. Vloga marketinga je bila poiskati komercialne aplikacije za tehnologijo. V resnici obstajata dve vrsti raziskav in razvoja: tehnološka podpora in marketinška podpora. Tehnološko podporo razvijajo v znanstvenih parkih in laboratorijih po svetu, od koder prihajajo možnosti za komercialno izrabo (McDonald, 2002, str. 12).

Kvaliteta, vrednost in zadovoljstvo so koncepti, ki so se jih managerji morali naučiti, da bi postali usmerjeni k strankam, ugotavljata Gummerus in Koskull (2015, str. 71).

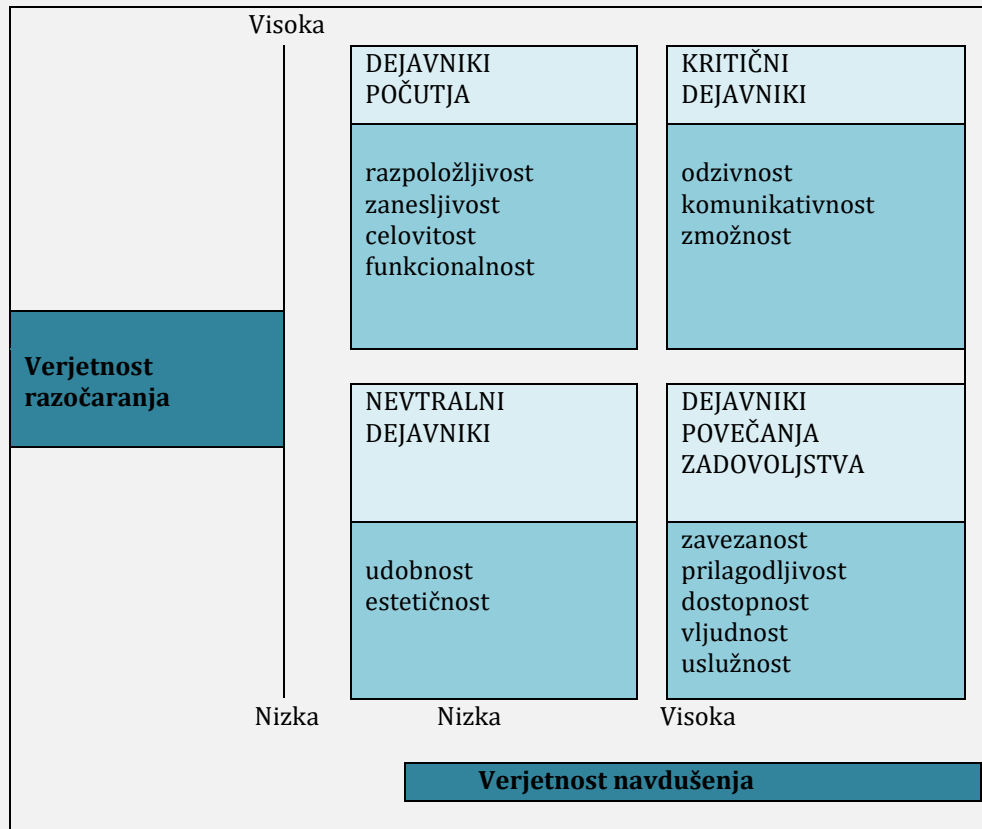
Nezadovoljne stranke predstavljajo številne potencialne probleme za vsako organizacijo. Negativne besede zmanjšujejo verjetnost ponovnega nakupa iste znamke. Vsi ti problemi predstavljajo negativni efekt za podjetje. Zato je pomembno za podjetje, da ugotovi zadovoljstvo stranke in še bolj pomembno, zakaj so nezadovoljne (Baker, 2003, str. 227).

Vrhunski izvajalci, dobri prostori, literatura in drugo ni dovolj. Končni uspeh zadovoljstva je odvisen od ustreznih odnosov med izvajalci in odjemalci storitev. Izvajalci storitev se morajo prilagoditi spremembam in zahtevam odjemalcev storitev. Od dobrih in negovanih odnosov z odjemalci je odvisen uspeh poslovanja in zadovoljstvo vseh udeležencev storitev. Filozofija in prava praksa marketinga slonita na odnosih med uporabniki storitev in dobavitelji storitev (Devetak, 2007, str. 371, 372).

Zadovoljstvo udeležencev v menjavi, zlasti zadovoljstvo ciljnih skupin v okviru menjalnih procesov je eden izmed temeljnih konceptov v trženju. Zadovoljstvo je posledica potrditve (izpolnitve) pričakovanj ciljne skupine. Končni rezultat je lahko občutek izpolnitve pričakovanj ciljne skupine. Pri tem je potrebno upoštevati, da je ciljna skupina sestavljena iz posameznikov, ki sestavljajo homogene segmente in homogena pričakovanja. Zadovoljstvo ciljne skupine je njeno čustveno in racionalno vrednotenje izkušeni z izdelkom in je prav tako njena sodba, ali je izdelek dosegel pričakovano raven izpolnitve (Snoj in Gabrijan, 2011, str. 30).

Potočnik (2004, str. 12) ugotavlja, da je osnova za uspešno delovanje storitvenega podjetja, da zadovoljuje in navdušuje uporabnike njihovih storitev. Zadovoljstvo se ustvari z vplivanjem na njihove zaznave in pričakovanja od izvajanja storitev. Podjetje, ki ve, katere storitve zadovoljujejo uporabnike, ne da bi to preverilo, se pogosto pokaže za nepravilno in poslovno nevarno. Profesionalne storitvene organizacije mislijo, da so strokovno usposobljene za izvajanje storitev in da uporabniki njihovih storitev pri tem nimajo nobenega vpliva. Zadovoljstvo in navdušenje je mogoče ustvariti z vplivanjem na njihova pričakovanja glede

izvajanja storitev. Objektivna pričakovanja so raven pričakovanj večine uporabnikov. Subjektivna pričakovanja izražajo počutje uporabnikov v zvezi s storitvijo. Storitvena podjetja, ki imajo najboljši ugled in sloves, porabijo največ denarja za preučevanje pričakovanj, da bi svoje storitve oblikovala tako, da bi zadovoljila pričakovanja ali jih celo preseгла (Slika 1). Zadovoljni uporabniki bodo ponovno uporabili to storitev. Sledila bodo priporočila prijateljem, znancem in ostalim zainteresiranim (Potočnik, 2004, str. 128).



Slika 1: Dejavniki ustvarjanja zadovoljstva uporabnikov (Prir. po: Potočnik, 2004, str. 128)

Zadovoljstvo udeležencev v menjavi, zlasti zadovoljstvo ciljnih skupin v okviru menjalnih procesov, je eden izmed temeljnih konceptov v trženju. Zadovoljstvo je posledica potrditve (izpolnitve) pričakovanj ciljne skupine. Končni rezultat je lahko občutek izpolnitve pričakovanj ciljne skupine. Pri tem je potrebno upoštevati, da je ciljna skupina sestavljena iz posameznikov, ki sestavljajo homogene segmente in homogena pričakovanja. Zadovoljstvo ciljne skupine je njeno čustveno in racionalno vrednotenje izkušeni z izdelkom in je prav tako njena sodba, ali je izdelek dosegel pričakovano raven izpolnitve (Snoj in Gabrijan, 2011, str. 30).

Vučkovič (2005) meni, da si pri obravnavi zadovoljstva strateško pomembnih naročnikov lahko pomagamo z matriko, prikazano na Sliki 2. Zadovoljstvo odjemalcev naj bo veliko, njihov pomen velik (paradna stranka), potrebno je ohranjati zadovoljstvo. Če je zadovoljstvo odjemalcev majhno, njihov pomen pa velik (problematični odjemalci), je treba takoj ukrepati v smeri povečanja zadovoljstva. Zadovoljstvo odjemalcev je lahko veliko, njihov pomen pa majhen (potencialno zanimivi odjemalci). Veliko zadovoljstvo kaže hitro izkoristiti za povečanje prodaje. Zadovoljstvo odjemalcev je lahko majhno, tudi njihov pomen je majhen (občasni odjemalci), povečati je potrebno le zadovoljstvo, če so možnosti za večjo prodajo (Vukovič, 2005, str. 153).

		Zadovoljstvo odjemalca	
		Majhno	Veliko
P O D M J E E N M A L C A	VELIK	PROBLEMATIČNI ODJEMALCI Takoј ukrepati v smeri povečanja zadovoljstva.	PARADNE STRANKE Ohraniti zadovoljstvo.
	MAJHEN	OBČASNI ODJEMALCI Povečati zadovoljstvo le, če so možnosti za večjo prodajo.	POTENCIALNO ZANIMIVI ODJEMALCI Veliko zadovoljstvo hitro izkoristiti za povečanje prodaje.

Slika 2: Prikaz zadovoljstva odjemalcev v povezavi s pomenom odjemalcev
(Prir. po: Preissner, Rojšek, 2001; povz. po Vukovič, 2005, str. 154)

Predstavljen je pomen zadovoljstva in nezadovoljstva iz različnih vidikov. Oba vidika sta zelo pomembna pri delu z mladostniki v Strokovnem centru, saj vplivata na dogajanja in celotno klimo vzgojnega dela. Ustrezna podpora z ekonomskega vidika zadovoljstva oz. nezadovoljstva, uravnoveša pričakovanja uporabnikov storitev – mladostnikov v Strokovnem centru.

Zaključek

Raziskovalno podprto razumevanje zadovoljstva in pomembnosti uporabnikov storitev (mladostnikov) v Strokovnem centru, ki imajo različne individualne, vedenjske, socialnoekonomske, kulturne in ostale značilnosti, so povezane predvsem z ustvarjanjem inkluzivne klime na vseh področjih. Doseganje standardov je nedvomno zelo pomembno za njihovo prihodnost. V mislih imam odnose, ki se oblikujejo med vzgojitelji, odnosi s sovrstniki, odnosi s starši, delovnimi razmerami in graditvi njihovih vrednot. Ustvarjanje inkluzivnega prostora zahteva premik v smeri strokovne in etične usposobljenosti vseh udeležencev, vzgojiteljev, svetovalnih delavcev, učiteljev.

Pomembna vloga vzgojitelja v Strokovnem centru je, da iz sociološkega vidika analizira vpliv vzgojne skupine na posameznika, npr. skuša ugotoviti, kakšen je vpliv klime, zakaj je takšna, kakšni so odnosi med mladostniki idr. Te ugotovitve mu služijo, da prepoznane vzgojne vplive vključi v nadaljnje aktivnosti v skupini in uravnava skupinsko dinamiko. Našteto in še več vzgojitelju daje možnost, da uredi sebe. Ko to razčisti, lahko prične usmerjati druge, jim je v pomoč, da tudi pomoči potrebne pravilno usmeri. To je njihova profesionalna naloga. Osebe s pozitivnimi osebnostnimi lastnostmi, polne energije, entuziazma, domislic slikajo podobo idealnega vzgojitelja. Njegova moderna stališča, neomahljivost, tudi popustljivost, kritičnost, privlačnost, naj bi bila resnično v korist otrokom in mladostnikom.

Literatura in viri

- Baker, J. M. (2003). *The Marketing book*. Oxford: Butterworth, Heinemann.
- Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Giddens, A. (2007). *Sociologija. Manualia Universitatis Studiorum Zagradiensis*. Ljubljana: Euroadia.
- Gummerus, J. in Koskull, C. (2015). *The Nordic school- Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Haralambos, M. in Holborn, M. (2003). *Sociologija: Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Košir, S., Bužan, V. (2011). *Vzgoja in izobraževanje otrok s posebnimi potrebami*. V: Krek, J., Metljak, M. (2011): *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo (str. 275–327).
- Krajncan, M., Zorc Maver, D., Bajželj, B. (2008). *Socialna pedagogika – med teorijo in prakso*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Lavrinc, T. (2009). *Vključevanje oseb s posebnimi potrebami v lokalno okolje*. (Magistrsko delo.) Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Macuh, B. (2013). *Uvod v sociologijo*. Celje: FKPV.
- Mednarodna klasifikacija funkcioniranja, zmanjšane zmognosti in zdravja (2006). Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo.
- McDonald, M. (2002). *Marketing Plans. Fifth Edition*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peček Čuk, M., Lesar, I. (2009). *Moč vzgoje*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

Phillips, D. (ur.) (2012), Early childhood development and disability: a discussion paper. World Health Organisation (WHO). Pravice iz naslova krajšega delovnega časa (2007). Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Pridobljeno s spletne strani http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/starsevsko_varstvo_in_druzinski_prejemki/

Potočnik, V. (2004). Trženje storitev s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba.

Promoting the rights of children with disabilities (2007), Innocenti Digest No. 13, The United Nations Children's Fund (UNICEF). Social Security at a Glance (2013).

Snoj, B. in Gabrijan, V. (2011). Grafični marketing. Maribor: Fakulteta elektrotehniko, računalništvo in informatiko.

Škoflek, I., Selšek, M., Ravnikar, F., Brezničar, S. in Krajnc, A. (2003). Vzgojni program-osnutek. Ljubljana: Zavod za šolstvo.

Švab, A. (2001). Družina: od modernosti k postmodernosti. Ljubljana: Zbirka Sodobna Družba.

Švarc, E. (2011). Smisel in učinkovitost bivanja mladostnikov v vzgojnem zavodu. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Vukovič, G. (2005). Trženje. Celje: Visoka komercialna šola.

Zakon o osnovni šoli (1996). Ur. l. RS, št. 12/1996.

Zakon o socialnem varstvu (2007). Ur. l. RS, št. 3/2007. Zakonom o socialno varstvenih prejemkih (2010). Ur. l. RS, št. 61/2010.

KAKO USTVARITI ZVESTOBO STRANK?

Povzetek: Zvestoba strank je ključna za dolgoročni uspeh podjetja. S strateškimi pristopi, kot so odlična uporabniška izkušnja, personalizacija in nagrajevanje zvestobe, lahko podjetja ustvarijo močne odnose s strankami. Učinkovito upravljanje odnosov s strankami prinaša večjo zvestobo, kar vodi v višjo stopnjo ohranjanja strank in povečane prihodke.

Ključne besede: zvestoba strank, uporabniška izkušnja, personalizacija, nagrajevanje zvestobe.

Uvod

Teorija socialne izmenjave je ena izmed ključnih teorij, ki pojasnjuje zvestobo strank v poslovnem okolju. Ta teorija temelji na predpostavki, da ljudje sodelujejo v odnosih, ko ocenijo, da so koristi, ki jih pridobijo, večje od stroškov. V kontekstu zvestobe strank to pomeni, da bodo stranke ostale zveste podjetju, če ocenijo, da so koristi, ki jih prejema (npr. ugodnosti kartic zvestobe), večje od stroškov (npr. čas, porabljen za pridobitev točk ali popustov).

Na podlagi teoretičnega okvira in raziskovalnega vprašanja sem oblikovala naslednjo hipotezo:

H1: Uvedba kartic zvestobe in ponujanje povezanih ugodnosti, kot so popusti, ekskluzivne ponudbe in zbiranje točk za nagrade, pozitivno vplivajo na zvestobo strank.

Hipoteza predvideva, da bodo stranke, ki prejema posebne ugodnosti preko kartic zvestobe, bolj verjetno ostale zveste podjetju in se redno vračale. Te koristi vključujejo finančne ugodnosti, kot so popusti in nagrade, ter nefinančne ugodnosti, kot so ekskluzivne ponudbe in posebna obravnava. Glede na teorijo socialne izmenjave bodo stranke ocenile, da so te koristi večje od stroškov, kar bo posledično povečalo njihovo zvestobo. Razumevanje vpliva kartic zvestobe na zvestobo strank je ključno za podjetja, ki želijo izboljšati svoje poslovne rezultate v konkurenčnem okolju.

Upravljanje odnosov s strankami

Eden od temeljev ustvarjanja zvestobe strank je dobro razumevanje njihovih potreb in želja. Podjetja morajo izvajati raziskave trga, zbirati povratne informacije in analizirati podatke, da lahko prilagodijo svoje izdelke in storitve pričakovanjem strank.

Raziskava trga je proces zbiranja, analiziranja in interpretiranja podatkov o trgu, konkurenci in potrošnikih. Gre za ključen korak pri oblikovanju poslovnega načrta, saj omogoča podjetjem, da bolje razumejo svoje ciljno občinstvo, prepoznajo tržne priložnosti in zmanjšajo tveganja (Kotler & Keller, 2016). S sistematičnim pristopom k zbiranju, analiziranju in uporabi podatkov lahko ustvarite močne temelje za dolgoročno rast in uspeh podjetja (Burns & Bush, 2014). To vključuje anketiranje, fokusne skupine in analizo konkurence (McDaniel & Gates, 2013).

Povratne informacije so dragocen vir informacij in ključne za stalno izboljševanje izdelkov ter storitev. Podjetja lahko zbirajo povratne informacije preko anket, ocenjevanja izdelkov ali storitev ter pregledov na spletnih mestih in družbenih omrežjih (Walker, 2001). Z uporabo teh informacij lahko podjetja izboljšajo svoje izdelke, storitve in uporabniško izkušnjo, kar vodi k večjemu zadovoljstvu in zvestobi strank (Kandampully & Duddy, 1999). Redno spremljanje in prilagajanje na podlagi povratnih informacij zagotavlja, da podjetje ostaja konkurenčno in uspešno na trgu (Kotler & Keller, 2016).

Analiza podatkov je proces pregledovanja, čiščenja, preoblikovanja in modeliranja podatkov z namenom odkrivanja uporabnih informacij, sklepov in podpore odločanju (Provost & Fawcett, 2013). V kontekstu poslovanja je analiza podatkov bistvena za razumevanje trga, potreb strank, prepoznavanje trendov in izboljšanje poslovnih procesov (Davenport & Harris, 2007). Z analiziranjem in interpretiranjem podatkov lahko podjetja pridobijo dragocene vpoglede, ki vodijo k boljšim strategijam, večjemu zadovoljstvu strank in dolgoročnemu uspehu (Laursen & Thorlund, 2016).

Izboljšanje uporabniške izkušnje je ključnega pomena za doseganje dolgoročne zvestobe strank in konkurenčne prednosti (Schmitt, 1999). S pristopom, ki vključuje razumevanje strank, načrtovanje

intuitivnega vmesnika, personalizacijo, učinkovito podporno službo in nenehno izboljševanje, lahko podjetja ustvarijo pozitivno in trajno uporabniško izkušnjo, ki privablja in zadržuje stranke (Norman, 2013). Za stranke, ki imajo pozitivne izkušnje z blagovno znamko, je bolj verjetno, da se bodo vrstile in jo priporočile drugim podjetjem (Meyer & Schwager, 2007).

Kakovost izdelkov in storitev je ključnega pomena za dolgoročni uspeh podjetja (Garvin, 1987). S pravilnimi strategijami za zagotavljanje visoke kakovosti, rednim izboljševanjem in pozornostjo do potreb strank, lahko podjetja ustvarijo trajno vrednost, ki presega konkurenco in navdušuje svoje stranke (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Nenehno izboljševanje kakovosti je nujno za vzdrževanje zadovoljstva strank (Deming, 1986).

Enostavnost uporabe je bistvenega pomena za uspeh izdelkov in storitev (Norman, 2013). Podjetja, ki vlagajo v uporabniško usmerjen dizajn, redno testiranje z uporabniki in optimizacijo uporabniške izkušnje, lahko bistveno izboljšajo zadovoljstvo strank, povečajo svojo konkurenčno prednost in dosežejo dolgoročni uspeh na trgu (Rosenfeld & Morville, 2015). Izdelki in storitve morajo biti enostavni za uporabo. To vključuje intuitivno zasnovo izdelkov, uporabniku prijazne spletne strani in podporo strankam, ki je enostavna za dostop in uporabo (Nielsen, 1993).

Hitrost in učinkovitost storitev sta ključni komponenti za doseganje visokega zadovoljstva strank in konkurenčne prednosti na trgu (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2013). Podjetja, ki vlagajo v avtomatizacijo, usposabljanje zaposlenih, poenostavitev procesov in uporabo naprednih tehnologij, lahko bistveno izboljšajo svoje storitve, zmanjšajo stroške in povečajo zadovoljstvo strank (Chase & Johnston, 2019). V današnjem poslovnem svetu je nujno, da podjetja nenehno iščejo načine za pospešitev in izboljšanje učinkovitosti svojih storitev. Hitro odzivanje na poizvedbe in učinkovito reševanje težav prispevata k pozitivni uporabniški izkušnji (Zeithaml et al., 2006).

Personalizacija trženja

Personalizacija je močno orodje za ustvarjanje zvestobe strank. Je proces prilagajanja izdelkov, storitev in komunikacije individualnim potrebam in preferencam strank in lahko bistveno izboljša njihovo zadovoljstvo in zvestobo (Berger & Nasr, 1998). Podjetja, ki uspešno personalizirajo, uživajo v večji angažiranosti strank, povečani prodaji in dolgoročnem uspehu (Kumar & Reinartz, 2016). Gre za ustvarjanje edinstvene uporabniške izkušnje, ki se čuti individualizirana in pomembna za vsako stranko. Personalizacija lahko bistveno vpliva na zvestobo strank, saj jim daje občutek, da jih podjetje razume in ceni (Pine, 1993). Kljub izzivom, ki jih prinaša personalizacija, so koristi, ki jih prinaša, neprecenljive za ustvarjanje trajnih odnosov s strankami. Personalizacija ni več zgolj dodatna možnost, temveč nuja za vse, ki želijo ostati konkurenčni na trgu (Rust & Kannan, 2002).

Segmentacija trga je temeljna strategija v marketingu, ki omogoča podjetjem, da učinkovito privabljajo različne skupine strank s prilagojenimi izdelki, storitvami in marketinškimi sporočili (Kotler & Keller, 2016). S segmentacijo trga podjetja lažje razumejo potrebe, želje in vedenje svojih strank, kar vodi k bolj učinkovitim marketinškim kampanjam in večjemu zadovoljstvu strank (Wind & Robinson, 1999). Z učinkovito segmentacijo lahko podjetja povečajo zadovoljstvo strank, izboljšajo zvestobo in dosežejo trajno konkurenčno prednost na trgu.

Segmentacija lahko poteka na več načinov:

- Demografska segmentacija: Razdelitev strank glede na starost, spol, dohodek, izobrazbo, poklic itd.
- Geografska segmentacija: Razdelitev strank glede na lokacijo, kot so država, regija, mesto ali okolica.
- Psihografska segmentacija: Razdelitev strank glede na življenjski slog, vrednote, osebne lastnosti in interese.
- Vedenjska segmentacija: Razdelitev strank glede na njihovo vedenje, kot so nakupne navade, pogostost nakupov, zvestoba blagovni znamki, odziv na marketinške kampanje itd.

V sodobnem poslovnem svetu so personalizirane ponudbe ključne za ustvarjanje izjemne uporabniške izkušnje, povečanje vrednosti za stranke in spodbujanje njihove zvestobe (Peppers & Rogers, 1999). Stranke cenijo, ko podjetja razumejo njihove individualne potrebe in jim ponujajo izdelke ter storitve, ki so prilagojeni njihovim interesom in preferencam (Davenport & Harris, 2007). Personalizirane ponudbe so marketinške ali prodajne ponudbe, ki so prilagojene specifičnim potrebam, željam in vedenju posameznih strank. Temeljijo na podatkih o preteklih nakupih, vedenjskih vzorcih, demografskih značilnostih in drugih

relevantnih informacijah, ki omogočajo podjetjem, da ustvarijo bolj relevantne in privlačne ponudbe (Berger & Nasr, 1998).

Primeri personaliziranih ponudb vključujejo:

- Priporočila izdelkov: Na podlagi preteklih nakupov in iskanj strankam ponujajo izdelke, ki jih bodo verjetno zanimali. To povečuje verjetnost dodatnih nakupov.
- Osebni popusti: Ponujanje posebnih popustov in ponudb ob posebnih priložnostih, kot so rojstni dnevi, obletnice sodelovanja s podjetjem ali prazniki.
- Ekskluzivne ponudbe: Strankam, ki so člani določenih programov zvestobe ali kluba, ponujajo ekskluzivne izdelke, storitve ali dogodke.

Komunikacija na podlagi preferenc strank je strateški pristop, ki omogoča podjetjem, da prilagodijo svoje komunikacijske strategije glede na individualne potrebe, interese in vedenje svojih strank (Kumar & Reinartz, 2016). S tem se izboljšata tako učinkovitost marketinških kampanj kot tudi zadovoljstvo in zvestoba strank. Komunikacija na podlagi preferenc strank je ključna za ustvarjanje relevantnih, učinkovitejših in bolj osebnih marketinških kampanj (Berger & Nasr, 1998). Podjetja, ki učinkovito zbirajo in analizirajo podatke ter uporabljajo napredne tehnologije, lahko bistveno izboljšajo uporabniško izkušnjo, povečajo zadovoljstvo strank in dosežejo trajno konkurenčno prednost na trgu (Rust & Kannan, 2002). Personalizacija komunikacije ni več zgolj dodatna možnost, temveč nuja za vse, ki želijo ostati konkurenčni.

Kljub prednostim personalizacije se podjetja soočajo z več izzivi:

- Zasebnost in varstvo podatkov: Stranke so vse bolj zaskrbljene glede zasebnosti in varnosti svojih podatkov. Podjetja morajo zagotavljati, da so podatki strank varni in da se uporabljajo na etičen način.
- Natančnost podatkov: Personalizacija temelji na natančnih podatkih. Podjetja morajo zagotoviti, da so podatki, ki jih zbirajo in uporabljajo, točni in posodobljeni.
- Tehnološka zapletenost: Implementacija naprednih tehnologij za personalizacijo je lahko zapletena in draga. Podjetja morajo imeti ustrezne tehnične zmogljivosti in vire za uspešno izvajanje personaliziranih strategij.

Nagrajevanje zvestobe

V sodobnem poslovnem svetu, kjer je konkurenca vedno večja, je pomembno, da podjetja vzpostavijo in vzdržujejo močne odnose s svojimi strankami. Nagrajevanje zvestobe je ključna strategija za podjetja, ki želijo povečati zvestobo strank, izboljšati njihovo zadovoljstvo in doseči dolgoročno uspešnost. S pravilno izvedbo nagrajevanih programov, ki temeljijo na potrebah in preferencah strank, lahko podjetja ustvarijo močne in trajne odnose s svojimi strankami. Personalizacija nagrad in uporaba različnih programov zvestobe zagotavlja, da vsaka stranka čuti, da je cenjena in nagrajena za svojo zvestobo.

Programi zvestobe so marketinška orodja, ki podjetjem pomagajo spodbujati ponovne nakupe, povečati zvestobo strank in graditi dolgotrajne odnose (Sharp & Sharp, 1997). Ti programi ponujajo različne ugodnosti strankam, ki ostajajo zveste blagovni znamki (Sodano & Chierici, 2009). Programi zvestobe so ključna strategija za podjetja, ki želijo povečati zvestobo strank, izboljšati njihovo zadovoljstvo in doseči dolgoročno uspešnost (Jacobsen & Kristensen, 2004). Z različnimi vrstami programov, kot so točkovni programi, stopnje zvestobe, programi za pogoste kupce in personalizirane nagrade, lahko podjetja ustvarijo močne in trajne odnose s svojimi strankami (Sharp & Sharp, 1997). Učinkovita izvedba programov zvestobe, ki temelji na razumevanju strank, personalizaciji in enostavni uporabi, zagotavlja, da vsaka stranka čuti, da je cenjena in nagrajena za svojo zvestobo (Sodano & Chierici, 2009).

Klubske kartice in članstvo so priljubljene metode za nagrajevanje zvestobe strank in spodbujanje ponovnih nakupov (Dowling & Uncles, 1997). Ta strategija omogoča podjetjem, da ustvarijo trajne odnose s svojimi strankami, povečajo njihovo zadovoljstvo in zmanjšajo odliv strank (Uncles, Dowling & Hammond, 2003). So ključna strategija za povečanje zvestobe strank, izboljšanje njihovega zadovoljstva in doseganje dolgoročne uspešnosti podjetja (Gomez, Arranz & Cillan, 2006). Z različnimi vrstami kartic in članstev, kot so točkovne kartice, članstvo s stopnjami, kartice za pogoste kupce in ekskluzivno članstvo, lahko podjetja ustvarijo močne in trajne odnose s svojimi strankami (Liu, 2007). Učinkovita izvedba teh programov, ki temelji na enostavnem vpisu, jasnih pravilih, personalizaciji in rednih spodbudah, zagotavlja, da se stranke počutijo cenjene in nagrajene za svojo zvestobo (Kumar & Shah, 2004).

Personalizirane nagrade so pomemben element uspešnih programov zvestobe, saj omogočajo podjetjem, da svojim strankam ponudijo individualizirane izkušnje, prilagojene njihovim potrebam in željam (Nunes

& Dréze, 2006). So ključna strategija za podjetja, ki želijo povečati zvestobo strank, izboljšati njihovo zadovoljstvo in doseči dolgoročno uspešnost (Kumar & Shah, 2004). Z zbiranjem in analizo podatkov, segmentacijo trga, prilagajanjem ponudb in personalizirano komunikacijo lahko podjetja ustvarijo edinstvene in relevantne izkušnje za vsako stranko (Shankar, Smith & Rangaswamy, 2003). Učinkovita izvedba personaliziranih nagrad zagotavlja, da se stranke počutijo cenjene in nagrajene za svojo zvestobo, kar vodi k večji angažiranosti in ponovnim nakupom (Dowling & Uncles, 1997).

Upravljanje odnosov s strankami

Upravljanje odnosov s strankami je ključno za dolgoročno uspešnost podjetja, saj omogoča boljše razumevanje potreb strank, izboljšanje njihovega zadovoljstva in povečanje prodaje (Payne & Frow, 2005). Učinkovita uporaba CRM sistemov, ki vključuje zbiranje in analizo podatkov, personalizacijo interakcij, avtomatizacijo procesov in napredno analitiko, omogoča podjetjem, da ustvarijo trajne odnose s svojimi strankami in dosežejo konkurenčno prednost (Boulding et al., 2005). Uvedba najboljših praks, kot so jasno opredeljeni cilji, usposabljanje zaposlenih, redno posodabljanje podatkov in prilagoditev sistemov, zagotavlja, da CRM sistem deluje učinkovito in prispeva k doseganju poslovnih ciljev (Rigby & Ledingham, 2004).

CRM sistemi so ključni za sodobna podjetja, ki želijo izboljšati svoje poslovne procese, povečati prodajo in zadovoljstvo strank ter doseči konkurenčno prednost na trgu (Payne & Frow, 2005). Z uvedbo pravilno izbrane CRM platforme podjetja pridobijo celovit vpogled v svoje stranke, kar jim omogoča boljše prilagoditev ponudbe in bolj uspešno gradnjo dolgoročnih odnosov (Boulding et al., 2005; Rigby & Ledingham, 2004).

Analiza podatkov je ključnega pomena za podjetja v sodobnem digitalnem svetu, saj omogoča pridobivanje dragocenih vpogledov, optimizacijo poslovnih procesov in izboljšanje odločitvene podpore (Davenport & Harris, 2007). Z ustrežno implementacijo in uporabo analitičnih metod podjetja lahko izkoristijo prednosti svojih podatkov za doseganje konkurenčne prednosti in dolgoročni uspeh (McAfee & Brynjolfsson, 2012; Provost & Fawcett, 2013).

Personalizirana komunikacija predstavlja ključen element v sodobnem trženju in upravljanju odnosov s strankami (Peppers & Rogers, 2016). Gre za pristop, ki omogoča podjetjem, da bolje razumejo in zadovoljijo potrebe ter pričakovanja posameznih strank skozi celoten njihov nakupni in uporabniški cikel (Smith, 2020). Namesto množičnega pristopa, kjer se vse stranke obravnava enako, personalizirana komunikacija temelji na uporabi zbranih podatkov o strankah za prilagajanje sporočil, ponudb in interakcij na individualni ravni (Kotler & Keller, 2012). CRM sistemi omogočajo personalizirano komunikacijo s strankami, kar povečuje njihovo angažiranost in zadovoljstvo (Greenberg, 2010). To vključuje pošiljanje prilagojenih ponudb, opomnikov in povabil na dogodke (Chen & Popovich, 2003).

Raziskava

V raziskavi sem se osredotočila na trditev, da kartice zvestobe in z njimi povezane ugodnosti prispevajo k povečanju zvestobe strank. Postavila sem si hipotezo, da kartice zvestobe in povezane ugodnosti prispevajo k povečanju zvestobe strank.

V raziskavi je sodelovalo 40 anketirancev, od katerih je bilo 22 žensk in 18 moških. 27,5 % je bilo starih med 18 in 35 let, največ (52,5 %) med 36 in 53 ter 20 % je bilo starejših od 54 let.

Tabela 1: Uporaba kartice zvestobe (Lasten vir)

Ali uporabljate kartico zvestobe	Število	Odstotek
Da.	33	82,5 %
Ne.	5	12,5 %
Ne vem, da ostaja.	2	5 %

Analiza rezultatov raziskave, ki je prikazana v Tabeli 1, odraža zvesto uporabo kartice zvestobe. Natančneje: 83,5 % anketirancev je pritrnilo, da uporabljajo kartice zvestobe. Ta visoka potrditev uporabe kaže na močno prisotnost in sprejetost kartic zvestobe. Manjšina anketirancev, 12,5 %, je odgovorila, da ne uporabljajo kartice zvestobe. Možni razlogi neuporabe bi lahko vključevali pomanjkanje zanimanja za

ugodnosti, nezaupanje v programe zvestobe ali nezadostno obveščenost o koristih kartice. Poleg tega je 5 % anketirancev izjavilo, da niso vedeli za obstoj kartice zvestobe. To nakazuje na potrebo po izboljšanju komunikacije in promocije kartic zvestobe, da bi zagotovili, da vse stranke poznajo možnosti in koristi, ki jih te kartice ponujajo.

Tabela 2: Pogostost uporabe kartice zvestobe pri nakupih (Lasten vir)

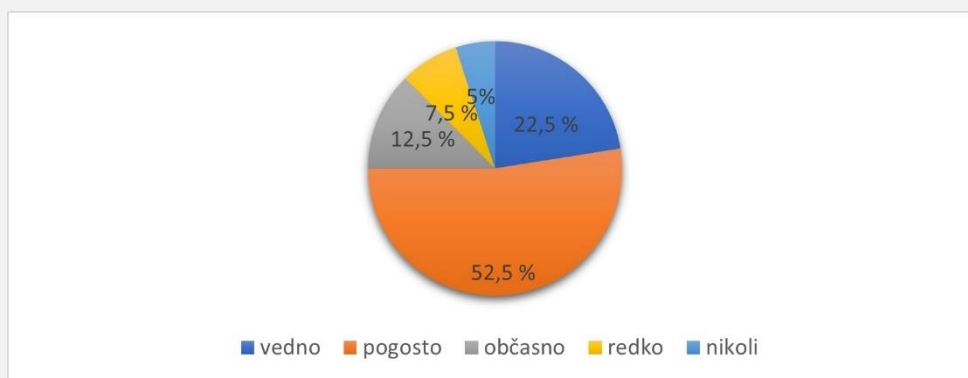
Kako pogosto uporabljate kartico zvestobe pri nakupih	Število	Odstotek
Vsak nakup.	28	70 %
Večkrat mesečno.	8	20%
Manj pogosto.	4	10 %

Visok odstotek (70 %) redne uporabe kartice zvestobe pri vsakem nakupu kaže na močno zvestobo in visoko angažiranost te skupine strank. Stranke očitno prepoznavajo vrednost in koristi, ki jih kartica zvestobe prinaša pri vsakem nakupu. Naslednja skupina predstavlja 20 % anketirancev, ki kartico zvestobe uporabljajo pogosto, vendar ne pri vsakem nakupu. To lahko pomeni, da kartico uporabljajo le pri večjih nakupih ali ko pričakujejo posebne ugodnosti. 10 % anketirancev redkeje uporablja kartico zvestobe. To lahko pomeni, da ne vidijo zadostnih koristi ali pa pozabijo na uporabo kartice.



Graf 1: Prikaz, katere ugodnosti, povezane s kartico zvestobe, najbolj pogosto uporabljajo (Lasten vir)

Graf 1 prikazuje ugodnosti, povezane s kartico ugodnosti, zaradi katerih jih uporabniki najpogosteje uporabljajo. Tako lahko vidimo, da skoraj polovica anketirancev (45 %) najpogosteje uporablja popuste, ki jih ponuja kartica zvestobe. Popusti so očitno najprivlačnejša ugodnost za večino strank. To lahko kaže na njihovo cenovno občutljivost in željo po takojšnjih finančnih prihrankih. Popusti so neposredna in enostavno razumljiva ugodnost, ki ima takojšen vpliv na stroške strank. Ena petina anketirancev (20 %) kartico najpogosteje uporablja za ekskluzivne ponudbe. Ekskluzivne ponudbe pritegnejo določeno skupino strank, ki cenijo dostop do posebnih izdelkov ali storitev, ki niso na voljo vsem. To kaže na vrednost občutka posebnosti in privilegiranosti. Več kot tretjina anketirancev (35 %) pa najpogosteje zbira točke za nagrade. To motivira stranke k dolgoročnemu sodelovanju s podjetjem. Ta ugodnost pritegne stranke, ki so pripravljene zbirati točke skozi čas v zameno za večje nagrade, kar povečuje njihovo zvestobo.



Graf 2: Prikaz, kako pogosto se odločajo za nakup pri podjetju zaradi ugodnosti, povezanih s kartico zvestobe (Lasten vir)

Graf 2 prikazuje, kako pogosto se anketiranci odločijo za nakup pri izbranem podjetju zaradi ugodnosti, ki jim jih nudi kartica zvestobe. Tako se 22 % anketirancev vedno odloči za nakup pri podjetju zaradi ugodnosti, povezanih s kartico zvestobe. To kaže na zelo visoko stopnjo zvestobe in odvisnosti od ugodnosti kartice zvestobe pri tej skupini strank. Ugodnosti kartice zvestobe imajo zelo močan vpliv na njihove nakupne odločitve. Več kot polovica (52,5 %) anketirancev je pogosto motivirana k nakupu zaradi ugodnosti, kar kaže na pomemben vpliv kartice zvestobe in na njihove nakupne navade. Ugodnosti še vedno igrajo ključno vlogo pri njihovih odločitvah. 12,5 % anketirancev ugodnosti kartice zvestobe pritegne le občasno. To kaže na to, da so ti kupci motivirani z drugimi dejavniki, vendar ugodnosti lahko vplivajo na njihovo odločitev v določenih primerih. Skupaj 12,5 % anketirancev redko ali nikoli ne izbere 'našega' podjetja zaradi ugodnosti, povezanih s kartico zvestobe. Ta manjša skupina strank ni motivirana z ugodnostmi kartice zvestobe. To lahko pomeni, da te ugodnosti zanje niso dovolj privlačne ali pa imajo druge prednostne razloge za nakupovanje.

Zaključek

Kartice zvestobe so postale ključni element sodobnih marketinških strategij, saj podjetjem omogočajo gradnjo trdnih odnosov s strankami in povečanje njihove zvestobe. Ugodnosti, povezane s karticami zvestobe, imajo različne oblike in lahko bistveno vplivajo na nakupne odločitve strank. Popusti so ena izmed najpogostejših in najbolj priljubljenih oblik ugodnosti. Stranke prejmejo določene odstotke popustov pri nakupih, kar neposredno zmanjša njihove stroške in jih spodbuja k pogostejšim nakupom. Tudi sistemi zbiranja točk so zelo učinkoviti pri spodbujanju rednih nakupov. Stranke zbirajo točke za vsak nakup, ki jih lahko kasneje unovčijo za različne nagrade, popuste ali brezplačne izdelke. Trditve, ki sem si jo na začetku raziskave postavila, jasno nakazuje, da ugodnosti, povezane s kartico zvestobe, močno vplivajo na nakupne odločitve večine. Podjetja morajo nadaljevati z izboljševanjem teh ugodnosti in prilagajanjem ponudb, da bi povečala zvestobo strank in s tem dosegla boljše poslovne rezultate.

Na podlagi narejene raziskave lahko potrdim raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila na začetku. Uvedba kartic zvestobe in ponujanje povezanih ugodnosti, kot so popusti, ekskluzivne ponudbe in zbiranje točk za nagrade, pozitivno vplivajo na zvestobo strank in vsakokratne nakupe pri ponudniku, pri katerem imajo svojo kartico zvestobe.

Literatura in viri

- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications". *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17–30.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2014). *Marketing Research*. Pearson.
- Chase, R. B., & Johnston, R. (2019). *Operations Management for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*, 38(4), 71–82.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2013). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. McGraw-Hill Education.
- Garvin, D. A. (1987). "Competing on the Eight Dimensions of Quality". *Harvard Business Review*, 65(6), 101–109.
- Gomez, B. G., Arranz, A. M., & Cillan, J. G. (2006). The Role of Loyalty Programs in Behavioral and Affective Loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 387–396.
- Jacobsen, J. K., & Kristensen, K. (2004). Why do Small Danish Firms Use Customer Satisfaction and Loyalty Schemes? *Journal of Relationship Marketing*, 3(4), 33–50.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). "Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships". *Management Decision*, 37(1), 51–56.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–330.
- Laursen, G. H. N., & Thorlund, J. (2016). *Business Analytics for Managers: Taking Business Intelligence Beyond Reporting*. Wiley.
- Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19–35.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2013). *Marketing Research Essentials*. Wiley.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). "Understanding Customer Experience". *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. Morgan Kaufmann.
- Norman, D. A. (2013). *The Design of Everyday Things*. Basic Books.
- Nunes, J. C., & Dréze, X. (2006). Your Loyalty Program is Betraying You. *Harvard Business Review*, 84(4), 124–131.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.

Pine, B. J. (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Harvard Business School Press.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.

Rigby, D. K., & Ledingham, D. (2004). CRM Done Right. *Harvard Business Review*, 82(11), 118–129.

Rosenfeld, L., & Morville, P. (2015). *Information Architecture for the World Wide Web*. O'Reilly Media.

Rust, R. T., & Kannan, P. K. (2002). "E-mail Relationships and Customer-Level Marketing in E-Business". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 364–377.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. Free Press.

Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153–175.

Sharp, B., & Sharp, A. (1997). Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473–486.

Sodano, V., & Chierici, R. (2009). The Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Retention. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 315–337.

Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294–316.

Walker, R. H. (2001). *Strategic Customer Service*. Addison-Wesley.

Wind, Y., & Robinson, W. T. (1999). *Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research*. Oxford University Press.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.

UPORABA UMETNE INTELIGENCE ZA NAPOVEDOVANJE PRODAJE IN TRŽNIH TRENDOV

Povzetek: Umetna inteligenca (UI) je postala nepogrešljiv del sodobnega poslovanja, saj omogoča podjetjem analizo velikih količin podatkov, prepoznavanje vzorcev, avtomatizacijo procesov in personalizacijo storitev. V tem prispevku je predstavljena strukturirana razprava o tem, kako lahko UI natančno identificira ciljne stranke kljub njihovim različnim vedenjem in kako uporabiti UI pri optimizaciji maloprodaje.

Ključne besede: umetna inteligenca, prodaja, trženje, analiza trga, znanost.

Uvod

Umetna inteligenca (v nadaljevanju UI) postaja pomemben del vsake poslovne organizacije na svetu. Je veja računalniške znanosti, ki usposablja računalnike za razumevanje in posnemanje človeškega vedenja in komunikacije. Z dostopom do podatkov se je z njo ustvarila nova inteligentna tehnologija, ki je sposobna razmišljati, reagirati in opravljati naloge na enak način kot ljudje. Sposobna je izvajati zelo specializirane in tehnične naloge, kot so robotika, avdio in vizualno prepoznavanje, obdelava naravnega jezika, reševanje problemov in druge. Prepoznavanje obrazov se lahko uporablja za identifikacijo ljudi v varnostne namene, medtem ko se lahko prepoznavanje objektov uporablja za ločevanje in analiziranje fotografij.

Umetna inteligenca se razvija, napreduje in preoblikuje industrijo z osupljivo hitrostjo. UI analitika lahko podjetjem pomaga prepoznati trende, vzorce in odstopanja, ki lahko nakazujejo potencialne priložnosti ali tveganja tako, da hitro in natančno ocenjuje ogromne količine podatkov. Poleg tega lahko podjetjem pomaga avtomatizirati postopke odločanja, kar pripomore k prihranku časa in denarja pri sprejemanju težkih odločitev.

Kljub več študijam o vlogi umetne inteligence v marketingu (Stalidisa in sod., 2015; Boisena in sod., 2018) ostaja segmentacija, ki jo poganja UI zlasti za napovedovanje vedenja strank, premalo raziskana. To bi lahko pripisali omejenim aplikacijam UI sistemov za reševanje industrijskih marketinških vprašanj v zadnjem desetletju. Ta prispevek se zato osredotoča na vlogo UI pri organizaciji strank v specifične ciljne skupine za tržnike, vključno s pregledom uporabe UI tehnik pri iskanju ciljnih strank v kontekstu tržne segmentacije in optimizaciji maloprodaje z UI. Za izvedbo iskanja literature je bila uporabljena baza dostopnih člankov, ki je zajemala publikacije od leta 2010, z uporabo izraza "tehnika umetne inteligence za napoved prodaje in tržnih trendov" v naslovu, povzetku in ključnih besedah. V tem prispevku je bila predstavljena strukturirana razprava o tem, kako lahko UI natančno identificira ciljne stranke kljub njihovim različnim vedenjem in kako uporabiti UI pri optimizaciji maloprodaje.

Glede na to, da določene industrijske marketinške teme še niso raziskane, ta prispevek prispeva k razumevanju, kako lahko UI pomaga tržnikom pri iskanju ciljnih specifičnih strank in optimizaciji maloprodaje. Z uporabo UI bi bilo segmentiranje strank lažje, saj zagotavlja podporne podatke o ključnih elementih marketinškega načrta, kot je pozicioniranje za dosego specifičnih ciljev razvitih marketinških načrtov. Sledi pregled ključne literature, ki je predstavljen v naslednjem poglavju. Naslednje poglavje obravnava, kako je mogoče UI uporabiti pri iskanju ciljnih strank v storitvenem sektorju s poudarkom na aplikacijah, ki so pomembne za tržno segmentacijo in optimizacijo maloprodaje. Na koncu prispevek predstavlja zaključke te razprave.

Pregled literature

UI se nanaša na sposobnost digitalnega računalnika za izvajanje nalog, ki so običajno povezane z ljudmi, kot so sposobnost sklepanja in posploševanja, odkrivanje pomena ali učenje iz preteklih izkušenj. Z drugimi besedami je stroj, ki se lahko uči in posnema ali simulira inteligentno vedenje ljudi. Medtem je tehnologija učenja veja UI, ki uporablja algoritme za sintezo osnovnih odnosov med podatki in informacijami. Sistem tehnologije učenja se lahko uporablja za pretvorbo samodejnega govora v semantično strukturo, izraženo v obliki besed. Poleg tega izboljšuje učinkovitost marketinških funkcij na vsakem koraku, ki ga opravi

stranke. Za napovedovanje vedenja strank je potrebno nadzorovano učenje, ki zagotavlja osnovo za učenje za prihodnjo obdelavo podatkov. Nadzorovano učenje je model učenja, zgrajen za napovedovanje glede na nepredvidene vhodne primere (Kotu in Deshpande, 2019). Ima algoritem za odzivanje na nabor podatkov in izdelavo klasifikacijskega modela za generiranje prihodnje obdelave podatkov, zato lahko z uporabo tehnologije učenja in nadzorovanega učenja UI zagotovi dragocene podatke za napovedovanje vedenja v realnem času z uporabo avtomatizacije.

Čeprav se izrazi »UI«, »avtomatizacija« in celo »robotika« pogosto uporabljajo zamenljivo, se med seboj razlikujejo. Zlasti UI večinoma uporablja algoritme za učenje procesa in vključuje logično sklepanje, učenje in reševanje problemov, medtem ko avtomatizacija in robotika uporabljata senzorje in ročno programiranje (Oswald in Mascarenhas, 2018). Glavni namen UI je razviti programsko opremo, ki posnema človeški um, tako kot ljudje rešujejo splošne probleme, se učijo in sprejemajo odločitve na specifične načine preko ekspertnega sistema in računalniškega vida. Vloga UI pri povečanju učinkovitosti podjetij je bila raziskana v več preteklih študijah. López in Casillas (2013) sta npr. raziskala potencial sistemov, ki temeljijo na UI v marketinškem kontekstu, medtem ko so Cao in sodelavci (2015) poudarili potencial UI pri prinašanju avtomatiziranih pogajanj za e-trgovino. Po drugi strani pa so Vanneschi in sodelavci (2018) razvili model za napovedovanje verjetnosti neplačila pri plačilih v e-trgovini. A Omoteso (2012) je poudaril razvojni proces UI sistemov v reviziji. Poleg tega so poročali o uporabi UI za ocenjevanje notranjih kontrolnih sistemov in spremljanje učinkovitosti revizijskih odborov (Lo in Campos, 2018).

Opazno je, da je UI pomembna za podjetja, saj z njo analizirajo vedenje strank ter lahko razvijajo specifične marketinške strategije. Študije so pokazale pozitiven vpliv uporabe IoT rešitev na proces razvoja dolgih in uspešnih odnosov skozi vpoglede v angažiranost. Radaceanu je npr. preučil potencial uporabe UI za reproduciranje specifičnih dejanj, ki jih mora validirati človeški dejavnik glede produktivnosti, kakovosti in konkurenčnosti. V izobraževanju sta Bajaja in Sharmab (2018) predlagala okvir orodja na podlagi več modelov učenja in UI tehnik za določitev najustrežnejših učnih stilov za določeno okolje. Za medicinske namene se verjame, da UI zmanjša človeške napake in posledično izboljša zanesljivost interpretacije slik (Fazala et al., 2018). Fujii in Managi (2018) pa sta opazovala premik od modelov, ki temeljijo na biologiji in znanju, k specifičnim matematičnim modelom in UI tehnologijam, zlasti v Združenih državah in na Japonskem.

Ko gre za iskanje ciljnih strank, je personalizacija zelo pomembna glede na pomen nišnih trgov. Segmentacija je proces delitve trga na specifične dele s podobnim vedenjem. Z njo lahko podjetja pridobijo konkurenčno prednost, saj lahko optimizirajo svoje vire za ciljne stranke. V preteklosti je bila razpoložljivost kakovostnih podatkov omejena in dominirana z demografskimi informacijami iz terenskih poročil.

Iskanje ciljnih strank z umetno inteligenco

Ena od najmočnejših lastnosti UI je njena zmožnostih učenja, zlasti pri obdelavi vedno večjih količin podatkov in izboljšanju pridobivanja podatkov za uporabo. Interakcije strank na različnih e-trgovinskih platformah je mogoče analizirati z uporabo UI za napovedovanje določenih vedenj, kot je npr. verjetnost, da bodo stranke ponovno kupile določene izdelke. Vzorci se lahko uporabijo za končno identifikacijo ciljnih strank. Določanje ciljne publike je za podjetja zelo pomembno, saj lahko vodi do višjih prihodkov ob nižjih stroških. Iskalniki zagotavljajo podatke na podlagi ključnih besed glede na potrebe uporabnikov. S pomočjo UI postaja tehnologija vedno pametnejša. UI lahko analizira vsebino in zaključi rezultate na podlagi uporabljenih ključnih besed, semantičnega indeksa in sinonimov. Poleg tega lahko UI samodejno razume intenzivnost uporabnikov, spremlja njihovo vedenje in predvideva prihodnje korake. V nasprotju s tradicionalno segmentacijo UI cilja na ustvarjanje inteligentnih tehnologij za zagotavljanje zelo personaliziranih vpogledov v stranke ob nižjih stroških, saj lahko vsako posamezno interakcijo strank z dostopom do interneta uporabimo za optimizacijo izdelkov (Zulaikha in sod., 2021).

Tehnologija učenja ima specifično metodo za analizo in napovedovanje vedenja iz preteklosti ter ponavljajočega se vedenja strank, kar omogoča identifikacijo ciljnih strank za marketinške in promocijske kampanje. S pomočjo UI lahko podjetja vzdržujejo tesne odnose s svojimi strankami na vsakem koraku procesa, in sicer na podlagi njihovih interesov in demografskega profila.

Skratka, konsolidacija, organizacija in analiza velikih količin podatkov za določitev specifičnih vzorcev so bile nekoč brez uporabe UI modulov, ki so zdaj zasnovani za takšne kompleksne organizacijske in prepoznavne procese, dolgotrajne in napore. UI lahko identificira »pravočasno namero« s poudarkom na

ciljnih strankah, zato obstaja priložnost za pristop k strankam, preden se zavežejo k nakupu medijev. Preko aplikacije za programsko oglaševanje lahko analiza povezanih zbirk podatkov določi najboljši čas dneva za oglaševanje (za maksimiranje porabe za oglase), verjetnost konverzije oglasa (tj. učinkovitost) ali verjetnost, da bo bralec kliknil na oglas, ki se pojavi sredi članka ali bloga (Allen, 2017).

"Propensity modeling" je vrsta analitičnega modeliranja podatkov, ki uporablja algoritme tehnologije (nadzorovanega) učenja za obdelavo velike količine preteklih zbirk podatkov. Ustvari lahko natančne napovedi na podlagi nagnjenosti strank k določenemu vedenju, vključno z njihovim nakupnim vedenjem. Te modele je mogoče uporabiti v različnih aplikacijah in funkcijah personalizacije spletnih mest kot tudi za avtomatizacijo ročnih nalog, kot je ocenjevanje potencialnih strank. V bistvu se uporabe UI lahko razširijo tudi na ohranjanje obstoječih strank (Vanneschi in sod., 2018).

Umetna inteligenca v maloprodaji

Pomemben korak pri tržnih raziskavah je tržna segmentacija, ki jo lahko avtomatizirajo algoritmi UI. Tehnike segmentacije, ki jih poganja UI, lahko identificirajo edinstvene skupine potrošnikov s preučevanjem različnih lastnosti in vedenj strank, kar omogoča ciljno usmerjene marketinške strategije. UI lahko dopolnjuje trenutno vsebinsko strategijo podjetja, kar predstavlja najsodobnejšo tehnologijo. Ta tehnologija je širok izraz, ki zajema različne tehnologije, vključno z računalniškim vidom, globokim učenjem, obdelavo naravnega jezika in tehnologijo učenja. Zaradi svoje sposobnosti analiziranja podatkov in ponujanja analitičnih orodij ima tehnologija učenja velik vpliv na okolje digitalnega marketinga. Tako pomaga marketinškim ekipam izvajati ocene na podlagi potreb. Podjetja, ki uporabljajo orodja UI, prihranijo čas s tem, da se osredotočijo na druge vidike marketinga (Sangarsu, 2022).

Dolga desetletja sta se pridobivanje in prodaja na drobno upravljala na podlagi osebnih izkušenj. Čeprav je bilo mogoče pridobiti podatke o povprečni prodaji v določenem časovnem obdobju in splošnih trendih, natančna ocena korelacij ni bila dosegljiva za preproste algoritme in je bila večinoma izvedena z intuicijo odločevalcev – bioloških nevronske mreže. V zadnjih desetletjih so napredki na področju umetne inteligence (UI), zlasti glede uporabnosti, dokumentacije in podpore, omogočili novi generaciji odločevalcev, da izkoristijo te sisteme za olajšanje, izboljšanje in pospešitev različnih poslovnih postopkov.

Eden izmed najzanimivejših ciljev z ekonomske perspektive na področju trgovine na drobno bi lahko bila identifikacija nabora izdelkov, najboljših za promocijo. Dejansko oglaševanje omogoča, da se trgovine predstavijo kot ugodnejše v primerjavi s konkurenco in spodbudijo dodatno prodajo. Hkrati se lahko promocija uporabi za seznanjanje strank z novo linijo izdelkov.

Seveda je treba upoštevati številne dejavnike, kot so začetna priljubljenost izdelkov, sezonskost njihove porabe (npr. solata se najbolje prodaja poleti, čokolada pa v hladnejših sezonah), ukrepi konkurentov v zvezi z enakimi ali podobnimi skupinami izdelkov, promocijske kampanje, ki jih začnejo proizvajalci (npr. TV-reklame, internetne marketinške kampanje), razpoložljivost zaloga glede na pričakovano prodajo, splošni trendi skozi leto (npr. prednost ekološkimi in »bio« alternativam) itd. (Ansari & Joloudar, 2011)

Podobno se nekateri specifični izdelki prodajajo le v določenih časovnih obdobjih in njihova prisotnost v promociji zunaj tega obdobja ne bi imela smisla; res je, da lahko vsako kulturo zaznamuje niz praznikov in pripadajočih tradicij. V mnogih krščanskih državah se na primer čokoladna jajca prodajajo tik pred velikonočnim praznikom, medtem ko so drugi značilni porastki v potrošnji določenih izdelkov povezani z drugimi prazniki in dogodki, kot so noč čarovnic, Oktoberfest ali božič. Podobno je prodaja odvisna od veliko bolj lokalnih ali manj predvidljivih dejavnikov, kot so vremenske razmere (Verstraete in sod., 2019).

Dejansko prodaja dežnikov močno naraste med dežjem, zlasti v primerih, ko začne deževati nepričakovano, saj ljudje niso pripravljeni nanj. Drug primer: Tudi majhna trgovina lahko doseže pomembno prodajo sredstva proti vodnemu kamnu, če je kakovost vode na določenem območju slaba. Poleg tega je treba upoštevati tudi strategijo promocije, še posebej glede popustov in umestitve v ponudbo na primer ali naj se izdelek uporablja kot eden najbolj oglaševanih izdelkov ali pa naj ostane na seznamu kot eden izmed mnogih drugih (d'Astous & Landreville, 2003). Glede na to je pomembno, da se v promocijo uvede ustrezne izdelke v pravem trenutku. Da bi dosegli ta cilj, je bistvenega pomena odgovoriti na glavno vprašanje: »Koliko izdelka X bi se prodalo v pogojih Y?« Da bi dobili odgovor, je mogoče izkoristiti sodobne tehnologije in metodologije, na primer uporabo umetnih nevronske mreže (UNM) za napovedovanje prodaje na podlagi

različnih kombinacij vhodnih parametrov. Če so na voljo vzorci zadostne količine in kakovosti, je mogoče umetno inteligenco naučiti prepoznati vpliv številnih dejavnikov na rezultate prodaje določenega izdelka. Ključni vidik reševanja tega problema je torej v resničnih situacijah ustrezno vključevanje odločevalcev v proces. Dati jim pa je treba tudi možnost nadzora nad optimizacijskim procesom za razvoj učinkovite akreditacije trenutne situacije (Bruzzone in sod., 2007).

Seveda je sposobnost napovedovanja prodaje le prvi korak v raziskovanju najboljše kombinacije za oglaševalsko kampanjo. Dejansko je na podlagi statističnih podatkov mogoče pridobiti število enot zalog (stock keeping units – SKU) v tipični trgovini z živili, ki je običajno v razponu med 40.000 in 60.000 (Pak in sod., 2020). Glede na to in dejstvo, da ima lahko en izdelek več deset SKU (npr. različni okusi piškotov iste znamke, formati testenin itd.), je očitno, da je za oceno ponudbe treba preveriti uspešnost več tisoč izdelkov. Poleg tega drugi dejavniki, kot je cena, še dodatno povečujejo kompleksnost izračuna; vsak izdelek bi lahko imel več fiksnih sprejemljivih vrednosti popusta, ki bi lahko bile na primer 10 %, 20 % in 30 % njegove običajne cene.

Upoštevajoč vse te dejavnike in tipično potrebo po načrtovanju oglaševanja vnaprej za vsaj nekaj tednov, je očitno, da število različnih kombinacij SKU-jev in njihovih popustov lahko preseže več milijonov, kar onemogoča uporabo surove sile za ta cilj.

Treba je upoštevati tudi druge parametre, kot sta medsebojna izključitev nekaterih izdelkov iz ponudbe in minimalna časovna obdobja med umestitvijo istega izdelka v oglaševanje. Dejansko ne bi bilo učinkovito istočasno promovirati več izdelkov iz iste kategorije, na primer izdelkov konkurenčnih blagovnih znamk. Hkrati pa ponudba po definiciji ne more trajati večno in se mora pojavljati v določenih časovnih intervalih.

Pomembno je, da promocija enega samega izdelka vpliva tudi na prodajo drugih, zato lahko tudi rešitev, ki se zdi obetavna v ponudbi, zmanjša pozitiven vpliv ponudbe na celotno prodajo. Da bi premagali to omejitev, avtorji predlagajo avtomatizirano rešitev za podporo odločanju, ki je sposobna ustvariti različne učinkovite oglaševalske predloge ob upoštevanju določenih pogojev in medsebojnih vplivov izdelkov. Odločili so se uporabiti genetski algoritem (GA) za optimizacijo iskanja optimalne ali skoraj optimalne rešitve. Dejansko GA uporabljajo takšne evolucionarne mehanizme, kot so mutacije (stohastične spremembe rešitve) in križanja (kombinacije dveh starševskih rešitev), da ustvarijo naslednjo generacijo znane populacije možnih rešitev. V tem primeru so člani naslednje generacije izbrani glede na njihov uspešnostni rezultat, ki v primeru interesa ustreza vrednosti prodaje. Zahvaljujoč temu pristopu vsaka nova generacija rešitev ne deluje slabše od prejšnje, medtem ko se skupen rezultat med evolucijo povečuje, kar omogoča vedno boljše rešitve v smislu pričakovane prodaje.

Umetna inteligenca za optimizacijo maloprodaje

Obstajajo različni načini, kako se lahko umetna inteligenca (UI) uporablja za optimizacijo maloprodaje. Na primer klepetalni roboti se zdaj pogosto uporabljajo v e-trgovini za pomoč strankam pri vsaj ne preveč zapletenih nalogah. Nasprotno pa izvajajo nekatere eksperimente za oceno učinkovitosti inteligentnih robotskih sistemov za pomoč v trgovinah, ki so nekakšen približek virtualnim klepetalnim robotom (Bogue, 2019). Ti sistemi so resnično sposobni pomagati strankam v večini primerov in vodijo k izboljšanju zadovoljstva (Brill in sod., 2019), kar velja tudi za luksuzne storitve. V nekaterih fizičnih trgovinah in nakupovalnih centrih se pametni telefoni strank uporabljajo kot pametni pomočniki, kar omogoča zmanjšanje stroškov, hkrati pa še vedno nudijo storitev in podporo strankam. V mnogih primerih sta lahko vizualno iskanje in razvrščanje, kar sta tipična problema, ki jih obravnava strojno učenje, koristna za iskanje podobnih izdelkov in predstavitev relevantnih priporočil strankam. Pogosto so sistemi sposobni prepoznati skrite vedenjske vzorce in tako predlagati različne, a relevantne rešitve.

Drugi sistemi se uporabljajo za oceno zadovoljstva strank in napovedovanje vedenja, kar je še posebej uporabno za podporo uvajanju ustreznih rešitev in sprememb v maloprodaji; v nekaterih situacijah se podatki zbirajo ne samo iz trgovin, ampak tudi iz objav na družbenih omrežjih (Kumar & Zymbler, 2019). Ne, nazadnje, druge vrste inteligentnih sistemov se uporabljajo za izvajanje analize cen, da bi napovedali prihodnje trende ter prilagodili obstoječe cene, zmanjšali neželene primere pomanjkanja zalog in ostanke (Ferreira et al., 2016).

Strateški inženiring in optimizacija maloprodaje

Predlagana arhitektura temelji na načelih, ki so značilna za strateško inženirstvo, novo disciplino, ki poudarja pomen kombiniranja M&S (modeliranje in simulacija), podatkovne analitike in umetne inteligence (UI) v zaprti zanki z realnimi sistemi in neposredno povezano z odločevalci (Bruzzone in sod., 2018). V tem primeru so najvišji vodstveni delavci v središču arhitekture, kjer se podatki, informacije in modeli nenehno posodablajo in so pod vplivom sprememb različnih pogojev, reakcij konkurentov in novih odločitev.

V tem primeru realno maloprodajno omrežje generira veliko podatkov, ki jih dopolnjujejo drugi viri, vključno z vremenskimi napovedmi, gospodarskimi trendi, razvojem konkurence, dobavno verigo itd. (Bruzzone, Massei in Bocca, 2009) Ti podatki seveda vključujejo številne nedoslednosti in morebitne napake, zato je treba uporabiti podatkovno analitiko, namenjeno specifičnemu križnemu povezovanju podatkov, da bi filtrirali, obdelali, izdelali in združili podatke ter pridobili koristne in veljavne informacije. Na podlagi tega se ustvari skladna baza podatkov, ki je na voljo vodjem za neposredno preverjanje njihovih hipotez. Ta vidik je zelo pomemben, tudi če upoštevamo, da je mešanica izdelkov, ki jih distribuira maloprodajno omrežje, podvržena spremembam (npr. sezonskost, zastaranje, novi izdelki), kar lahko zahteva razvoj sposobnosti za opredelitev dvosmerne povezave med izdelki in meta kategorijami.

Hkrati se ti preverjeni viri podatkov uporabljajo za ustvarjanje učnega in testnega nabora za uporabo strojnega učenja, ki temelji na umetnih nevronskih mrežah, za razvoj nevronskih modelov, ki lahko podpirajo napovedi o maloprodajni uspešnosti različnih izdelkov in marketinških alternativ.

Odločevalci imajo omejeno zmožnost interakcije z ANN (Artificial Neuron Network), saj lahko običajno delujejo le na visokih ravneh parametrov, namenjenih njihovemu prilagajanju (npr. časovni horizont napovedi, kategorije, ki jih je treba preučiti, različne prodajne točke, ki jih je treba vključiti). Nevronski modeli se uporabljajo v simulatorju za ocenjevanje specifičnih odločitev, ki jih prizadenejo prečni dejavniki. Ti modeli so na voljo za preprosto analizo za vodje in za učinkovitejše ocene na podlagi tehnik, kot je načrtovanje eksperimentov. Genetski algoritmi (GA) delujejo kot optimizator z ustvarjanjem populacije možnih rešitev glede na maloprodajne strategije, ki se kvantitativno ocenjujejo s simulacijo z uporabo nevronskih modelov za iskanje najobetavnejših odločitev.

Najvišji vodstveni delavci lahko v GA vnesejo svoje predloge, ki jih je mogoče uporabiti za obogatitev populacije z dodatnim genetskim materialom, in tekmujejo z drugimi alternativami, ki jih predlaga optimizator. Najboljše predloge ocenijo odločevalci, ki jih spremenijo v resnična dejanja, ki vplivajo na maloprodajno omrežje in hitro ustvarijo povratne informacije, da zagotovijo neprekinjen in trajen proces strojnega učenja. Pomembno je poudariti, da je za uspeh tega načrta nujno uporabiti visoko usposobljene strokovnjake, ne le za načrtovanje podrobnosti arhitekture in razvoj različnih komponent, temveč tudi za vključevanje odločevalcev in zagotavljanje akreditacije modelov in novih odločitev procesov. Očitno je, da je ta rezultat močno povezan s postopki preverjanja in potrjevanja na podlagi eksperimentiranja z rešitvijo na terenu in obsežnega testiranja.

Sistemi za napovedovanje in optimizacijo

Za optimizacijo oglaševanja izdelkov je mogoče uporabiti različne tehnike. Bruzzone in sodelavci (2009) govorijo o tem, da se prilagodi genetski algoritem, da bi našli najboljšo rešitev na podlagi nabora začetnih hipotetičnih kombinacij. Ta rešitev se zdi še posebej primerna, saj je v mnogih primerih mogoče ponovno uporabiti stare promocije kot izhodišče za razvoj novih, hkrati pa lahko strokovnjak ročno vključi seznam izdelkov in promocijskih parametrov, ki se zdijo obetavni. Tako lahko GA koristi prisotnost že znanih dobro delujočih rešitev, kar olajša konvergenco algoritma. V prvem koraku sistem naloži seznam predlaganih oglasov in analizira vse izdelke, da bi dobil grobo oceno njihove možne uspešnosti.

Od začetka sistem dodeli uteži vsem znanim izdelkom, da bi ustvaril razumne kombinacije namesto povsem stohastičnih. V naslednjem koraku GA začne analizo predlaganih kombinacij izdelkov z napovedovanjem pričakovane prodaje, kombiniranjem predlogov med seboj in dodajanjem manjših stohastičnih sprememb za ustvarjanje naslednjega nabora oglaševalskih strategij. Hkrati sistem zagotavlja, da so izpolnjene omejitve na primer, da imajo izdelki razumne popuste, da se ponudbe ponavljajo v ustreznih frekvencah in da se podobni izdelki ne ponavljajo v isti ponudbi.

Programska oprema skrbi za branje, validacijo in integracijo podatkov iz različnih datotek, za usposabljanje in nadzor nevronske mreže ter za iskanje najboljše rešitve. Prvi tipičen korak pri razvoju sistemov za analitiko podatkov in napovedovanje je priprava podatkov. Zlasti je treba zagotoviti, da so napačni podatki filtrirani ter da so preostali podatki skladni med viri, uporabljajo enake merske enote, reprezentacijo števil, da so ničelne vrednosti ustrezno obravnavane itd. Da bi olajšali razvoj in uvajanje sistema, je bilo odločeno, da se uporabijo dobro dokumentirane in podprte Python knjižnice za UI: TensorFlow in Keras (Géron, 2019). Hkrati takšne knjižnice, kot je Pandas, skrbijo za ekstrakcijo podatkov iz vhodnih datotek (McKinney, 2012).

Bruzzone in sodelavci (2009) so izvedli več testov na razpoložljivih podatkih, da bi ocenili učinkovitost rešitve. Ugotovljeno je bilo, da je napaka pri napovedovanju prodaje precej malo verjetna in da je v 50 % primerov nižja od 20 % pričakovane vrednosti prodaje. Kot je bilo predvideno, sistem ne ponuja "vnaprej nastavljenih" rešitev, ki bi bila najboljše in bi jo bilo treba takoj uporabiti. Namesto tega generira majhen nabor predlogov, ki jih lahko odločevalci sprejmejo, ročno spremenijo ali popolnoma zavrnejo. Kljub tehničnim možnostim ustvariti popolnoma avtonomen sistem je za doseg optimalnih ciljev nujno treba delovati s človekom. Sodelovanje vseeno prihrani dragocen čas in olajša rutinska opravila usposobljenega osebja.

V nekaterih primerih je lahko realna prodaja še vedno drugačna od napovedane. Ročna analiza nekaterih izdelkov je razkrila, da se lahko tudi v navidezno enakih prodajnih pogojih izdelek obnaša zelo različno. Glede tega vprašanja lahko oblikujemo različne hipoteze: v nekaterih primerih lahko na primer manjkajo podatki, povezani z oglaševalskimi kampanjami, ki jih organizirajo proizvajalci in dobavitelji, zato lahko v praksi pride do dvojne oglaševalske kampanje – ene, ki jo organizira veriga trgovin, in druge, ki jo organizira proizvajalec.

Danes je mogoče ustvariti kompleksne sisteme za napovedovanje in optimizacijo z uporabo komercialno dostopnih knjižnic in ogrodij, kar raziskovalce umetne inteligence osvobaja večine težav, povezanih s pisanjem kode.

Ta članek predlaga inovativno rešitev, ki je sposobna podpirati odločevalce pri prodaji na drobno pri razvoju najboljših oglaševalskih strategij z namenom povečanja prodaje.

Uvedba pristopa strateškega inženirstva v zaprti zanki, ki združuje UI, modeliranje in simulacijo (M&S) ter podatkovno analitiko, se zdi precej obetavna in Bruzzone in sodelavci (2009) delajo na specifičnih pobudah za izvedbo eksperimentov na resničnih primerih, kjer bodo preizkusili svojo arhitekturo in svoj inovativen pristop.

Možne nevarnosti UI

Uporaba UI je povezana z vprašanji zasebnosti glede osnovnih človekovih pravic. Ker lahko mnoga podjetja zlahka spremljajo spletne aktivnosti posameznikov z uporabo UI, to na koncu lahko vodi do izgube ali kršenja zasebnosti in celo do družbene represije. Ta najnovejša tehnologija zbira dnevne aktivnosti uporabnikov in zbira njihove podatke, ki lahko vključujejo specifična vedenja ali osebna dejanja (npr. igranje določene igre, kajenje, gledanje pornografije ali neplačevanje posojil). UI lahko zagotovi dragocen dostop do vseh delov življenja ciljne publike, vendar je to tudi primer možnih nevarnosti UI v smislu vprašanj zasebnosti (Oswald in Mascarenhas, 2018).

Zaključek

V prispevku je bila predstavljena strukturirana razprava o tem, kako lahko UI natančno identificira ciljne stranke kljub njihovim različnim vedenjem in kako jo uporabiti pri optimizaciji maloprodaje. Glede na to, da določene industrijske marketinške teme še niso raziskane, je to dopolnilo k razumevanju, kako lahko UI pomaga tržnikom pri iskanju specifičnih ciljnih strank in optimizaciji maloprodaje.

Z uporabo UI bi bilo segmentiranje strank lažje, saj zagotavlja podporne podatke o ključnih elementih marketinškega načrta, kot je pozicioniranje za doseg specifičnih ciljev razvitih marketinških načrtov. Predlagana je tudi inovativna rešitev, ki je sposobna podpirati odločevalce pri prodaji na drobno in pri razvoju najboljših oglaševalskih strategij z namenom povečanja prodaje.

UI se bo še naprej razvijala in širila, podjetja pa morajo to tehnologijo izkoristiti, da bi bila pred svojimi konkurenti in uspešna na konkurenčnem trgu. Jasno je, da so aplikacije UI zelo privlačne za marketinško industrijo. Poleg tega lahko UI obdeluje specifične vrste vsebin glede na preference strank za izboljšano uporabniško izkušnjo. Posledično to koristi tržnikom pri njihovem odločanju in izvajanju marketinških strategij. S pomočjo UI lahko podjetja prihranijo čas in vire ter lahko namenijo več časa za ustvarjanje in personalizacijo marketinških kampanj za obravnavo ciljnih skupin. Ker lahko UI natančno oceni specifična gibanja strank na globlji ravni (npr. priljubljeno blagovno znamko izdelkov) in natančno napove rezultat z uporabo mikro segmentacije, lahko tržniki svoje stranke razlikujejo na bolj osebni način in razumejo, kaj motivira dolgoročni odnos med njihovim podjetjem in strankami oziroma kaj prispeva k njemu. S tem lahko podjetja vzpostavijo neposredno komunikacijo s svojimi strankami, kar vodi k večji zvestobi blagovni znamki in dolgoletnemu odnosu.

Kljub temu je pomembno opozoriti na nevarnosti, ki so povezane z uporabo UI, predvsem na področju zasebnosti in etičnih vprašanj. Podjetja morajo skrbno uravnotežiti odnos med pridobivanjem dragocenih podatkov za izboljšanje poslovanja in spoštovanjem pravic posameznikov. Z ustreznimi regulacijami in etičnimi smernicami lahko UI še naprej prispeva k napredku in inovacijam v poslovnem svetu, hkrati pa zagotavlja varnost in zaščito uporabnikov.

Skratka, UI ponuja nešteto priložnosti za rast in izboljšanje poslovanja, vendar je ključnega pomena, da podjetja pristopijo k tej tehnologiji odgovorno in premišljeno, da bi v celoti izkoristila njen potencial in hkrati ohranila zaupanje in zadovoljstvo strank.

Viri in literatura

- Bernik, J., Možina, S., & Svetičič, A. (2004). Osnove menedžmenta. GEA College - Visoka šola za podjetništvo. Ansari, M. E., & Joloudar, S. Y. E. (2011). An investigation of TV advertisement effects on customers' purchasing and their satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(4), 175.
- Allen, R. (2017). 15 Applications of Artificial Intelligence in Marketing. June 29, 2017. Pridobljeno s spletne strani <https://www.linkedin.com/pulse/15-applications-artificial-intelligence-marketing-robert-allen>
- Bogue, R. (2019). Strong prospects for robots in retail. *Industrial Robot: the international journal of robotics research and application*.
- Boisena, M, K Terlouw, P Groota and O Couwenberga (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding — moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4–11.
- Brill, T. M., Munoz, L., & Miller, R. J. (2019). Siri, Alexa, and other digital assistants: a study of customer satisfaction with artificial intelligence applications. *Journal of Marketing Management*, 35(15–16), 1401–1436.
- Bruzzone, A. G., Di Matteo, R., & Sinelshchikov, K. (2018) Strategic Engineering & Innovative Modeling Paradigms. In Workshop on Applied Modelling & Simulation, Praha, Czech Republic, October 17–19.
- Bruzzone Agostino & Sinelshchikov, Kirill & Massei, Marina & Schmidt, Wolfhard. (2020). Artificial Intelligence to support retail sales optimization, 430–434. 10.46354/i3m.2020.emss.061.
- 'Astous, A., & Landreville, V. (2003). An experimental investigation of factors affecting consumers' perceptions of sales promotions. *European Journal of Marketing*.
- Ferreira, K. J., Lee, B. H. A., & Simchi-Levi, D. (2016). Analytics for an online retailer: Demand forecasting and price optimization. *Manufacturing & Service Operations Management*, 18(1), 69–88.
- Kotu, V and B Deshpande (2019). *Data Science: Concept and Practice*, 2nd edn. Morgan Kaufmann.
- Kumar, S., & Zymbler, M. (2019). A machine learning approach to analyze customer satisfaction from airline tweets. *Journal of Big Data*, 6(1), 62.
- Oswald, AJ and SJ Mascarenhas (2018). Artificial intelligence and the emergent turbulent markets: New challenges to corporate ethics today. in *Corporate Ethics for Turbulent Markets*.
- Pak, O., Ferguson, M., Perdikaki, O., & Wu, S. M. (2020). Optimizing stock-keeping unit selection for promotional display space at grocery retailers. *Journal of Operations Management*, 66(5), 501–533.
- Sangarsu Raghavendra (2022). Analysing Market Trends with AI: *Journal of Artificial Intelligence & Scientific Research and Community Ltd. Cloud Computing*, 2022, 1–3.
- Stalidisa, G, D Karapistolisa and A Vafeiadisa (2015). Marketing decision support using artificial intelligence and knowledge modeling: Application to tourist destination nagement. *Procedia —Social and Behavioral Sciences*, (175), 106–113.
- Vanneschi, L, DM Horn, M Castelli and A Popovi (2018). An artificial intelligence system for predicting customer default in e-commerce. *Expert Systems With Applications*, 104, 1–2.
- Verstraete, G., Aghezzaf, E. H., & Desmet, B. (2019). Adata-driven framework for predicting weather impact on high-volume low-margin retail products. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 169–177.
- Zulaikha, Siti & Mohamed, Hazik & Kurniawati, Masmira & Ruscianto, Sulistya & Rusmita, Sylva. (2020). CUSTOMER PREDICTIVE ANALYTICS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE. *The Singapore Economic Review*. 1–12. 10.1142/S0217590820480021.

**»ČLOVEK LAHKO ŽIVI SAMO MED LJUDMI, LAHKO
POSTANE ČLOVEK SAMO PO DRUGIH LJUDEH.«**

ÉMIL DURKHEIM